

N° 431

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 30 novembre 2017

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens de Campus France

ET PRÉSENTÉ par

MME MARION LENNE

DÉPUTÉE

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
A. DANS UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT COMPÉTITIF, L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE DÉCLINE	7
1. La concurrence internationale s'est accrue ces dernières années	7
2. L'attractivité de la France décline.....	9
B. CAMPUS FRANCE: UNE RÉFORME ABOUTIE	11
1. Campus France est désormais l'unique opérateur en charge de la promotion de notre enseignement supérieur.....	11
2. La poursuite du chantier d'harmonisation des statuts et des régimes sociaux.....	12
3. Des synergies avec les autres opérateurs à développer.....	13
4. Propositions du COM	13
C. LES BOURSES: UN LEVIER IRREMPLAÇABLE QU'IL FAUT IMPÉRATIVEMENT PRÉSERVER	15
1. Un vecteur essentiel de la promotion de l'enseignement supérieur français.....	15
2. Des crédits en constante diminution depuis 10 ans	16
3. Les bourses financées par le secteur privé et les co-financements par nos partenaires étrangers : des outils à développer.....	17
4. Propositions du COM 2017 – 2020	18
D. LA PROMOTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE : MENER UNE POLITIQUE OFFENSIVE	19
1. Information, valorisation et communication sur l'offre française de formation supérieure : des efforts qui portent leurs fruits.....	19
2. Promotion des établissements d'enseignement supérieur par des évènements	20
3. Développement d'une plateforme pédagogique en ligne.....	22
4. Propositions du COM	22
E. L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS : DES PROGRÈS ENCORE À RÉALISER ...	23
1. Actions en faveur de l'intégration des étudiants.....	24
2. Propositions du COM	25

F. LE SUIVI DES ANCIENS ÉTUDIANTS : CAPITALISER SUR LE RÉSEAU ALUMNI	26
1. La mise en place de la plateforme interactive « France Alumni ».....	26
2. Propositions du COM	28
G. LES MOYENS PRÉVUS PAR LE COM : LA NECESSITÉ D'UN VÉRITABLE ENGAGEMENT PLURIANNUEL.....	28
EXAMEN EN COMMISSION	31
CONCLUSION.....	37
ANNEXE 1 : PROPOSITIONS DE LA RAPPORTEURE.....	39
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	41
ANNEXE 3: PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE CAMPUS FRANCE (COM).....	43

INTRODUCTION

Dans un monde où la compétition porte sur les ressources et les territoires, et en même temps sur les parts de marché, la capacité d'innovation et d'attraction, notre diplomatie globale repose en partie sur la force de la diplomatie d'influence. Or **l'attractivité de notre système d'enseignement et de recherche en est un facteur essentiel** : les anciens étudiants en France sont nos meilleurs ambassadeurs, les relais de notre politique à l'étranger, les porteurs de la francophonie. Les retombées économiques qui leurs sont liées s'élèvent à 4/5 milliards d'euros par an.

Nous sommes aujourd'hui à un moment charnière : la question du savoir est devenue centrale en géopolitique, le Président de la République l'a reconnu dans son discours à la Sorbonne en septembre dernier. Le contexte international est extrêmement concurrentiel. Aux côtés de nos anciens partenaires et néanmoins concurrents que sont les pays anglo-saxons émergent de nouveaux acteurs, comme l'Arabie saoudite ou encore la Turquie, dont la diplomatie universitaire est très offensive.

Notre pays est bien positionné dans cette compétition mondiale. Le succès de l'opération « *Make our planet great again* » et les contacts établis avec des centaines d'étudiants et chercheurs américains souhaitant venir en France confirment le maintien de l'attractivité française en matière de recherche. Pour conserver son influence, la France, déjà rétrogradé à la quatrième place des classements internationaux, doit doubler en quelques années le nombre d'étudiants étrangers accueillis en France.

Dès la fin des années 1990, la France a pris conscience de la lente érosion du nombre d'étudiants étrangers qu'elle accueillait, alors que le paysage de l'enseignement supérieur se transformait de manière aussi rapide que radicale sous l'effet de la mondialisation et d'une croissance soutenue de la demande de formation dans le monde. C'est pourquoi notre pays s'est résolu à mettre en place une politique volontariste en direction à la fois des étudiants étrangers et des établissements d'enseignement supérieurs.

Notre action en la matière vise à la fois à **attirer les étudiants des pays à fort développement économique** et à **offrir des mobilités d'études aux étudiants des pays du sud**, dans une optique de solidarité, sans négliger d'autres publics plus nouveaux. Cette politique s'est traduite, par le regroupement au sein d'unopérateur unique, Campus France, de l'ensemble des moyens financiers et humains jusqu'alors dispersés entre de nombreux intervenants afin de créer une véritable chaîne de l'accueil, partant de la promotion de l'offre de formation jusqu'à la gestion de la mobilité internationale.

Le présent rapport vise à analyser les principales orientations du contrat d'objectifs et des moyens (COM) entre l'Etat et Campus France, contrat qui doit couvrir la période 2018-2020.

Comme l'indique l'introduction du rapport annexé au projet de COM, le « *maintien de l'attractivité de la France exige 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. »

L'ensemble des personnes auditionnées saluent le travail des équipes de Campus France, qui a apporté un réel dynamisme à une politique quelque peu en sommeil. Il reste toutefois de nombreux progrès à réaliser. Les moyens sont insuffisants au regard des enjeux et en comparaison avec d'autres pays étrangers. Le niveau des bourses a considérablement baissé ces dernières années. L'accueil des étudiants pourrait être amélioré et la stratégie numérique de Campus France renforcée. Sur ces questions, votre rapporteure fera quelques propositions d'amélioration du COM.

A. DANS UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT COMPÉTITIF, L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE DÉCLINE

Au cours des 15 dernières années, le nombre d'étudiants en mobilité internationale a doublé pour atteindre 4,3 millions, soit un rythme deux fois plus rapide que celui de l'augmentation pourtant marquée de la population étudiante mondiale (les plus dynamiques étant les pays asiatiques et du Moyen-Orient). Cette accélération s'accompagne d'une montée en puissance de la concurrence. Ainsi, si la France veut conserver son rang, elle devra doubler le nombre d'étudiants accueillis en 10 ans.

1. La concurrence internationale s'est accrue ces dernières années

Dans ce secteur devenu extrêmement concurrentiel, des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Australie, mais aussi l'Arabie saoudite et la Turquie ont fait de l'attractivité de leurs universités, grandes écoles et laboratoires, un des piliers de leur diplomatie d'influence. Ces pays rivalisent pour attirer les meilleurs, qu'il s'agisse de l'octroi de bourses ou de la captation des étudiants solvables, et pour former ceux qui deviendraient non seulement des partenaires, mais aussi des ambassadeurs de leur culture.

Certains pays connaissent une évolution spectaculaire : l'Arabie saoudite, en offrant des bourses d'études islamiques, a augmenté de 260 % le nombre d'étudiants étrangers, passant du 27^{ème} au 11^{ème} rang des pays d'accueil entre 2009 et 2014. Dans le même temps, la Turquie a progressé de 120 % et ciblé pour plus des trois quarts les étudiants d'Asie centrale et du Moyen-Orient.

Top 15 des pays affichant la plus forte progression en mobilité entrante depuis 2009

	2009-2014	2011-2014
Arabie saoudite	+260,6 %	+105,5 %
Pays-Bas	+198,6 %	+84,3 %
Turquie	+120,0 %	+54,8 %
Ukraine	+67,8 %	+54,8 %
Belgique	+63,5 %	+46,6 %
Canada	+72,6 %	+36,4 %
Chine	+76,8 %	+35,9 %
Émirats arabes unis	nd	+31,8 %
Russie	+64,5 %	+28,6 %
Italie	+32,9 %	+19,0 %
États-Unis	+27,5 %	+18,7 %
Suisse	+42,2 %	+18,5 %
France(*)	+11,2 %	+3,6 %
Royaume-Uni	+16,2 %	+2,1 %
Australie	+3,3 %	+1,3 %

ND : non disponible
Source : UNESCO, *MENESR

Il en résulte une redistribution des mouvements étudiants à l'échelle de la planète, comme le montre le tableau ci-dessous.

