

N° 1527

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

SEIZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 juillet 2023

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

***Valant avis sur le projet de contrat d'objectifs et de performance de Campus France
pour 2023-2025***

ET PRÉSENTÉ par

M. BRUNO FUCHS ET MME SABRINA SEBAIHI,

Députés

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION.....	5
I. CAMPUS FRANCE DOIT PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE ET LA QUALITÉ DES MOBILITÉS ENTRANTES DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL COMPÉTITIF.....	9
A. UN OPÉRATEUR CHARGÉ DE PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ UNIVERSITAIRE DE LA FRANCE ET DE GÉRER LES MOBILITÉS ENTRANTES.....	9
B. UNE CONCURRENCE ACCRUE ET UN PAYSAGE INTERNATIONAL COMPLEXE	11
II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE EN QUATRE AXES, QUI S'INSCRIT DANS LE PROLONGEMENT DE LA STRATÉGIE « BIENVENUE EN FRANCE » ET DE LA FEUILLE DE ROUTE DE L'INFLUENCE.....	14
A. LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LE PRÉCÉDENT CONTRAT LIANT L'OPÉRATEUR À L'ÉTAT ONT ÉTÉ GLOBALEMENT ATTEINTS.....	14
B. UN NOUVEAU CONTRAT PLURIANNUEL QUI DOIT POUVOIR RÉPONDRE AUX DÉFIS EXISTANTS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET PLUS ENCORE DE QUALITÉ D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS.....	17
1. Axe n° 1 : adapter les stratégies de promotion de l'enseignement supérieur français dans un contexte concurrentiel	18
a. La définition de zones géographiques prioritaires	18
b. L'enjeu européen et le développement des synergies avec l'agence Erasmus+	20
c. Le soutien à la projection des établissements français à l'étranger	22
2. Axe n° 2 : accroître la qualité, la visibilité et la lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.....	24
a. La simplification et l'amélioration de la communication sur l'offre française d'enseignement supérieur et de recherche.....	24
b. Poursuivre l'accompagnement de l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les établissements d'enseignement supérieur	26
c. La construction d'une stratégie alumni plus déconcentrée	29
d. La mise en œuvre d'une stratégie de promotion des études en France à destination des étudiantes.....	30

3. Axe n° 3 : améliorer l'appui au pilotage des bourses du gouvernement français et la qualité des services	31
a. L'amélioration de la qualité des services rendus aux bénéficiaires des bourses et la promotion des bourses	32
b. La simplification et l'amélioration du suivi des boursiers en vue d'un perfectionnement du dispositif	33
4. Axe n° 4 : consolider l'équilibre du modèle économique tout en améliorant sa lisibilité et sa transparence et renforcer le pilotage de l'opérateur.....	35
a. La nécessité de moyens suffisants pour mettre en œuvre le COP	35
b. La poursuite de la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de personnel et l'anticipation à la hausse des dépenses d'investissement	36
c. L'amélioration de la mesure de la contribution des activités à la formation du résultat et de la trésorerie	37
d. La poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'instauration d'une démarche de responsabilité sociétale	37
e. La consolidation et la sécurisation des outils informatiques de l'établissement	39
TRAVAUX DE LA COMMISSION	41
ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS.....	53
ANNEXE N° 2 : CONTRIBUTIONS ÉCRITES ADRESSÉES AUX RAPPORTEURS.....	55
ANNEXE 3: PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE CAMPUS FRANCE (COP) 2023-2025.....	57

INTRODUCTION

En vertu de l'article 1^{er} de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, la commission des affaires étrangères a été destinataire, le 13 juin 2023, du contrat d'objectifs et de performance (COP) de Campus France pour 2023-2025, sur lequel elle est appelée à formuler un avis.

Opérateur chargé d'assurer la promotion de l'enseignement supérieur français dans le monde et de fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale développés par la France, Campus France est placé sous la co-tutelle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).

Alors que le paysage des mobilités internationales devient de plus en plus compétitif et n'échappe pas aux conséquences des bouleversements géopolitiques actuels, notre pays, qui a reculé dans les classements internationaux de l'attractivité universitaire, doit réaffirmer sa place comme acteur mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche. Si la France dispose d'atouts - qualité des formations, bon positionnement dans les classements scientifiques internationaux, francophonie, relations historiques avec des pays pourvoyeurs d'étudiants en mobilité -, notre pays connaît aussi des marges de progression en matière d'accueil, sur des sujets aussi fondamentaux que le logement ou l'obtention des visas et titres de séjour.

Le nouveau contrat d'objectifs et de performance de Campus France intègre ces différents défis, sans toutefois définir de trajectoire d'engagement des tutelles concernant les moyens. Pour les rapporteurs, il invite également à envisager des évolutions et réformes qui dépassent le strict champ des compétences et prérogatives de l'opérateur.

Propositions des rapporteurs

1. Déployer, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, un dispositif performant pour généraliser les guichets uniques.
2. Établir des titres de séjour d'une durée équivalente à la durée d'études prévue.
3. Renforcer l'attractivité que la francophonie confère significativement à notre enseignement supérieur, tout en veillant à développer les formations et programmes dispensés en anglais pour élargir cette attractivité aux autres publics estudiantins.
4. Systématiser le mentorat pour les nouveaux étudiants étrangers, en mobilisant les alumni en amont du départ et en renforçant le soutien de l'État auprès des associations étudiantes pour assurer un accompagnement en France.
5. Rendre les étudiants étrangers éligibles aux aides financières d'urgence.
6. Dépasser les montants alloués aux bourses par nos voisins et concurrents européens, ou *a minima* aligner nos montants sur ce standard.
7. Supprimer les frais à charge des étudiants candidats à la mobilité non acceptés ou, à défaut, les forfaitiser sous la forme de frais de dossiers incompressibles.
8. Adopter un plan spécifique pour répondre à la situation des étudiants exilés.
9. Élaborer une loi de programmation de l'influence, qui inclurait une trajectoire pluriannuelle sur les moyens alloués à Campus France.

I. CAMPUS FRANCE DOIT PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE ET LA QUALITÉ DES MOBILITÉS ENTRANTES DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL COMPÉTITIF

A. UN OPÉRATEUR CHARGÉ DE PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ UNIVERSITAIRE DE LA FRANCE ET DE GÉRER LES MOBILITÉS ENTRANTES

Créé par le décret du 30 décembre 2011, pris en application de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010, l'opérateur Campus France a le statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC). Il est issu de la fusion de trois structures préexistantes :

- l'association Égide (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 chargé des affaires étrangères et 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 ;

- l'ancien groupement d'intérêt public (GIP) Campus France, qui avait succédé en 2007 à l'agence EduFrance créée en 1998, dans le but 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.

Dès ses premières années de mise en œuvre, la conduite de cette fusion a été saluée par la Cour des comptes ⁽¹⁾.

Placé sous la tutelle conjointe du ministère chargé des affaires étrangères et du ministère chargé de l'enseignement supérieur, Campus France remplit les fonctions d'opérateur unique chargé d'assurer la promotion de l'enseignement supérieur français dans le monde et de fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale développés par la France.

Ses principales missions, telles que définies dans la loi, sont les suivantes :

- la valorisation et la promotion à l'étranger du système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle français, y compris par le suivi régulier des ressortissants étrangers ayant accompli tout ou partie de leur cursus dans le système français d'enseignement ou le réseau d'enseignement français à l'étranger ;

(1) Cour des comptes, rapport particulier. Campus France, exercices 2012-2013. Mai 2014, 50 p.

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

L'action de l'opérateur est relayée dans le monde entier par les « espaces Campus France », présents dans les ambassades pour promouvoir l'enseignement supérieur français auprès des étudiants des pays dans lesquels ils sont implantés. Composés de personnels du MEAE ou des instituts français, ces espaces ne sont pas organiquement liés à Campus France. Néanmoins, l'agence leur fournit des outils de communication et des services de formation des personnels, par le biais de conventions annuelles de subvention. Hors Union européenne, les services des espaces Campus France sont également en charge de la validation pédagogique du projet d'études en France, qui est un prérequis à l'instruction par les services consulaires des demandes de visa d'études de plus de trois mois. On comptait, en 2022, 276 espaces et antennes Campus France implantés dans 135 pays. Le réseau est aujourd'hui stable, après avoir connu un large déploiement au cours des dernières années. Le suivi de son évolution est mené par l'opérateur en coopération avec le MEAE, afin de vérifier la capacité d'un poste à mettre en place un espace (lieu, moyens financiers, ressources humaines, viviers d'étudiants) pérenne.

En tant qu'EPIC, Campus France bénéficie d'un financement qui repose à la fois sur une subvention pour charge de service public et sur des recettes générées par ses activités de promotion et de gestion des mobilités.

En 2023, la subvention de Campus France, portée par le programme 185 (*Diplomatie culturelle et d'influence, mission Action extérieure de l'État*) s'élève à 3,47 millions d'euros, soit un montant stable par rapport à 2022, après une légère baisse de 300 000 euros par rapport à 2021. Campus France bénéficie également de 8,7 millions d'euros en transferts de crédits du programme 209 (*Solidarité à l'égard des pays en développement, mission Aide publique au développement*) dans le but de financer des bourses de stage et des frais de mission pour des échanges d'expertise, et de 66,65 millions d'euros sur le programme 185, pour des bourses, échanges d'expertise et partenariats Hubert Curien (PHC). Campus France bénéficie également de 2 millions d'euros (dont 297 000 euros destinés à la masse salariale de l'établissement et 1 481 000 euros dédiés à son fonctionnement) du programme 150 *Formations supérieures et recherche universitaire*, de la mission *Recherche et enseignement supérieur*.

B. UNE CONCURRENCE ACCRUE ET UN PAYSAGE INTERNATIONAL COMPLEXE

L'action de l'opérateur Campus France s'inscrit dans un contexte international changeant et directement touché par les dynamiques géopolitiques, tant du point de vue de la demande que du point de vue de l'offre.

En 2020, 6,4 millions d'étudiants étaient en mobilité internationale (représentant 2,7 % de la population étudiante mondiale), soit une augmentation de 4 % par rapport à 2019 et de 32 % sur cinq ans, selon les données publiées par l'UNESCO (dernières données mondiales disponibles en date) ⁽¹⁾. L'enquête 2020 présente un tableau qui n'intègre encore que partiellement les effets de la pandémie de Covid-19. Derrière les États-Unis, en tête avec des effectifs avoisinant le million d'étudiants, le Royaume-Uni reprend la deuxième place des pays d'accueil, dépassant l'Australie, troisième. Respectivement en quatrième et cinquième positions, l'Allemagne et le Canada bénéficient d'influx soutenus d'étudiants, tandis que la France occupe la sixième place de ce classement mondial (gain d'une place), à la faveur d'une sortie de la Russie de la collecte de données du fait d'une méthodologie jugée inadéquate.