... vont étudier	Les étudiants qui sont originaires de la zone...								
	Afrique du Nord	Afrique subsaharienne	Moyen-Orient	Asie-Océanie	Europe hors UE	Union européenne	Amérique centrale et Caraïbes	Amérique du Nord	Amérique du Sud
Afrique du Nord	1,3 %	4,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Afrique subsaharienne	0,4 %	21,4 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,4 %	0,1 %	1,5 %	0,1 %
Moyen-Orient	3,6 %	7,2 %	32,0 %	3,1 %	1,3 %	0,7 %	0,9 %	4,6 %	0,3 %
Asie-Océanie	2,9 %	8,8 %	12,9 %	35,1 %	3,5 %	2,7 %	2,0 %	14,8 %	4,8 %
Europe hors UE	3,7 %	2,3 %	4,3 %	7,1 %	32,0 %	8,9 %	1,3 %	2,3 %	2,3 %
Union européenne	80,9 %	39,4 %	21,9 %	19,6 %	53,2 %	75,0 %	24,6 %	37,8 %	43,8 %
Amérique centrale et Caraïbes	0,0 %	0,9 %	0,1 %	0,2 %	0,0 %	0,1 %	24,4 %	5,9 %	9,1 %
Amérique du Nord	7,1 %	14,3 %	28,3 %	34,6 %	9,7 %	11,8 %	44,7 %	32,2 %	28,4 %
Amérique du Sud	0,0 %	1,5 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,3 %	1,9 %	0,9 %	11,2 %

Source : UNESCO / Année 2013

Lecture en colonne : en 2013, les étudiants d'Afrique du Nord en mobilité internationale ont choisi un pays de l'Union européenne dans 80,9 % des cas et l'Amérique du Nord pour 7,1 %.

- L'Union européenne est la zone de destination majoritaire pour la quasi-totalité des zones d'origine : 81 % des étudiants d'Afrique du Nord, 75 % des étudiants de l'Union européenne et 53 % des étudiants d'Europe hors UE notamment vont étudier dans un pays de l'Union européenne.
- 45 % des étudiants d'Amérique centrale choisissent d'étudier en Amérique du Nord.

En termes de moyens consacrés à la diplomatie universitaire et de recherche, les comparaisons internationales sont défavorables à la France.

En 2015, l'Allemagne comptait 228 700 étudiants internationaux. La mobilité des étudiants, enseignants et chercheurs allemands et étrangers est confiée au *Deutscher Akademischer Austauschdienst* (DAAD), association de droit privé. Le DAAD est en charge de la mobilité entrante et sortante. Au niveau européen, le DAAD fait fonction d'« agence nationale allemande » et met en place à ce titre la partie universitaire des programmes (dont Erasmus +). 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 entrantes.

En 2015, le Royaume-Uni comptait 430 000 étudiants internationaux (données UNESCO), soit 20 % du corps étudiant britannique. Le Royaume-Uni déploie son attractivité à travers le réseau du British Council (autonome mais soutenu financièrement par le Foreign and Commonwealth Office) et les ambassades britanniques à l'étranger. Le British Council dispose d'un budget annuel de bourses d'environ 146 millions de livres sterling. Les universités britanniques définissent elles-mêmes leur stratégie de communication, souvent offensive et largement tournée vers les étudiants internationaux (tournées internationales, communication importante, etc.).

En 2015, les Etats-Unis comptaient 910 000 étudiants internationaux (données UNESCO), soit 5,6 % du corps étudiant américain. Les Etats-Unis déploient leur attractivité à l'aide des centres Education USA, visant à conseiller

les étudiants intéressés par un séjour d'études dans le pays (400 centres dans le monde). Ces centres ne délivrent toutefois pas de bourses et invitent simplement les potentiels étudiants à se renseigner sur les possibilités de financement offertes par chaque université. L'outil de mobilité Fulbright (attribution de bourses à des étudiants, doctorants, chercheurs, enseignants, etc.), financé par le Département d'Etat et les institutions de chaque pays partenaire, participe également largement à l'attractivité étatsunienne. En 2015, 7 420 bourses ont ainsi été accordées (dont 2 546 en Europe) pour un financement du Département d'Etat à hauteur de 230 millions USD (le budget ne devrait pas être impacté en 2018). Fulbright finance des projets dans 165 pays et dispose de commissions bilatérales dans 49 d'entre eux.

2. L'attractivité de la France décline

En 2016-2017, la France a accueilli 323 900 étudiants étrangers (stock), soit une augmentation de 3,2 % par rapport aux derniers chiffres de 2015-2016. En 2016, 102 598 visas de long séjour pour études (flux) ont été délivrés (soit 16,33 % d'augmentation par rapport à 2015). La Chine (12 878 visas délivrés), le Maroc (11 183) et les Etats-Unis (9 715) occupent cette année encore les trois premières places en termes de flux.

Dans la grande compétition mondiale pour attirer les étudiants, notre attractivité décline.

La France devient 4^{ème} pays d'accueil des étudiants en mobilité derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, mais les écarts se resserrent avec les autres pays, tels la Russie, qui enregistre une forte accélération au détriment de l'Allemagne, du Canada et du Japon, eux-mêmes rejoints par la Chine.

La France recule également en 4^{ème} position des pays en mobilité Erasmus. Les derniers chiffres publiés par la Commission européenne montrent en effet que la France perd deux places en 5 ans et passe désormais derrière l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Top 25 des pays d'origine des étudiants étrangers en France (2015-2016)

	Pays d'origine	Effectifs	Part	Évolutions	
				2015-2016	2010-2015
	Maroc	36 768	11,9 %	+4,5 %	+14,8 %
	Chine	28 043	9,1 %	-5,6 %	-3,7 %
	Algérie	22 660	7,3 %	+6,5 %	-0,7 %
	Tunisie	12 077	3,9 %	+4,4 %	-11,5 %
	Italie	11 188	3,6 %	+8,1 %	+50,9 %
	Sénégal	8 975	2,9 %	+2,0 %	-8,8 %
	Allemagne	8 532	2,8 %	-2,9 %	+0,6 %
	Cameroun	6 963	2,2 %	-0,2 %	-5,3 %
	Espagne	6 817	2,2 %	+2,2 %	+28,3 %
	Côte d'Ivoire	6 283	2,0 %	+13,6 %	+49,6 %
	États-Unis	5 725	1,8 %	+2,1 %	+22,0 %
	Vietnam	5 675	1,8 %	-3,2 %	-14,8 %
	Brésil	5 245	1,7 %	-1,3 %	+16,8 %

	Pays d'origine	Effectifs	Part	Évolutions	
				2015-2016	2010-2015
	Liban	5 168	1,7 %	+9,6 %	-0,8 %
	Russie	4 994	1,6 %	-2,1 %	+5,0 %
	Portugal	4 882	1,6 %	+9,6 %	+31,3 %
	Belgique	4 452	1,4 %	+3,1 %	+17,0 %
	Roumanie	4 278	1,4 %	-0,3 %	-7,2 %
	Gabon	4 154	1,3 %	+5,4 %	-8,0 %
	Madagascar	4 138	1,3 %	+0,6 %	+3,8 %
	Royaume-Uni	4 022	1,3 %	+1,3 %	+18,1 %
	Congo	3 967	1,3 %	+11,3 %	+23,9 %
	Guinée	3 826	1,2 %	+6,5 %	-7,1 %
	Colombie	3 724	1,2 %	+7,2 %	+19,8 %
	Turquie	3 360	1,1 %	+2,0 %	+26,3 %
TOTAL		309 642	100 %	+3,6 %	+8,7 %

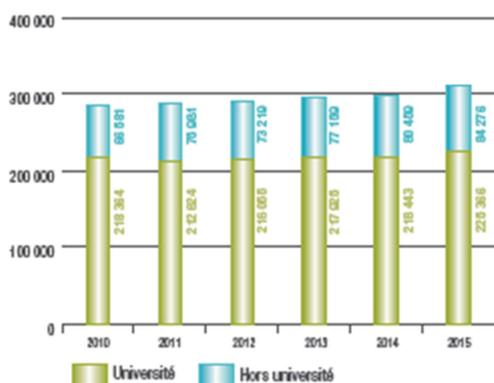
Sources : MENESR-DGESIP-DGRI-SIES

Si les étudiants sont plus nombreux en licence (46,09 %, contre 43,56 % en master et 10,34 % en doctorat), leur représentation, à l'inverse, augmente en proportion en fonction du niveau universitaire (11 % en licence, 17,54 % en master et 41,384 % en doctorat).

La répartition par discipline fait apparaître que 36,75 % des étudiants étrangers s'orientent vers les disciplines scientifiques (dont 7,3 % vers le domaine de la santé), 31,5 % vers les disciplines juridique, sciences politiques, l'administration et l'économie gestion), 18,74 % vers les disciplines linguistiques et littéraires et 13 % vers les sciences humaines et sociales.

La progression d'étudiants étrangers a été plus forte dans les grandes écoles, écoles d'ingénieurs et écoles de commerce que dans les universités, qui représentent pourtant le premier lieu d'accueil des étudiants (73 %).

Nombre d'étudiants étrangers à l'université et hors université, évolution depuis 2010



Les étudiants provenant du continent africain représentaient toujours en 2016 45 % des étudiants, avec cependant une forte proportion de marocains, dont en réalité la proportion d'étudiants venant en France, baisse ces dernières années. La proportion d'étudiants en provenance d'Asie a augmenté rapidement pour atteindre 22 % en 2015. Les Européens représentant quant à eux 24 % des étudiants étrangers et les étudiants venant du continent américain seulement 9 %.