D'une part, le paysage universitaire et scientifique international est devenu très concurrentiel, avec la montée en puissance d'acteurs aussi variés que l'Australie, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Turquie, l'Arabie saoudite ou encore la Russie – avant le lancement de son offensive sur l'Ukraine le 24 février 2022 – tandis que la Chine se positionne avec force notamment dans la zone indopacifique. Pour la France, il s'agit de composer avec un paysage complexe, fait de partenaires, de concurrents et de pays qui peuvent simultanément occuper ces deux positions, à l'instar de l'Allemagne. Au niveau de la demande, on observe également une forte croissance des étudiants candidats à la mobilité internationale, notamment en Afrique.

D'autre part, certaines évolutions géopolitiques ont eu un impact direct sur les coopérations et l'attractivité universitaires et scientifiques. L'invasion de l'Ukraine par la Russie a ainsi eu un fort impact sur les mobilités : les mobilités individuelles russes demeurent possibles, ce qui n'est plus le cas des mobilités encadrées par des accords de coopération entre établissements français et russes. En outre, l'attractivité de la Russie a été directement fragilisée par le déclenchement de la guerre, après une première dynamique de baisse observée depuis la pandémie dans la sphère d'influence de Moscou (Asie centrale, Caucase). L'impact de la guerre sur la Russie doit encore être mesuré, notamment en ce qui concerne les contingents d'étudiants africains, moyen-orientaux ou encore indiens qui étaient bien représentés dans le pays, ainsi qu'en Ukraine.

(1) Les données sur la mobilité étudiante internationale publiées conjointement par l'UNESCO, l'OCDE et Eurostat, accusent toujours un retard de deux ans, lié à la lenteur des remontées statistiques des pays. Elles comptabilisent les étudiants en mobilité internationale diplômante (donc hors séjours d'échange) et portent soit sur l'année universitaire soit sur l'année civile suivant les pays. Toutefois, certains pays n'appliquent que très imparfaitement la méthodologie des trois organisations internationales, créant des disparités importantes.

En parallèle, les mobilités ukrainiennes ont été renforcées, en premier lieu par les démarches d'exil temporaire vers la France d'étudiants et de chercheurs, notamment *via* le programme PAUSE (programme d'aide à l'accueil des scientifiques en urgence), qui a permis d'accueillir des ressortissants ukrainiens et russes en situation d'urgence. Ces modalités demeurent toutefois limitées dans la mesure où la loi martiale ukrainienne rend impossible la sortie d'Ukraine des hommes mobilisables - ce qui s'est traduit par des mouvements en majorité féminins -, à laquelle s'ajoute une volonté des autorités de Kiev de contenir le départ des forces vives. Cela n'a pas empêché la mise en œuvre de nombreuses initiatives de solidarité émanant du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que du MEAE, qui a lancé un programme de bourses de français langue étrangère à l'attention des étudiants ukrainiens déplacés et géré par Campus France.

En France, 2 000 étudiants déplacés d'Ukraine (dont 1700 Ukrainiens) ont été accueillis dans l'enseignement supérieur à la suite de la guerre, dont 350 *via* la plateforme Urgence Ukraine mise en place par Campus France. Outre un abondement exceptionnel de 7,3 millions d'euros par le MESR du programme PAUSE pour les chercheurs ukrainiens (bourses de trois mois), une enveloppe de 1,9 millions d'euros a été débloquée par le MEAE pour financer des cours de français langue étrangère au profit de 347 étudiants ukrainiens, afin de leur permettre de s'insérer plus aisément dans le système français à la rentrée 2023-2024. Il conviendra cependant de reconduire ce financement en partie pour 2024.

L'attention des rapporteurs a été attirée en audition par des associations et syndicats étudiants sur la situation générale des étudiants exilés, qui ne doit pas se limiter au cas des étudiants ukrainiens et justifie une mobilisation à tous les niveaux (Campus France, ministères de tutelle, universités, préfetures) aux côtés des associations. Les cas de l'Afghanistan, de l'Iran ou encore des étudiants de nationalités tierces qui doivent quitter un pays en cas de crise ou de conflit, peuvent être cités.

Proposition des rapporteurs : adopter un plan global pour répondre à la situation des étudiants exilés.

Une autre évolution géopolitique a fait l'objet d'une analyse particulière eu égard à son impact sur les mobilités internationales : la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ou « Brexit ». Le Brexit ne s'est pas traduit, en première analyse, par une baisse de l'attractivité du Royaume-Uni au plan mondial en 2020. Selon la *Higher Education Statistics Agency* (HESA), le nombre d'étudiants internationaux au Royaume-Uni continue d'augmenter malgré le Brexit. On observe néanmoins un changement parmi les origines des étudiants qui se rendent au Royaume-Uni avec une stagnation puis une forte baisse du nombre d'étudiants ressortissants des pays membres de l'UE (- 40 % sur deux ans) et une augmentation forte du nombre d'étudiants originaires d'autres régions du monde, notamment d'Asie du Sud. Néanmoins, la situation est encore susceptible d'évoluer, le Royaume-Uni ayant pu bénéficier jusqu'en 2022 de mesures transitoires qui lui ont

permis de maintenir le travail de coopération dans des programmes de recherche européens, lesquels doivent être remplacés par de nouveaux accords prochainement. En outre, le Brexit a renforcé l'attractivité de pays européens anglophones (Irlande) ou dispensant de nombreuses formations en anglais (Pays-Bas).