B. CAMPUS FRANCE: UNE RÉFORME ABOUTIE

1. Campus France est désormais l'unique opérateur en charge de la promotion de notre enseignement supérieur

Pour mémoire, la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État a prévu, en son article 6, la création d'une « Agence française pour la promotion de l'enseignement supérieur, l'accueil et la mobilité internationale », dénommée Campus France. Campus France rassemble, sous la forme d'un établissement public à vocation industrielle et commerciale (EPIC), trois structures préexistantes :

– **l'association *Egide*** (Centre français pour l'accueil et les échanges internationaux), qui assurait l'accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers boursiers pour le compte du ministère des affaires étrangères, prenait en charge les invités français et étrangers des pouvoirs publics et des entreprises ainsi que les experts mandatés à l'étranger par des personnes publiques ou privées, et organisait des conférences en France et à l'étranger ;

– **le Groupement d'intérêt public (GIP) Campus France** qui avait succédé en 2007 à l'agence EduFrance créée en 1998, et était chargé de promouvoir l'enseignement supérieur français à l'étranger et de contribuer à la mobilité internationale des étudiants, des enseignants, des enseignants-chercheurs ou des chercheurs étrangers.

– **le service des activités internationales du Centre national des œuvres universitaires (Cnous)**, qui gérait une partie des bourses du gouvernement français (BGF) et des bourses des gouvernements étrangers.

Placé sous la tutelle conjointe du ministère des affaires étrangères et du ministère chargé de l'enseignement supérieur, Campus France a pour missions :

1° 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 ;

2° 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 ;

3° La gestion de bourses, de stages et d'autres programmes de la mobilité internationale des étudiants et des chercheurs ;

4° La promotion et le développement de l'enseignement supérieur dispensé au moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Depuis sa création, Campus France a **opéré une montée en puissance remarquable et la qualité des équipes est unanimement reconnue**. Il a **achevé la période de transition issue de la fusion des opérateurs** et a refondé son organisation autour de nouvelles priorités. **C'est un exemple à suivre de restructuration. Il faut maintenant donner les moyens à cet opérateur de remplir ses missions.**

2. La poursuite du chantier d'harmonisation des statuts et des régimes sociaux

L'une des premières tâches des autorités de Campus France, lors de la création de l'ÉPIC, a été l'harmonisation des statuts d'agents issus de trois structures différentes relevant du droit privé ou du droit public : une association (Egide), un groupement d'intérêt public (Campus France) et un démembrement d'un établissement public à caractère administratif (le service des activités internationales du Centre national des œuvres universitaires et scolaires, CNOUS).

Dans cette perspective, un projet d'accord d'entreprise a été élaboré entre les représentants du personnel et la direction de l'ÉPIC pour harmoniser l'ensemble des statuts et régimes. Il a été voté par le conseil d'administration du 3 octobre 2013.

Le rapport de la CIASSP (Commission Interministérielle d'Audit des Salaires du Secteur Public) pour 2016 soulignait les rigidités du système salarial de l'opérateur ainsi qu'une gestion des ressources humaines perfectibles. Campus France a réalisé en 2016 une cartographie des métiers à partir des emplois, des qualifications et des niveaux de rémunération. Cette cartographie a été construite autour de groupes fonctionnels qui reprennent les principales missions de l'opérateur : valorisation et promotion, gestion des mobilités, relations institutionnelles, appui aux opérations, administration et gestion, encadrement. Ce référentiel doit désormais permettre à l'opérateur d'engager un dialogue avec les tutelles pour définir les catégories de métiers pouvant bénéficier de l'organisation du temps de travail de type « forfait jour ». Par la suite, Campus France devra, dans le cadre de son dialogue social, adapter l'accord d'entreprise. Ces évolutions devraient lui permettre d'améliorer encore ses capacités de pilotage.

3. Des synergies avec les autres opérateurs à développer

La question d'un potentiel rapprochement avec l'agence Erasmus + est actuellement examinée sur le fond. On peut relever, pour l'analyse, que c'est le modèle de nos principaux voisins européens (Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni). Un tel rapprochement présenterait plusieurs avantages :

– Une meilleure visibilité et une plus grande cohérence de notre politique d'attractivité en unifiant la communication ;

– La mise en commun des ressources et des contacts permettant de faciliter les relations avec les établissements et d'améliorer les activités de veille et de prospection ;

– Une meilleure visibilité de l'enseignement supérieur français à l'international en offrant une source d'information unique ;

– Un appui renforcé aux projets de coopération universitaire et scientifique avec un interlocuteur unique ;

– La réalisation d'éventuelles économies d'échelle.

Cependant, un tel projet, s'il était envisagé, devra être analysé au regard de ses dimensions humaines, financières et juridiques. Au plan humain et pratique, l'impact d'un tel rapprochement, à l'heure où les établissements disposent d'une qualité de gestion et d'une stabilité de fonctionnement avérées, devrait être mesuré à l'aune des conséquences sur les personnels ; on peut notamment relever que Campus France siège à Paris et Erasmus + à Bordeaux. Au plan financier, les coûts liés à la fusion doivent être analysés avec précision. **Votre rapporteure juge par conséquent que l'opportunité et les obstacles à cette fusion doivent être étudiés avec attention.**

De manière générale, votre rapporteure estime que l'objectif d'amélioration de la coopération et des synergies avec d'autres opérateurs de l'Etat en matière de diplomatie d'influence mériterait d'être inscrit dans le COM. Ainsi, par exemple, il serait utile de travailler avec l'AFD pour étudier en amont de la chaîne d'influence les besoins en mobilités étudiante, afin d'améliorer le propre système d'enseignement supérieur. La coopération avec Business France pourrait aussi être renforcée, que ce soit dans l'organisation d'évènements ou dans la valorisation du réseau d'Alumni. Enfin, on pourrait même envisager une coopération plus étroite de Campus France avec l'Institut dans le cadre de l'organisation des saisons culturelles et saisons croisées.

4. Propositions du COM

L'objectif n°3 du COM prévoit d'améliorer l'efficience et la gestion administrative et financière de l'établissement. Il se décline de la façon suivante :

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 oeuvre, 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 oeuvre 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’efficience des activités de Campus France, en premier lieu la gestion des programmes de bourses.

C. LES BOURSES: UN LEVIER IRREMPLAÇABLE QU’IL FAUT IMPÉRATIVEMENT PRÉSERVER

1. Un vecteur essentiel de la promotion de l’enseignement supérieur français

L’octroi de bourses aux étudiants (bourses d’études) et aux professionnels étrangers (bourses de stage) est un **vecteur essentiel de la diplomatie d’influence française** qui participe de la promotion du système d’enseignement supérieur français et contribue à son attractivité en direction des élites des pays en développement.

Depuis plusieurs années, la politique d’octroi de bourses privilégie l’excellence académique des étudiants aux niveaux master et doctorat, dans certaines filières prioritaires (sciences de l’ingénieur, économie, gestion, management et droit). Elle vise principalement à **soutenir les partenariats universitaires les plus performants et à favoriser le développement de la mobilité encadrée**, dont la qualité est en moyenne meilleure que celle de la mobilité spontanée et dont le suivi est plus facile à assurer.

Le **dispositif se compose de deux volets** : d’une part, les bourses allouées par les postes diplomatiques (48 millions d’euros), dont la gestion est assurée par Campus France ; d’autre part, les programmes de bourses sur crédits de l’administration centrale (20 millions d’euros¹) – notamment les programmes Eiffel et Quai d’Orsay entreprises cofinancés par le secteur privé français –, gérés par le ministère des affaires étrangères.

Outre la prise en charge du voyage international aller et retour, qui peut leur être offerte, les BGF bénéficient de la **gratuité des frais de visa et de l’exonération des droits d’inscription universitaire et de la cotisation au régime étudiant de la Sécurité Sociale**. Selon le type de bourse qui leur a été attribuée, ils peuvent recevoir une **allocation d’entretien mensuelle**, d’un

montant variable (615 € à 1 704 € pour la majorité des cas¹), et différentes indemnités (achat de documentation, indemnité logement, achat d'ordinateur, remboursement de la taxe de carte de séjour).

Répartition des bourses par niveau (master, doctorat *etc*) par filière et par provenance 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%

Répartition par filière

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 des boursiers

Zone/année	2012	2013	2014	2015	2016
Amériques	9%	9%	8%	7%	10%
Afrique du Nord-Moyen-Orient	33%	38%	29%	27%	19%
Afrique subsaharienne	21%	19%	22%	23%	24%
Asie-Océanie	17%	16%	20%	21%	25%
Europe	20%	18%	21%	22%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

2. Des crédits en constante diminution depuis 10 ans

Les crédits alloués aux bourses sont en constante diminution. En 2016, Campus France a géré 7 711 bourses d'études du MAEDI et 3 465 mobilités de stages. 21 % de ces boursiers viennent d'Asie et autant d'Afrique, 20 % d'Europe, 15 % du Maghreb, 14 % du Moyen-Orient. Enfin 8 % viennent d'Amériques. A titre de comparaison, en 2012, le nombre total de bourses du gouvernement français était de 14 491, dont 70 % de bourses d'étude. Soit une **diminution de près de 23 % en 4 ans**. A titre indicatif, la conférence des présidents d'université, reçue dans le cadre des travaux préparatoires à ce rapport, préconisent un retour aux moyens égal à celui de l'année 2004.

Niveau des bourses depuis 2007 (en distinguant les bourses attribuées par les postes diplomatiques et les bourses sur crédits de l'administration centrale)

Années	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de BGF	14.491	14.500	13.550	12 900	11 739
<i>dont bourses d'études</i>	<i>10.215</i>	<i>9.500</i>	<i>8.700</i>	<i>9 305</i>	<i>8 617</i>
<i>dont bourses de stages</i>	<i>4.276</i>	<i>4.100</i>	<i>4.000</i>	<i>3 595</i>	<i>3 122</i>
nombre total de mensualités	79.869	66 134	65.369	66 998	61 369
moyenne de mois par boursier	5,5	4,5	4,8	5,19	5,23
Coût total en millions d'euros	69,7	62,1	62,2	60,40	55,9

3. Les bourses financées par le secteur privé et les co-financements par nos partenaires étrangers : des outils à développer

Campus France a été encouragé ces dernières années à développer des outils de financement innovants, que ce soit en faisant appel à des fonds privés ou des co-financements avec nos partenaires étrangers.

Ainsi, le **programme Quai d'Orsay/entreprises est cofinancé avec le secteur privé**. Des entreprises renommées et les ambassades coopèrent pour soutenir des étudiants brillants sélectionnés par les deux parties. L'objectif principal des entreprises est de favoriser la présence locale de recrues à haut niveau de formation, qu'elles embauchent souvent une fois le diplôme obtenu. Le principal partenaire du programme est le groupe Total qui cogère, avec les ambassades, une cinquantaine de bourses. Le budget de Total en 2017 était de 900 000 euros pour l'année.

La **position qu'occupe Campus France dans la gestion des mobilités des étudiants et chercheurs étrangers financés par le gouvernement de leur pays, repose sur sa capacité à concevoir des programmes qui répondent aux besoins de ces pays**. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et son réseau l'accompagnent dans le développement de partenariats avec les gouvernements étrangers. Les services de coopération et d'action culturelle identifient les besoins et servent de relais entre l'EPIC et les institutions locales.

En 2016, **parmi les principaux partenaires étrangers de Campus France figurent les pays suivants** (dans l'ordre) : Gabon, Malaisie, Angola, Mexique, Pakistan, Madagascar, Irak, Côte d'Ivoire, Pérou, Algérie. En 2016, les opérations menées pour le compte des mandants étrangers ont représenté 3,3 millions d'euros de recettes, pour l'accueil et l'accompagnement de 4 665 boursiers. En 2015, Campus France s'était vu confié la gestion de 6 531 « boursiers de gouvernements étrangers » (BGE), soit 4,1 millions d'euros de recettes, et de 6 300 BGE en 2014 pour une recette de 3,5 millions d'euros.

La **baisse constatée en 2016** par rapport aux chiffres des années précédentes s'explique par un décalage dans la prise en compte d'une partie des

fonds du programme Malaisie, par la sortie du programme « Science sans frontière » du partenaire brésilien, la fin du partenariat avec l'Université technologique de Ciudad Juarez au Mexique, et enfin la baisse du programme gabonais avec l'ANBG, et dans une moindre mesure d'autres programmes (Kurdistan, Yémen, Irak, Algérie).

Les co-financements sont des outils intéressants à développer. Aussi votre rapporteure souhaiterait qu'ils soient inscrits dans le COM. Cependant, compte-tenu de leur volatilité, ils ont vocation à compléter et non à remplacer les crédits publics.

4. Propositions du COM 2017 – 2020

Deux sous-objectifs visent à positionner Campus France comme un acteur central de la mobilité internationale

- **Le 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.

- Le sous-objectif 2.4 du COM prévoit d'« améliorer le suivi des programmes de bourses et des étudiants boursiers en mettant en place la **dématérialisation du dossier de l'étudiant** ». Il est proposé de :

- 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...).

Votre rapporteure approuve ces propositions, **mais souhaite faire deux remarques.**

D'une part, elle propose d'ajouter au sous-objectif 2.1 **des études et des propositions sur les actions spécifiques à mener en direction des pays africains, mais aussi des grands émergents** .

D'autre part, elle estime qu'il faut avoir une réflexion renouvelée sur la mobilité : le dossier le plus urgent est de réformer le système des bourses et de se donner des objectifs clairs et chiffrés sur leur montant. Elle propose ainsi d'ajouter au sous-objectif 2.4 : Participer à une étude sur le système de financement et d'attribution des bourses à la mobilité en France (portant sur l'amélioration de la lisibilité du système, les moyens d'augmenter les nombres de bourses et les nouvelles sources de financement pouvant être dégagées).

D. LA PROMOTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE : MENER UNE POLITIQUE OFFENSIVE

L'ouverture sur l'étranger de l'enseignement supérieur est très inégale selon la nature des établissements et le domaine considéré. De nombreux établissements ont une expérience à l'international et n'ont pas forcément besoin de l'appui de Campus France pour faire connaître leurs formations ou développer des partenariats. Mais la très grande majorité d'entre eux n'a pas de visibilité internationale, faute d'antenne à l'étranger ou de moyens pour effectuer des missions de recrutement.

1. Information, valorisation et communication sur l'offre française de formation supérieure : des efforts qui portent leurs fruits

La communication sur l'offre française de formation supérieure passe essentiellement par le **site de l'agence Campus France** ⁽¹⁾ et de ses déclinaisons locales. Pour présenter l'offre d'enseignement supérieur français à l'étranger, Campus France s'appuie sur **80 sites disponibles dans 32 langues**. En 2016, ces sites ont accueilli **16,8 millions de visites** et totalisent 42,4 millions de pages vues. L'Afrique reste la zone géographique qui comptabilise le plus de visites (69 %) suivie par l'Asie (12 %) et l'Amérique (11 %). Les sites dédiés aux boursiers et aux chercheurs ont progressé par rapport à 2015.

L'Agence s'appuie également sur un **réseau physique que sont les Espaces et Antennes régionales** et locales présents sur tous les continents. Les Espaces Campus France sont des lieux d'information et de documentation sur les études en France, ouverts au public. Au 31 décembre 2016, l'on dénombrait **163 Espaces et 92 antennes dans 115 pays différents**. Les agents répondent aux demandes d'information et soutiennent des actions de promotion hors les murs dans des salons rassemblant les établissements français de tous niveaux.

Les Espaces Campus France n'ont ainsi pas de lien hiérarchique avec l'EPIC Campus France, **mais ce dernier a pour charge d'animer le réseau**. Un Espace Campus France constitue une composante du service de coopération et d'action culturelle (SCAC), quelle que soit sa localisation ou sa structure d'accueil. Installés essentiellement dans des Instituts français (60 %) ou des Alliances françaises (40 %), ils relèvent, tant du point de vue des ressources

(1) www.campusfrance.org

humaines ou autres que pour l'exécution de leurs missions, de l'autorité hiérarchique de l'ambassadeur et, par délégation, de son conseiller de coopération et d'action culturelle.

Les personnels des espaces **Campus France** sont **extrêmement actifs pour innover dans leur communication et organiser des événements « hors les murs », tels que des salons et foires sur l'offre d'études supérieures.**

A titre d'exemple, **le format de « salon virtuel », lancé par la Pologne en 2014, a été plébiscité par le public.** A la différence d'un salon classique, le public (étudiants et lycéens), peut, devant un ordinateur et depuis chez soi : visiter le salon et interagir directement sous la forme de dialogues en ligne avec les agents des espaces Campus France et les représentants des établissements français depuis leur bureau en France ; télécharger l'intégralité des ressources documentaires Campus France ; consulter les informations relatives à l'offre de formation des établissements participants.

Pendant l'événement organisé sur 12 jours, 9 905 pages ont été vues lors de 1 625 visites, soit une moyenne de 761 pages vues et 125 visites par jour. 535 visiteurs au total ont observé les chats établissements, entreprises et chats thématiques Campus France. Ce format a été repris par les Instituts français d'Europe du nord avec la Suède comme chef de file associant le Danemark, Estonie, Norvège et Finlande, 45 établissements d'enseignement supérieur ont participé, plus de 2000 visiteurs sur le site.