Dans ce contexte complexe, le nombre d'étudiants étrangers inscrits dans le système d'enseignement supérieur en France affiche pour l'année 2021-2022 la croissance interannuelle la plus forte depuis 2005 : + 8 % (après une année de stagnation en 2020-2021 dans le contexte de la pandémie (- 1 %), selon les données nationales compilées par le MESR. En incluant les apprentis du supérieur, le seuil de 400 000 étudiants étrangers a été franchi. Ce chiffre recouvre, pour plus des trois-quarts d'entre eux, des étudiants en mobilité (diplômante ou non) mais également un quart d'étudiants étrangers « non-mobiles », qui ont obtenu le baccalauréat en France.

C'est la mobilité d'échange qui a le plus progressé (près de 7 % du total des étudiants étrangers, en hausse de 46 % sur un an contre 6 % pour la mobilité diplômante). Le nombre d'étudiants en mobilité croît depuis l'ensemble des régions de provenance, quoique de manière inégale (+ 51 % en provenance d'Amérique du Nord, + 15 % depuis l'Union européenne, + 2 % depuis l'Asie-Océanie) et l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient demeurent les premières zones d'origine des étudiants étrangers inscrits en France (29 %), devant l'Europe (25 %), l'Afrique subsaharienne (23 %), l'Asie Océanie (13 %) et les Amériques (8 %). Le top cinq des pays de provenance demeure le suivant : Maroc, Algérie, Chine, Italie, Sénégal.

Les universités restent le type d'établissement le plus fréquenté par les étudiants étrangers (65 %), devant les écoles de commerce (14 %), les écoles d'ingénieurs (7 %) ou encore les formations supérieures en lycée (5 %).

II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE EN QUATRE AXES, QUI S'INSCRIT DANS LE PROLONGEMENT DE LA STRATÉGIE « BIENVENUE EN FRANCE » ET DE LA FEUILLE DE ROUTE DE L'INFLUENCE

A. LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LE PRÉCÉDENT CONTRAT LIANT L'OPÉRATEUR À L'ÉTAT ONT ÉTÉ GLOBALEMENT ATTEINTS

Pour rappel, le contrat d'objectifs et de moyens (COM) de Campus France portant sur la période 2018-2020 (finalement jusqu'en 2021, en raison d'une prorogation liée à l'impact de la pandémie de Covid-19) posait comme enjeu principal une concurrence accrue sur la scène universitaire internationale (voir *supra*) et fixait trois objectifs stratégiques ⁽¹⁾ :

- la promotion et la valorisation de l'enseignement supérieur français à l'international ;
- le positionnement de l'établissement comme un acteur central de la mobilité ;
- l'amélioration de son efficacité et de sa gestion administrative et financière.

Le bilan réalisé en fin d'année 2020 a mis en avant une atteinte globale des objectifs fixés, la crise sanitaire ayant eu un impact important sur les mobilités étudiantes, tout en accélérant l'évolution vers les technologies virtuelles (télétravail, salons virtuels ou encore dématérialisation du parcours de l'étudiant, de la demande de visa à la couverture sociale).

Le deuxième élément majeur ayant caractérisé la mise en œuvre du précédent COM est la présentation, à l'automne 2018, par le Gouvernement de la stratégie « Bienvenue en France » dédiée au renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur français, avec pour principales ambitions de « *gagner la bataille de la concurrence internationale entre nos systèmes d'enseignement supérieur et de recherche* » et un objectif chiffré de 500 000 étudiants internationaux accueillis en France en 2027. Campus France est l'un des acteurs majeurs de la mise en œuvre de cette stratégie, qui a été pleinement prise en compte dans l'élaboration du nouveau COP (voir *infra*). En outre, les comités de pilotage interministériels (Copil) « Bienvenue en France », qui ont lieu chaque mois, sont devenus un moment majeur d'échanges entre l'opérateur et les tutelles.

La stratégie « Bienvenue en France » repose sur trois piliers :

- offrir de meilleures conditions d'accueil aux étudiants internationaux ;
- renforcer le rayonnement de l'enseignement supérieur français à l'étranger ;

(1) L'avis remis par la commission des affaires étrangères sur le projet de COM 2018-2020 peut être consulté en ligne : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b4869_rapport-information#

- augmenter les droits d'inscription pour les étudiants internationaux extra-européens.

Le dernier axe, devant s'accompagner d'un renforcement des bourses et présenté comme apte à envoyer aux étudiants un « signal prix » de qualité, avait suscité d'importantes critiques, tant de la part des universités que des syndicats étudiants, et avait été mal perçu dans plusieurs pays parmi les principaux pourvoyeurs d'étudiants étrangers en France, tels que le Maroc ou le Sénégal. Les universités mettent progressivement en place les frais différenciés, tout en ayant la possibilité d'exonérer une partie des étudiants. En outre, le MEAE a obtenu la faculté d'exonérer 14 000 étudiants du paiement de ces frais différenciés ⁽¹⁾. Ainsi qu'il a été souligné lors des auditions menées par les rapporteurs, il demeure difficile d'évaluer l'impact de cette réforme car elle a, à ce stade, été très peu mise en œuvre par les universités. Ainsi, sur 71 délibérations portant sur la rentrée 2022-2023 :

- 48 % des établissements ont choisi d'appliquer aux étudiants extra-communautaires les mêmes droits que les étudiants français et communautaires (baisse de 23 % par rapport à 2021-2022) ;
- 52 % des établissements ont choisi d'appliquer des dispositifs d'exonération spécifiques aux étudiants extra-communautaires (hausse de 23 % par rapport à 2021-2022).

Selon les dernières données disponibles, seuls 6 % des étudiants étrangers accueillis en France paient les frais d'inscription différenciés tels que définis par l'arrêté du 19 avril 2019 relatif aux droits d'inscription dans les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur ⁽²⁾. La mise en œuvre du dispositif demeure ainsi très progressive mais continue de susciter l'opposition d'une partie de la communauté universitaire et étudiante. Les associations et syndicats entendus par les rapporteurs se sont dits favorables à une révision à la hausse du taux maximal de 10 % d'étudiants pouvant être exonérés des frais par chaque université - dans la mesure où de nombreux établissements se rapprochent aujourd'hui de ce seuil - voire à une suppression pure et simple des frais différenciés, que la rapporteure Sabrina Sebaihi appelle de ses vœux.

Les rapporteurs ont également interrogé les services sur le montant des frais dont les candidats au départ doivent s'acquitter. Variables d'un pays à l'autre, ils se décomposent en plusieurs postes de dépenses : visa lorsque cela est nécessaire (dépense de l'ordre de 99 euros), inscription sur la plateforme Études en France (une centaine d'euros), test de français de type diplôme d'études en langue française

(1) Cette faculté a cependant été peu utilisée (1 200 exonérations ont été attribuées au total sur trois ans), compte tenu du faible nombre de formations concernées par des droits différenciés à ce stade. La mise en œuvre des droits d'inscription étant progressivement mise en œuvre depuis la rentrée 2021, le MEAE a souhaité reconduire ce dispositif d'exonérations, afin de cibler l'excellence et les boursiers des gouvernements étrangers, qui risqueraient autrement de mettre fin à ces programmes.

(2) <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038396885/>

(DELF) ou diplôme approfondi de langue française (DALF). Pour un candidat non reçu, ces frais peuvent être prohibitifs ; néanmoins, il serait techniquement et juridiquement complexe d'effectuer des remboursements. En matière d'attractivité, les frais exigés par la procédure française apparaissent relativement modiques. En tenant compte de la contribution au financement des Instituts français – qui ont le statut d'établissement à autonomie financière et s'autofinancent pour la majeure partie de leurs ressources – des frais acquittés sur la plateforme Études en France et pour obtenir une certification en français, il conviendrait de revoir ce modèle en supprimant les frais acquittés par les étudiants non acceptés ou en les forfaitisant, sous la forme de frais de dossiers incompressibles.

Proposition des rapporteurs : supprimer les frais à charge des étudiants candidats à la mobilité non acceptés ou, à défaut, les forfaitiser sous la forme de frais de dossiers incompressibles

Point d'étape sur la mise en œuvre de « Bienvenue en France »

La stratégie Bienvenue en France, lancée par le premier ministre en 2018, se fonde sur le constat que les étudiants internationaux rencontrent fréquemment des difficultés d'intégration, liées souvent à des difficultés de communication, à une culture académique différente de celle de leur pays d'origine ou encore à un choc culturel important. Il est donc apparu nécessaire de mettre en place ou de renforcer des pratiques facilitant l'intégration de ces étudiants. Les modalités d'accueil et d'intégration sont souvent des facteurs de l'attractivité d'un pays en termes de choix de mobilité pour un étudiant étranger, notamment avec un accompagnement des étudiants étrangers dans les procédures administratives, le développement de l'offre de formations en langue étrangère ou encore la mise en place des interactions entre étudiants locaux et étudiants internationaux.

Un fonds d'amorçage de 10 millions d'euros a été mis en place, avec 5 millions d'euros à destination des établissements pour renforcer les bureaux d'accueil des étudiants étrangers et 5 millions d'euros sur appels à projets selon trois axes : le parrainage par les pairs, les cours de français langue étrangère, ainsi que l'offre en langue étrangère et l'accueil multilingue.

Selon le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, près de 82 694 étudiants étrangers ont été touchés et 108 établissements ont bénéficié des appels à projets du fonds d'amorçage. En outre, 89,65 % des universités ont indiqué avoir recruté dans ce cadre. Le bilan de l'action de ce fond d'amorçage sur la période 2019-2022 s'articule autour de cinq types d'actions : événements d'intégration, traduction des sites et guides d'accueil, formations en français langue étrangère (FLE) et français sur objectifs universitaires (FOU), kits de bienvenue et formation du personnel.

Emanation et bras opérationnel de la stratégie « Bienvenue en France », le comité de pilotage (Copil) Bienvenue en France se réunit tous les quinze jours et comprend le MESR, le MEAE, le ministère de l'intérieur, Campus France, le CNOUS, la CNAM et les conférences d'établissements.

Tout au long de la pandémie, le Copil a été le principal lieu opérationnel de coordination

pour la gestion de la situation des étudiants étrangers, avec des résultats tangibles :

- la mise en œuvre du maintien des frontières ouvertes pour les étudiants étrangers (actée par le décret d'août 2020) ;
- la reconnaissance de l'existence d'un motif impérieux de rejoindre le territoire français dans le cadre d'études longues pour les étudiants en long séjour en provenance des pays classés rouges ;
- la vaccination gratuite (août 2021).