Par ailleurs, **37 postes diplomatiques via les espaces Campus France mettent en œuvre la procédure « Etudes en France » et 245 établissements en France sont connectés à l'application.** Les espaces reçoivent ainsi les 134 000 étudiants déposant un dossier de candidature via la procédure. Le dispositif est en cours d'élargissement avec l'intégration du Burundi, de Djibouti, du Ghana, du Koweït, de la République démocratique du Congo et du Tchad. Cette procédure qui s'appuie sur un outil informatique simplifie les démarches administratives des étudiants tout en facilitant le dialogue entre les acteurs de la mobilité étudiante.

Campus France a, enfin, **renforcé sa présence sur les réseaux sociaux**, qui sont des outils de communication privilégiés des étudiants. En 2016, la page Facebook de Campus France réunissait près de 250 000 fans, soit une augmentation de 34 %.

2. Promotion des établissements d'enseignement supérieur par des événements

Les universités, qui captent l'essentiel des flux d'étudiants étrangers, n'ont bien souvent pas de stratégie à l'international. Campus France **organise ainsi des événements** pour leur permettre de se faire mieux connaître des étudiants à l'étranger. Parmi ces événements, les **Rencontres Campus France** réunissent depuis plusieurs années 130 établissements d'enseignement supérieur français, les

postes diplomatiques et les Espaces Campus France de 50 pays. Cet événement permet un dialogue direct auquel sont associées des entreprises.

Par ailleurs, l'Agence a pour mission d'animer un **Forum Campus France** chargé d'émettre des recommandations au conseil d'administration de l'établissement sur les questions de **promotion à l'international de l'enseignement supérieur français**. » L'ambition de Campus France est en effet de travailler avec les établissements d'enseignement supérieur à la **présentation à l'international d'une offre de formation définie au niveau des sites**, à la fois coordonnée entre les établissements mais ciblée en fonction des pays, des domaines et des niveaux de formation, de manière à développer des partenariats favorisant une mobilité entrante de qualité.

Les **Rencontres Campus France de la recherche et de l'innovation** se sont déroulées à la Cité des sciences et de l'industrie du 3 au 5 juillet 2017. Cet événement constitue un espace de dialogue qui favorise le développement de la coopération universitaire et scientifique entre la France et les pays représentés. Il contribue à valoriser les initiatives des établissements, des organismes de recherche, des postes diplomatiques et permet le développement de nouvelles collaborations et initiatives communes. Au cours des 3 jours, près de 300 participants ont été réunis autour de 2000 rendez-vous en face à face et d'une cinquantaine de conférences et ateliers mobilisant plus de 80 intervenants.

Aux ateliers pays impliquant l'ensemble des zones géographiques ont succédé des ateliers thématiques et des ateliers présentant la politique internationale d'organismes de recherche, d'établissements, d'entreprises ou d'institutions qui jouent un rôle central dans le développement de la recherche et l'innovation françaises. **Campus France a souhaité, par les thématiques proposées, mettre en valeur certains de ses axes de développement :**

– L'implication des organismes de recherche dans le Forum Campus France qui en compte aujourd'hui 7 : CNRS, Institut Pasteur, INRIA, Institut de recherche et de développement, IFREMER, EFS, INRA.

– Le travail mené par les Commissions du Forum sur les thématiques liées à la recherche. Ces Rencontres ont permis un point d'étape sur les travaux engagés sur la réglementation pour l'accueil des doctorants et chercheurs étrangers et le nouveau dispositif du Passeport talent, sur l'accueil des étudiants et chercheurs réfugiés et sur la promotion de la recherche française.

– La poursuite du développement des actions menées en Afrique. Une table ronde impliquant 7 pays d'Afrique a permis de mettre en valeur le potentiel de ces pays dans le développement de la coopération scientifique, notamment celui des pays anglophones.

– La nécessité de se rapprocher des entreprises et de valoriser les capacités d'innovation de la France. La présence de Saint-Gobain, la thématique sur les

jeunes pousses, l'atelier CIFRE, la présence d'un représentant de la French Tech ainsi que celle d'experts techniques internationaux Innovation en sont un exemple.

3. Développement d'une plateforme pédagogique en ligne

La promotion et le développement de l'enseignement supérieur dispensé au moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication figuraient au nombre des missions assignées à Campus France par la loi du 27 juillet 2010. La plateforme a mis à disposition **plus de 300 formations gratuites et payantes, en français et en anglais, sur sa plateforme de MOOC** appelée FUN (« France Université Numérique »). Plus de 80 établissements français y participent.

4. Propositions du COM

L'objectif premier du COM 2017 – 2020 est consacré à la **promotion et la valorisation de l'enseignement supérieur et de la recherche français à l'international**. Il se décline ainsi :

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.

Votre rapporteure souscrit à ces objectifs. Elle propose d'y ajouter les éléments suivants :

– Ajouter aux objectifs 1.1.1 : Réaliser une étude sur les retombées concrètes de l'organisation ou la participation à des événements par Campus France, mais aussi sur la satisfaction des participants aux rencontres Campus France et au Forum Campus France. Votre rapporteure estime par ailleurs judicieux que les entreprises françaises soient plus systématiquement associées à ces événements.

– Ajouter aux objectifs 1.1.2 : Accompagner les établissements français d'enseignement supérieur en vue de les aider à mieux se placer dans les classements internationaux ; aider les établissements à adapter leur offre de formation ; offrir des formations au personnel des ambassades chargé de la coopération universitaire.

– Ajouter un objectif 1.2.4 : Créer une application simple et accessible sur mobile avec des contenus adaptés sur l'offre de formation de l'enseignement supérieur français et les conditions de vie en France.

– Ajouter au sous-objectif 1.3 : Développer les services rendus aux membres du réseau Alumni, en partenariat avec Business France.

E. L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS : DES PROGRÈS ENCORE À RÉALISER

Les conditions d'accueil sont un facteur-clé de l'attractivité. En dépit des efforts accomplis pour améliorer la chaîne de l'accueil, de l'inscription dans les établissements jusqu'à l'installation sur le territoire français, celle-ci demeure l'un des points faibles du dispositif français. L'accueil des étudiants peut être décliné sous deux volets principaux, démarches administratives et intégration.

1. Actions en faveur de l'intégration des étudiants

L'agence Campus France est principalement en charge de l'accueil des étudiants boursiers des gouvernements français et étrangers. De leur côté, les établissements d'accueil et les associations étudiantes, notamment internationales comme l'ESN (Erasmus Student Network) et l'AIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales), organisent des actions de parrainage et des événements festifs. Les municipalités multiplient enfin les initiatives pour améliorer leur attractivité, comme des guichets d'accueil unique et un travail étroit avec ces mêmes associations.

Une véritable réflexion semble engagée sur le sujet, il faut y accorder les moyens suffisants. Ainsi, le livre blanc « **Diplomatie et territoires** » (2017) évoque la nécessité « *d'intensifier l'échange d'informations au service de l'efficacité de l'action extérieure des collectivités territoriales* » et celle de « *mieux connaître et dynamiser les flux d'étudiants pour renforcer l'influence de l'enseignement français et l'attractivité* ». Pour ce faire, une étude pilotée par **Campus France avec Régions de France et France Urbaine est en cours de réalisation**. Elle est destinée à « *mieux cartographier les efforts respectifs des collectivités en matière d'attractivité des étudiants et des chercheurs, comme de leur mobilité internationale* ».

Par ailleurs, le MEAE porte, avec **Campus France, dans la discussion interservices avec le ministère de l'Intérieur, le sujet de l'accueil des étudiants et des chercheurs dans les préfetures**. Un des enjeux des « guichets uniques » reste la simplification des démarches qui jouent un rôle essentiel dans l'image et l'attractivité de la France.

Campus France met aussi à disposition plusieurs milliers de logements pour les boursiers étrangers, pour des durées allant de quelques semaines à plusieurs années. Pour cela, l'Agence a conclu des accords avec le Cnous et les collectivités régionales.

Chaque année, Campus France enrichit sur son site internet les rubriques destinées à faciliter l'accueil des étudiants. Après avoir **répertorié l'ensemble des Guichets Uniques**, de nouveaux supports d'informations destinés aux étudiants étrangers ont été mis en ligne en 2016 : les « **fiches villes** », au nombre de 33 ⁽¹⁾.

Campus France a également mis en place **un dispositif de parrainage** qui permet aux étudiants étrangers de se créer un profil et de trouver facilement un parrain ou une marraine en France.

(1) Chaque fiche répertorie les services et informations dont l'étudiant aura besoin pour organiser son arrivée et effectuer ses démarches administratives une fois arrivé en France : coordonnées du guichet d'accueil de la ville ou de l'université, de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), de la Caisse d'allocation familiale (CAF), informations logement, santé. Ces fiches donnent également quelques indications sur les activités culturelles ou sportives de la ville.

L'Agence organise enfin des **événements à l'intention des étudiants internationaux** : journées d'accueil, « repas en famille », « débat Philo », etc. Les étudiants ont par exemple été invités à participer à la fête de la Musique sur des scènes qui leur étaient réservées.