Lancé en 2018, le label « Bienvenue en France » certifie la qualité de l'accueil des étudiants internationaux au sein des établissements et assure une bonne visibilité à la France. Il évalue cinq champs : la qualité et l'accessibilité de l'information, la qualité et l'accessibilité des dispositifs d'accueil, l'accompagnement des enseignements, la vie du campus et le suivi post-diplomation.

Lors du colloque de l'accueil des 7 et 8 juin 2023, Campus France a présenté le bilan de ce dispositif lancé en 2018, et annoncé ses évolutions :

- 150 établissements d'enseignement supérieur ont été labellisés entre 2019 et 2023 sur tout le territoire français métropolitain et d'outre-mer. Parmi eux, on compte autant d'universités (34 %) que d'écoles d'ingénieurs (34 %), auxquelles s'ajoutent 19 % d'écoles de commerce et de management. Ces établissements labellisés accueillent plus de 65 % des étudiants en mobilité diplômante en France. Le label compte trois niveaux, de 1 à 3 étoiles pour les plus avancés dans la démarche : sur les 150 établissements labellisés, 33 sont labellisés niveau 3 (22 %), 101 niveau 2 (67 %) et 16 niveau 1 (11 %).
- La labellisation de 54 premiers établissements, qui date de 2019, arrivant à échéance, une phase 2 du label a été lancée en juin, avec un cahier des charges renforcé par un nouveau champ d'évaluation sur le développement durable et la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Des échanges au niveau européen ont débuté sur la qualité de l'accueil, avec un premier séminaire organisé par Campus France entre établissements français et irlandais.

Les objectifs assignés à Campus France s'inscrivent également dans le cadre de la « Feuille de route de l'influence », document programmatique de la diplomatie culturelle et d'influence présenté en décembre 2021 par le précédent ministre de l'Europe et des affaires étrangères, Jean-Yves Le Drian ⁽¹⁾.

Enfin, les objectifs assignés à Campus France tiennent compte des grands axes stratégiques qui définissent l'action du MESR.

B. UN NOUVEAU CONTRAT PLURIANNUEL QUI DOIT POUVOIR RÉPONDRE AUX DÉFIS EXISTANTS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET PLUS ENCORE DE QUALITÉ D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

Couvrant la période 2023-2025, après une année 2022 formellement non couverte par le précédent contrat conclu entre l'opérateur et ses tutelles, le COP de Campus France a fait l'objet d'une première version finalisée au printemps 2021 et intégrant une partie consacrée aux « moyens ». La direction du budget du ministère

(1) https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/feuille-de-route-influence_print_dcp_v6_cle8f2fa5.pdf

chargé de l'économie et des finances a toutefois recommandé une évolution méthodologique, afin de passer d'un COM à un COP, conformément à la circulaire 5454/SG du premier ministre relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État ⁽¹⁾. Celle-ci prévoit l'élaboration de COM dans trois cas : opérateurs présentant des enjeux financiers majeurs - à l'instar, dans le cas des opérateurs sous tutelle du MEAE, de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) -, nouvellement créés ou ayant vu leurs missions sensiblement évoluer, ou enfin se trouvant dans une situation dégradée et devant faire l'objet d'une surveillance renforcée sur le plan financier. Campus France, au même titre que l'Institut français, EPIC placé sous la tutelle du MEAE, ne figurant dans aucune de ces catégories, il a été décidé d'élaborer un COP plutôt qu'un COM.

Si l'absence d'un volet sur les moyens a suscité l'inquiétude des personnels, force est de constater que le précédent contrat ne contenait pas de trajectoire financière malgré sa caractérisation comme COM. Il importe, dans ce contexte, que les deux tutelles se tiennent aux engagements qui ont été réaffirmés dans la dernière loi de finances initiale (voir *supra*) et que les subventions allouées à l'opérateur ne soient pas revues à la baisse.

Le calendrier de transmission du COP s'explique également par l'arrivée au printemps 2022 d'une nouvelle directrice générale, Mme Donatienne Hissard, qui a ainsi pu être associée aux négociations rouvertes en 2021 à la suite de la décision de recours à un COP. Comme cela a été indiqué aux rapporteurs par l'opérateur et par les tutelles, les négociations n'ont en revanche pas été marquées par des tensions ni des désaccords majeurs, bien que certains points comme la détermination des géographies prioritaires aient pu donner lieu à des échanges particulièrement fournis.

1. Axe n° 1 : adapter les stratégies de promotion de l'enseignement supérieur français dans un contexte concurrentiel

Le premier axe du COP porte sur l'attractivité universitaire et scientifique de la France, dans un contexte changeant et concurrentiel et à la faveur d'une priorisation géographique clairement définie par le COP autour de trois zones : l'Indopacifique ; l'Union européenne et les pays du voisinage ; le continent africain.

a. La définition de zones géographiques prioritaires

Ces priorités reflètent pleinement la feuille de route de l'influence du MEAE et sont également en phase avec la stratégie européenne et internationale du MESRI, qui tient aussi compte de projets plus ciblés portés par les établissements. Ces géographies prioritaires, qui visent notamment à diversifier le vivier d'attractivité de la France tout en consolidant les dynamiques existantes, n'impliquent pas de se détourner du reste du monde mais invitent à orienter en

(1) https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dae/doc/Circulaire_n%C2%B0_5454_SG_26_mars_2010.pdf

priorité le soutien financier de Campus France aux espaces Campus France situés dans les zones prioritaires et appelés à y mener des opérations de promotion.

En outre, chaque zone prioritaire requiert une stratégie différente, adaptée aux spécificités et enjeux locaux.

Ainsi, la zone indopacifique, identifiée en écho aux priorités géopolitiques françaises et européennes, bénéficie d'une dynamique qui voit des pays comme l'Inde, le Sri Lanka ou le Népal émerger, dans un paysage marqué de longue date par le poids de la Chine. La région se caractérise aussi par le rôle prescripteur des parents ou des conseillers de mobilité dans les choix d'étude, ce qui doit être pris en compte dans notre stratégie d'attractivité.

En Europe, l'enjeu est de tirer parti du Brexit, tout en relançant la coopération scientifique et universitaire franco-allemande et en mettant en place la stratégie Europe centrale, orientale et baltique. L'Europe apparaît ainsi comme une zone prioritaire à plusieurs égards, en se plaçant à la fois au cœur des mobilités étudiantes et de bouleversements géopolitiques majeurs. En outre, la part des étudiants européens dans l'ensemble des étudiants internationaux est moins importante en France que pour d'autres pays européens (12 % contre 25 % en Allemagne et 67 % aux Pays-Bas), ce qui soulève un enjeu d'attractivité.

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour développer les mobilités européennes vers la France : programme de bourses France Excellence Europa lancé en 2022 à destination des étudiants d'excellence dans l'UE, opportunités créées par l'instrument de pré-adhésion, participation de Campus France au projet européen *EU4Dialogue*, qui a pour objectif de contribuer à la transformation des conflits non résolus dans quatre pays de la région du Partenariat oriental ⁽¹⁾, pilotage par l'opérateur du projet *Study in Europe* qui a permis l'organisation de salons dans la région, etc.

Il faut également mentionner les universités européennes, alliances d'établissements européens d'enseignement supérieur qui sont aujourd'hui au nombre de 41. L'initiative, évoquée par le président de la République dans son discours de la Sorbonne en septembre 2017, a été portée par la Commission européenne et lancée en 2018. La France a ainsi figuré parmi les tous premiers États membres à contribuer au financement des alliances à parité avec l'Union européenne, notamment dans le cadre de France 2030. Une réunion des présidents d'établissements français membres d'alliances aura lieu cet été sous l'égide de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Sylvie Retailleau, afin de disposer des retours d'expérience et d'évaluer l'opportunité d'une évolution des orientations, pour préparer le futur de cette initiative.

En Afrique, les objectifs prioritaires portent sur une meilleure orientation des étudiants, sur la qualité des candidatures et sur un meilleur encadrement des flux, avec un rôle clef de conseil et d'information identifié pour les espaces Campus

(1) Arménie, Azerbaïdjan, Géorgie, Moldavie.

France. La stratégie actuelle ne prévoit pas de priorisation intracontinentale explicite mais une attention a été portée ces dernières années à la progression de l'attractivité française en Afrique anglophone et lusophone *via* des nouveaux programmes de bourses financés localement et la signature de conventions ⁽¹⁾. Ainsi, le nombre des étudiants nigériens accueillis en France a doublé entre 2016 et 2021, alors que le Nigéria est le premier pays d'envoi des étudiants d'Afrique subsaharienne. La multiplication par quatre en cinq ans du nombre de boursiers vers la France financés par le pays a joué un rôle déterminant dans cette évolution.

De façon générale, le nombre d'étudiants subsahariens en France a augmenté de 40 % en cinq ans, faisant de l'Afrique subsaharienne la région connaissant la plus forte hausse en matière de mobilités étudiantes vers la France.

La définition de ces zones prioritaires invite à interroger la place du français et de la francophonie dans la stratégie d'attractivité de la France. Perçue comme un atout pour les étudiants issus de pays francophones, elle est définie par les tutelles dans un cadre qui doit aller de pair avec le plurilinguisme et la coexistence de plusieurs langues d'enseignement, à commencer par l'anglais. On relèvera ainsi que le terme « francophone » n'apparaît qu'une seule fois dans le COP, en préambule.

L'insuffisance des formations en anglais à l'attention des étudiants mais aussi des personnels, académiques comme administratifs, est régulièrement identifiée comme une marge de progression de l'attractivité universitaire de la France, malgré l'assouplissement du cadre légal permis par la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Il importe dans ce contexte de ne pas délaisser l'espace francophone, notamment l'Afrique de l'Ouest qui connaît une démographie jeune et ascendante et pour laquelle les formations dispensées en France peuvent constituer un atout précieux de développement et d'insertion des jeunes sur les marchés du travail locaux, mais de parvenir à superposer différents espaces d'attractivité et de coopération.