Reste le sujet des visas, qui n'est pas du ressort de Campus France, mais qui pèse sur notre attractivité. Certes, depuis 2015, des efforts continus ont été mis en œuvre pour l'obtention de visa pour les étudiants et chercheur et plus largement pour les talents étrangers. Une refonte des instructions des visas a été menée en 2015 ⁽¹⁾. Par ailleurs, la loi du 7 mars 2016 relative au droit des étrangers constitue également une réelle avancée pour faciliter la mobilité vers la France dès la demande de visa ⁽²⁾. **Néanmoins, les personnalités auditionnées par la commission ont fait état de difficultés d'obtention de visas, notamment en Afrique, que votre rapporteure juge incompréhensibles lorsqu'on connaît l'importance d'attirer les talents de ce continent en France.**

2. Propositions du COM

Le sous-objectif 2.3 du COM précise qu'il faut « **poursuivre l'appui aux établissements pour leur politique d'accueil des étudiants** ». Il est décliné ainsi :

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.

(1) Elle prévoit : la bienveillance pour les étudiants non européens du programme Erasmus + ; allongement à 6 mois de la durée de validité du visa concours (pour permettre aux étudiants venant pour les concours grandes écoles de faire plusieurs aller-retour en France) ; dispense de justificatifs de logement pour les étudiants de master en mobilité encadrée ; rappel qu'un étudiant peut demander un visa dans le pays où il se trouve temporairement en stage ou en échange sans avoir à revenir dans son pays d'origine (CSA) ; incitation des postes à délivrer des visas de circulation de 5 ans (maximum) aux anciens étudiants étrangers diplômés en France (« alumni »), suite à initiatives des ambassades de France en Inde et au Maroc.

(2) Cette loi prévoit : la création d'un titre de séjour de 4 ans appelé « passeport talents » ; un titre de séjour pluriannuel « pour tous » les étudiants ; la création d'un droit à créer son entreprise après les études ; la motivation des refus de visas (y compris visas étudiants) conduisant vers davantage de transparence.

Le rôle de Campus France et sa place parmi les autres acteurs de l'accueil sous ses différents aspects – suivi de l'étudiant, hébergement, démarches administratives pour l'obtention d'un titre de séjour *etc.* – ne sont pas définis précisément par la loi. Si la réflexion sur cette question a progressé grâce notamment aux échanges menés par l'opérateur, au sein du Forum, avec ses partenaires de l'accueil, elle n'est pas encore aboutie dans la mesure où l'accueil est un processus global qui doit mettre en cohérence plusieurs éléments : politique des sites, création de guichets uniques, mobilité européenne avec l'agence Europe-Education-Formation France.

Peut-être faudrait-il donner un mandat plus clair à Campus France sur cette question, afin de coordonner et d'améliorer l'accueil en tant que prestataire de service. Il serait en outre utile, même si cela déborde du cadre de ce rapport, de mieux prendre en compte les étudiants étrangers dans le cadre du Plan étudiant actuellement en cours d'élaboration.

F. LE SUIVI DES ANCIENS ÉTUDIANTS : CAPITALISER SUR LE RÉSEAU ALUMNI

En 2015-2016, **310 000 étudiants étrangers sont venus étudier en France.** Ils sont ensuite autant d'anciens élèves qui travaillent dans les institutions, les établissements publics et les entreprises et qui constituent des ambassadeurs privilégiés pour notre culture et notre économie. C'est pourquoi le suivi et l'animation d'un réseau d'anciens élèves est une **priorité politique en terme de diplomatie d'influence**, qui doit constituer un objectif à part entière du contrat d'objectifs et de moyens.

1. La mise en place de la plateforme interactive « France Alumni »

En application de la mission fixée par la loi du 27 juillet 2010, Campus France a lancé **en novembre 2014 une plateforme interactive, France Alumni**, avec pour langue principale le français, mais également disponible en anglais et dans plusieurs autres langues sur les sites locaux. En 2016, plus de **55 000 personnes** étaient enregistrées sur le site international, administré par Campus France, et l'une des 70 déclinaisons locales, animées par les ambassades. L'objectif était de 100 déclinaisons locales en 2017.

La plateforme remplit trois missions :

- maintenir le lien entre les anciens élèves et la France**
- constituer des réseaux interactifs** avec les établissements d'enseignement supérieur, les entreprises et les autres acteurs impliqués dans la mobilité étudiante
- offrir des informations, une animation et des services attractifs** non seulement aux *alumni* mais aussi aux partenaires.

La plateforme regroupe des **fonctionnalités classiques de réseaux sociaux en ligne** : contacts individuels et participation à des groupes de discussion thématiques. L'utilisateur peut consulter des offres d'emploi en lien avec les ambassades et les partenaires (chambre de commerce, etc.), des appels à projet de recherches ou de partenariats professionnels. Un annuaire est également disponible après avoir renseigné son profil (état civil, parcours académique, etc.).

L'opérateur a organisé, en 2016, 35 événements à destination des Alumni résidant à Paris et en région parisienne : sorties culturelles, « afterwork » (notamment en lien avec la CCI France International), visites d'entreprises, etc. Des événements ont également été organisés à Marseille et à Montpellier avec le concours des délégations régionales Campus France. En France, depuis le début de l'année 2017, Campus France propose en moyenne deux événements par mois.

Afin d'accompagner l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, Campus France a mis en place des actions destinées à favoriser la mise en relation des diplômés avec les acteurs du secteur économique. A ce titre, Campus France a participé au salon des entrepreneurs ainsi qu'aux Rencontres Universités Entreprises. En 2016, France Alumni a participé au deuxième forum des PME à l'international et a été étroitement associée à l'opération de communication sur le programme *French Tech Ticket 2016*. Le réseau « France Alumni » a aussi été promu auprès des représentants des professions libérales, du Conseil national de l'Ordre des Architectes et du Conseil National des Barreaux.

A l'étranger, France Alumni constitue la plateforme de suivi et de mise en relation des anciens boursiers, étudiants, stagiaires et élèves du réseau français. Ce réseau social offre un apport de contenus permanents par Campus France, les ambassades et les partenaires du réseau. De nombreux événements sont également organisés par l'opérateur et le réseau à destination des alumni. Depuis le lancement de la plateforme, plus de 900 événements ont été organisés par le réseau diplomatique :

– événements destinés à favoriser les opportunités économiques entre diplômés et entreprises partenaires (forum emploi, « afterwork », conférences) : à titre d'exemples des Forum emploi (République Tchèque et Egypte), des Rencontres ingénieurs & docteurs (Maroc), des Tables rondes – retours d'expériences (Tunisie) ou les Rendez-vous Pro de France Alumni (Brésil) ;

– événements destinés à promouvoir et renforcer l'attractivité de notre pays (spectacles, rencontres- débats d'idées, expositions, cours de langue) : à titre d'exemple un atelier sur « L'état de nos religions en France » (Israël), la rencontre avec Ngo Bao Chau, ancien médaille Fields de mathématiques 2010 (Vietnam), des rencontres littéraires (Mexique).

2. Propositions du COM

Le sous-objectif 1.3 du COM 2017-2020 précise qu'il faut « 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).

Votre rapporteure souscrit à ces objectifs, mais suggère d'y ajouter deux éléments : **l'organisation d'évènements et la fourniture de services aux membres du réseau Alumni devraient être inscrits dans le COM. Surtout, il pourrait être explicitement prévu des coopérations avec Business France dans la valorisation du réseau des Alumni. Enfin, s'agissant de mobilité, il serait utile de développer une application mobile afin de s'adapter aux nouveaux modes de communication de la jeune génération.**

G. LES MOYENS PRÉVUS PAR LE COM : LA NECESSITÉ D'UN VÉRITABLE ENGAGEMENT PLURIANNUEL

Les moyens de Campus France sont constitués des éléments suivants :

– La subvention pour charge de service public 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 subvention inscrit en PLF 2017 est de 3,8 millions d'euros 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 millions d'euros au titre du programme 185 et 8,2 millions d'euros 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 million d'euros.

– Enfin, le projet de COM précise que Campus France « 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 ».

Votre rapporteure s'étonne du manque de précision du COM sur les moyens qui seront attribués à Campus France pour remplir ses missions dans les années à venir. Le COM n'évoque pas le maintien du niveau des bourses à horizon 2020.

EXAMEN EN COMMISSION

La commission examine le projet de contrat d'objectifs et de moyens de Campus France au cours de sa séance du mercredi 29 novembre 2017 à 16h30.

Mme la présidente Marielle de Sarnez. Mes chers collègues, nous allons examiner le rapport de Marion Lenne sur le Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2018-2020 du principal opérateur chargé de la promotion de notre éducation supérieure et de l'accueil des étudiants étrangers, Campus France. C'est un travail de contrôle essentiel. Je rappelle que nous avons été saisis il y a seulement six semaines, délai que l'on peut considérer comme insuffisant pour mener une véritable évaluation. C'est pourquoi notre commission a décidé que les rapporteurs des COM seront des rapporteurs pérennes, pour qu'ils puissent se saisir d'un projet à l'avance et vérifier, par ailleurs, que nos propositions seront bien prises en compte. Il ne suffit pas de faire un excellent travail parlementaire mais il faut aussi que ces propositions soient reprises et prises en compte par Campus France et les ministères de tutelle. Nous serons très vigilants. Au cours des quinze dernières années, le nombre d'étudiants en mobilité internationale a doublé, ce qui implique un certain nombre d'exigences.

Vous avez la parole pendant une dizaine de minutes, Madame la rapporteure.

Mme Marion Lenne, rapporteure. Nous vivons dans un monde où la compétition ne porte plus uniquement sur les ressources et les territoires, mais aussi sur les parts de marché, la capacité d'innovation et d'attraction, et ce qu'on appelle la diplomatie d'influence. Or l'attractivité de notre système d'enseignement et de recherche en est un facteur essentiel : les anciens étudiants en France sont nos meilleurs ambassadeurs, les relais de notre politique à l'étranger, les porteurs de la francophonie, sans compter que les retombées économiques liées aux étudiants étrangers ne sont pas négligeables (4-5 milliards d'euros par an).

Nous sommes aujourd'hui à un moment charnière : la question du savoir est devenue centrale en géopolitique, le Président de la République l'a reconnu dans son discours à la Sorbonne en septembre dernier et à Ouagadougou plus récemment. Le contexte international n'a jamais été aussi concurrentiel, car aux côtés des concurrents traditionnels que sont les pays anglo-saxons émergent de nouveaux acteurs, comme l'Arabie saoudite ou encore la Turquie, dont la diplomatie universitaire est très offensive (+ 120% d'étudiants supplémentaires en quelques années).

Notre pays n'est pour l'heure pas en mauvaise position dans cette compétition mondiale. Le succès de l'opération « Make our planet great again » et les contacts établis avec des centaines d'étudiants et chercheurs américains souhaitant venir en France confirment le maintien de l'attractivité française en

matière de recherche. Mais la France a déjà rétrogradé à la quatrième place des classements internationaux, et si elle veut conserver son influence, elle devra doubler en quelques années le nombre d'étudiants étrangers accueillis en France et mener une politique plus offensive pour attirer les élites de demain du monde entier. Il faut une politique 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.

En 2010 il a été décidé de créer un opérateur unique, Campus France, qui regroupe l'ensemble des moyens financiers et humains jusqu'alors dispersés entre de nombreux intervenants pour créer une véritable chaîne de l'accueil, partant de la promotion de l'offre de formation jusqu'à la gestion de la mobilité internationale.

Pour accomplir ses missions, Campus France s'appuie sur plusieurs éléments : un réseau de 260 Espaces Campus France dans 120 pays à l'étranger, dont, depuis 2014, un bureau Campus France à Bruxelles ; un réseau de 353 établissements d'enseignement supérieur et de recherche français engagés dans l'internationalisation de leur offre de formation, à travers le Forum Campus France ; un réseau de délégations régionales en France pour accueillir et accompagner les étudiants étrangers à leur arrivée ; un réseau d'agences européennes partenaires, notamment au sein du groupe des « Big 4 » (British Council, Campus France, DAAD et Nuffic), avec lesquelles sont montées de nombreuses actions et la réponse à des projets européens ; un réseau d'alumni en cours de déploiement dans 84 pays.

Le rapport que je vous présente vise à analyser les principales orientations du contrat d'objectifs et des moyens (COM) entre l'Etat et Campus France, contrat qui doit couvrir la période 2018-2020 et que vous trouverez en annexe. L'ensemble des personnes auditionnées saluent le travail des équipes de Campus France, qui a apporté un réel dynamisme à une politique quelque peu en sommeil.

Mais il reste encore de nombreux progrès à réaliser – les moyens sont insuffisants au regard des enjeux et en comparaison avec d'autres pays étrangers, le niveau des bourses a considérablement baissé ces dernières années, l'accueil des étudiants pourrait être amélioré, de même que renforcée la stratégie numérique de Campus France. Sur ces questions, je ferai quelques propositions d'amélioration du COM.

Je vous renvoie à mon rapport pour le détail de mes remarques et propositions sur le COM, mais je souhaiterais insister sur quelques points stratégiques :

– le niveau des bourses et la politique de mobilité. Il faut impérativement et a minima sanctuariser le niveau des bourses qui a baissé de moitié en quelques années. S'il faut encourager les co-financements de bourses avec le secteur privé et les partenaires étrangers, sur le modèle « Science sans frontière » avec le Brésil,

cela doit compléter et non remplacer les crédits du ministère. Il faudrait peut-être aussi revoir leur mode de calcul pour en verser plus et mieux ;

– il faudrait systématiser les accords bilatéraux de mobilité, qui prennent en compte au plus près les besoins des pays en termes de formation en fonction des objectifs de développement (par exemple les formations en professionnels de santé ou les formations d'ingénieurs) ;

– il faut aussi se donner des priorités géographiques claires. Il y a un momentum politique à exploiter en ce moment : avec la politique américaine, le Mexique et d'autres Etats latino-américains regardent à nouveau vers la France; autre exemple, l'Iran où nous devons être présents. Je citerai enfin les pays asiatiques, qui mènent une politique volontariste de mobilité sortante de leurs étudiants, notamment la Chine et l'Inde, c'est une opportunité à saisir. Quant aux étudiants africains, ils ne vont plus systématiquement en France, mais désormais aux Etats-Unis, au Canada, mais aussi en Arabie saoudite. Il faut regagner ces publics, ce doit être notre priorité des priorités ;

– autre remarque, il est important de favoriser les synergies entre Campus France et d'autres opérateurs notamment Business France dans l'organisation d'évènements, ou encore Erasmus + sur les mobilités européennes ;

– j'insiste aussi sur la nécessité d'avoir une stratégie numérique plus aboutie ; je propose ainsi qu'une application soit mise au point, accessible sur mobile, qui regroupe à la fois l'offre de formation et les conditions d'accueil des étudiants ;

– l'accueil des étudiants doit être amélioré, c'est notre point faible aujourd'hui. Je pense qu'il faut donner un mandat clair à Campus France pour qu'il soit chargé, peut-être même comme prestataire de service, de l'organiser et de coordonner les différents acteurs que ce soit les établissements, les municipalités ou les associations et réseaux d'étudiants ;

– dernière remarque, mais essentielle, l'une des principales difficultés que soulève ce COM réside dans l'étroitesse des marges de manœuvre de Campus France et dans le peu de visibilité dont dispose l'opérateur sur ses ressources à venir. Il n'y a aucune trajectoire financière pour les années qui viennent. Il serait donc souhaitable que le Gouvernement s'engage de façon plus précise sur la durée du COM.

Pour terminer, j'ai souhaité que soit inscrit dans le COM le principe d'une présentation annuelle, par Campus France, devant la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale, de l'état d'avancement de sa mise œuvre. De manière générale, j'estime que les parlementaires devraient être saisis plus en amont de la négociation du COM et ne pas avoir à approuver un document qu'ils n'auraient pas contribué à élaborer.

Au bénéfice de ces remarques, j'émet un avis favorable sur ce COM.

Mme la présidente Marielle de Sarnez. Je rappelle que deux députés membres de cette commission, Mme Autain et M. Petit, sont membres du conseil d'administration de Campus France et suivent ces questions avec la plus grande attention.

Je suis pour ma part sensible à vos réflexions et je souscris aux propositions que vous formulez dans votre rapport, en particulier celle d'une présentation annuelle de l'application du COM devant notre commission. Par ailleurs, j'estime important que notre Assemblée, comme vous le suggérez, soit saisie plus en amont du projet de COM. Il n'est pas normal d'avoir eu communication de ce projet quelques semaines seulement avant son examen. Nous devons sur ce point être exigeants et nous faire entendre de Campus France et des ministères de tutelle.

M. Jacques Maire. J'ai suivi la naissance et la maturation de cet opérateur, qui, comme l'a rappelé la rapporteure, est le fruit de la fusion de plusieurs opérateurs en charge du rayonnement de notre enseignement supérieur et recherche. J'approuve évidemment l'objectif de simplification et d'économie de moyens.

Néanmoins, lorsqu'on additionne deux gazelles, cela ne fait pas un mammoth, mais une girafe squelettique. Force est de constater que les moyens accordés à Campus France ne permettront peut-être pas à la France de peser de tout son poids dans un environnement devenu hyper compétitif.

Ce qui compte en réalité, plus que la création de nouvelles applications, c'est le nombre de bourses accordées à des étudiants étrangers. Il nous faut attirer les élites des pays émergents certes et nous nous y efforçons, mais aussi les élites des pays dont nous sommes dépendants au plan migratoire. Or depuis une quinzaine d'années, la visibilité de l'offre française a régressé. Les jeunes sahéliens et maghrébins pensent tout autant à Istanbul et à Dubaï qu'à la France pour poursuivre leurs études supérieures.

Si on tire le fil du discours présidentiel de Ouagadougou, il faudrait aussi faire en sorte que la France gère au mieux les allers-retours entre la France et l'Afrique. Il faut permettre aux étudiants de revenir en France, fluidifier les mobilités. Il y a un espace qui s'ouvre, il faut y travailler.

Dernier point sur les établissements français : il y a un appel pour que ces établissements puissent s'impliquer dans les pays d'origine, je pense notamment au développement de diplômes français dans les pays partenaires. Il faudrait il me semble avoir une action plus offensive en la matière.

Au-delà de ces remarques, le rapport est excellent.

Mme la présidente Marielle de Sarnez. Pour rebondir sur cette question, il faudrait selon moi pousser à la mise en œuvre de visas à entrées multiples, permettant à ceux qui viennent en France sur 3 à 5 ans de faire des allers-retours.

Nous devrions faire des propositions en ce sens au moment de l'examen de la loi migrations.

M. Bertrand Bouyx. Je rejoins votre position. Nous voulons en effet attirer les intelligences de nos pays partenaires, encore faudrait-il ne pas les « décapiter » en les privant de leurs futures élites. Permettre des allers-retours serait un moyen d'éviter ce type d'effet indésirable.

J'ai participé la semaine dernière à l'Assemblée générale de l'Institut français et je pense qu'il pourrait être utile de favoriser les synergies entre les opérateurs qui assurent le rayonnement de la culture et du modèle français.

Il faut avoir en tout cas une politique offensive, car il me semble qu'au sein des nouvelles générations l'usage du français se perd, de même que l'attractivité de notre modèle. Dernière remarque, ne pourrions-nous pas mettre en place une labellisation d'établissements d'enseignement supérieur à l'étranger pour ceux qui ne viendraient pas en France ?

Enfin, il ne faut pas oublier la francophonie. Il faut préserver je crois ce terreau.

Mme Marion Lenne, rapporteure. Pour répondre à Jacques Maire, oui la Turquie a en effet considérablement augmenté l'accueil des étudiants étrangers. Elle n'est pas la seule. Il y a, vous avez raison, la question centrale des bourses, et je plaide pour l'augmentation des crédits qui leur sont consacrés. Les diplômés français à l'étranger se développent, ils devraient selon moi se multiplier.

Je rejoins tout à fait la proposition de notre présidente en faveur des visas à entrées multiples, qui permettraient aux étudiants de conserver des liens forts et avec la France, et avec leur pays d'origine.

Sur la défense de la francophonie, je pense que l'avenir est la promotion du multilinguisme et l'enseignement en plusieurs langues dans nos établissements. Pour donner l'exemple de l'Afrique où j'ai longtemps vécu, la plupart des étudiants parlent déjà plusieurs langues.

La commission autorise la publication du rapport d'information à l'unanimité

CONCLUSION

En conclusion, malgré ses quelques imperfections, le contrat d'objectifs et de moyens a pour principal mérite de jeter les bases d'une réflexion sur la montée en puissance de l'opérateur Campus France. Etant donné l'importance des enjeux pour la France et la rudesse de la compétition internationale, l'essentiel est d'offrir à ce dernier la possibilité de se projeter à long terme.

L'une des principales difficultés que soulève le contrat d'objectifs et de moyens réside dans l'étroitesse des marges de manœuvre de Campus France et dans le peu de visibilité dont dispose l'opérateur sur ses ressources à venir. Il serait donc souhaitable que le Gouvernement s'engage de façon plus précise sur la durée du COM. Par ailleurs, votre rapporteure souhaite la meilleure coopération entre le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, « le ministère stratège » et le ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation, « le ministère promu », dans la tutelle exercée sur Campus France.

En dernier lieu, votre rapporteure souhaite que soit inscrit dans le COM le principe d'une présentation annuelle, par Campus France, devant la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale, de l'état d'avancement de sa mise œuvre.

Sous réserve de ces remarques, votre rapporteure propose à la commission de l'approuver, en tenant compte des remarques formulées dans le présent rapport.

ANNEXE 1 :

PROPOSITIONS DE LA RAPPORTEURE

1. LA REFORME DE CAMPUS FRANCE

Sur les relations de Campus France avec les autres opérateurs

- Etudier l'opportunité et les obstacles à une éventuelle fusion de Campus France avec Erasmus +.
- Inscrire dans le COM l'objectif d'améliorer la coopération et les synergies avec d'autres opérateurs de l'État en matière de diplomatie d'influence (AFD, AEFÉ, Business France, Institut Français).

2. LES BOURSES

Sur les bourses financées par le secteur privé et les co-financements par nos partenaires étrangers

- Inscrire dans le COM le développement des co-financements avec des partenaires privés et des partenaires étrangers.

Sur les partenariats pour la gestion des mobilités

- Étudier et proposer des actions spécifiques à mener en direction des pays africains, mais aussi des grands émergents.
- Participer à une étude sur le système de financement et d'attribution des bourses à la mobilité en France (portant sur l'amélioration de la lisibilité du système, les moyens d'augmenter les nombres de bourses et les nouvelles sources de financement pouvant être dégagées).

3. LA PROMOTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Sur les évènements organisés par Campus France

- Réaliser une étude sur les retombées concrètes de l'organisation ou la participation à des évènements par Campus France, mais aussi sur la satisfaction des participants aux rencontres Campus France et au Forum Campus France.
- Associer plus systématiquement les entreprises françaises aux évènements.

Sur les politiques d'internationalisation

- Accompagner les établissements français d'enseignement supérieur en vue de les aider à mieux se placer dans les classements internationaux.

- Aider les établissements à adapter leur offre de formation aux étudiants étrangers.
- Offrir des formations au personnel des ambassades chargé de la coopération universitaire.

Sur la stratégie de communication à l'ère du numérique

- Créer une application simple et accessible sur mobile avec des contenus adaptés sur l'offre de formation de l'enseignement supérieur français et les conditions de vie en France.

4. L'ACCUEIL DES ETUDIANTS

- Donner un mandat plus clair à Campus France pour coordonner et améliorer l'accueil des étudiants en tant que prestataire de service.
- Mieux prendre en compte les étudiants étrangers dans le cadre du Plan étudiant actuellement en cours d'élaboration.

5. LE SUIVI DES ANCIENS ETUDIANTS

- Inscrire dans le COM l'organisation d'évènements et la fourniture de services aux membres du réseau Alumni.
- Prévoir des coopérations renforcées avec Business France dans la valorisation du réseau des Alumni.
- Développer une application mobile Alumni afin de s'adapter aux nouveaux modes de communication de la jeune génération.

6. LES MOYENS DE CAMPUS FRANCE

- Préciser les moyens attribués à Campus France pour remplir ses missions dans les années à venir.

7. LE SUIVI DU COM

- Inscrire dans le COM le principe d'une présentation annuelle, par Campus France, devant la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat, de l'état d'avancement de sa mise œuvre.

ANNEXE 2 :

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

– M. Antoine Fromentin, délégué aux Affaires internationales à l’Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et Mme Sabrina Rami Shojaei, Cheffe de promotion des études (*lundi 6 novembre 2017*) ;

– Table ronde en présence de la Conférence des Présidents d’université (CPU) représentée par M. Khaled Bouadballah, vice-président et M. Karl Stoeckel, conseiller parlementaire, de la Conférence des Directeurs des Ecoles françaises d’Ingénieurs (CDEFI) représentée par M. Jean-Marie Nicolle, membre du Bureau de la CDEFI et directeur de l’EPF, de la Conférence des Grandes écoles, représentée par M. Philippe Regimbart, délégué général et M. Jules Meunier, chargé de mission. (*jeudi 9 novembre 2017*) ;

– M. Bertrand Monthubert, président du conseil d’administration de Campus France et Mme Béatrice Khaiat, directrice générale (*lundi 13 novembre 2017*) ;

– Mme Laure Coudert-Laut, directrice de l’agence Erasmus + France (*mardi 14 novembre 2017*) ;

– M. Denis Despreaux, directeur de la Mission Europe et international pour la recherche, l’innovation et l’enseignement supérieur (MEIRES) (*mardi 14 novembre 2017*) ;

– Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l’enseignement, de la recherche et du réseau au ministère des Affaires étrangères – direction de la coopération culturelle, universitaire et de la recherche et M. Patrick Comoy, sous-directeur adjoint de l’enseignement supérieur et de la recherche (*mardi 14 novembre 2017*).

ANNEXE 3:

**PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE CAMPUS
FRANCE (COM)**



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.