Proposition des rapporteurs : renforcer l'attractivité que la francophonie confère significativement à notre enseignement supérieur, tout en veillant à développer les formations et programmes dispensés en anglais pour élargir cette attractivité aux autres publics estudiantins.

b. L'enjeu européen et le développement des synergies avec l'agence Erasmus+

Si l'Europe et le développement des mobilités intra-européennes sont identifiés comme des enjeux prioritaires par le COP, cet espace occupe de longue

(1) Campus France a signé, en trois ans, 13 conventions avec de partenaires publics et privés d'Afrique du Sud, d'Angola, du Nigéria, d'Ouganda, de République démocratique du Congo (RDC), du Niger, de Mauritanie et de Djibouti.

date une place particulière dans les domaines universitaire et scientifique, ainsi qu'en atteste le programme Erasmus +, lancé sous sa première forme en 1987. Programme phare de la Commission européenne, Erasmus+ est le programme de l'Union européenne en faveur de l'éducation, de la jeunesse, de la recherche et du sport, qui a permis depuis sa création à plus de dix millions de personnes d'étudier, de se former, de travailler ou encore d'effectuer des stages ou volontariats à l'étranger. Il contribue à construire un espace européen de l'éducation et de la formation, en favorisant la mise en œuvre de partenariats et la convergence des systèmes nationaux. Aujourd'hui, 86 % des Européens qui partent étudier à l'étranger restent sur le continent. Cette tendance se voit renforcée par les évolutions récentes (évolutions géopolitiques, crise climatique, etc.), face auxquelles l'Europe apparaît comme un espace de stabilité et de sécurité.

Le programme est renouvelé tous les sept ans et propose chaque année des appels à projets, sur lesquels le COP invite Campus France à davantage se positionner dans un contexte de hausse importante du budget ⁽¹⁾. La programmation budgétaire sur 2021-2027 s'élève ainsi à 26 milliards d'euros pour tous les pays et secteur éducatifs, en hausse de 80 % par rapport à la programmation précédente ⁽²⁾. Si la France est le septième pays de destination des étudiants européens qui étudient sur le continent en mobilité diplômante, elle est l'un des trois principaux pays de destination des étudiants et personnels bénéficiant du programme Erasmus+ en 2021, en mobilité d'échange.

Tous les membres du programme bénéficient d'au moins une agence nationale ; dans le cas de la France, deux agences ont été créées :

- l'agence Erasmus + France éducation et formation, groupement d'intérêt public (GIP) placé sous la tutelle des ministères en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et du travail et implanté à Bordeaux. Elle a pour mission d'assurer la promotion, la gestion, la mise en œuvre et la valorisation du programme Erasmus + pour l'enseignement scolaire, l'enseignement et la formation professionnels, l'enseignement supérieur et l'éducation des adultes (soit 94 % des fonds décentralisés vers la France) ;
- l'agence Erasmus + France jeunesse et sport, implantée à Paris.

Comme la majorité des pays européens, la France dispose ainsi de deux agences distinctes pour gérer les mobilités entrantes (Campus France) et sortantes (agence Erasmus +, qui gère en pratique les mobilités sortantes non diplômantes vers d'autres pays de l'Union européenne).

(1) De façon générale, Campus France a répondu sur la période récente à dix appels à projets européens en tant que chef de file ou partenaire financé et a été retenu pour cinq d'entre eux (Study in Europe, ELAN, HOPES-LEB, EU4Dialogue, EMPPM) représentant 19,6 millions d'euros de financements.

(2) Sont également mobilisés 2,2 milliards d'euros provenant des instruments de politiques extérieures de l'UE, pour financer les actions dédiées aux pays tiers non associés au programme, soit les pays du reste du monde.

Le COP appelle à un renforcement des coopérations et synergies entre les deux agences, afin de répondre à divers objectifs au niveau européen (soutien à une mobilité européenne entrante et sortante, mobilisation des établissements dans l'utilisation des fonds européens, participation des établissements français aux universités européennes, etc.). Des progrès importants ont déjà été obtenus en ce sens ces derniers mois, autour de projets communs (tournées communes dans les Balkans, participation mutuelle aux événements de chaque agence, etc.) à la faveur de bonnes relations entre les équipes et d'échanges d'informations.

Ce sous-objectif s'inscrit dans le prolongement de la feuille de route de l'influence, qui invitait, à la lumière des exemples allemand et néerlandais, à engager une réflexion sur le « rapprochement » entre Campus France et l'agence Erasmus +.

À ce stade, plusieurs pistes sont à l'étude pour renforcer les coopérations : intensification des actions communes de promotion sur des zones d'intérêt commun, articulation de la communication des deux agences sur les réseaux sociaux, échanges de bonnes pratiques sur le développement durable, labellisation des établissements (Bienvenue en France, Charte Erasmus +), échanges de données (préparation des chiffres clefs Campus France, publications) ou encore échanges de personnels voire de bureaux, le tout formalisé dans un accord.

c. Le soutien à la projection des établissements français à l'étranger

La France, qui représente le premier pays « exportateur » de campus délocalisés à l'étranger, devant les États-Unis, s'inscrit dans une stratégie dynamique de développement de ces campus fixée par « Bienvenue en France » avec un objectif de doublement du nombre de formations françaises implantées à l'étranger.

L'opérateur est appelé à jouer un rôle d'accompagnement des ambassades et des nouveaux établissements, au service de l'attractivité de l'enseignement supérieur français et d'une insertion dans les stratégies d'attractivité nationales à vocation régionales de nos partenaires.

Les campus « franco-X » peuvent prendre différentes formes, qui mettent toujours en avant le partenariat et la co-construction, avec un objectif d'échange des ressources académiques et scientifiques. Parmi les projets existants, on peut citer le campus franco-sénégalais, le « hub » franco-ivoirien, l'université franco-tunisienne pour l'Afrique et la méditerranée, l'université Sorbonne Abu-Dhabi ou encore l'université franco-allemande. En 2022, le campus franco-indien a été lancé autour des sciences de la vie pour la santé, avec quatre partenaires principaux : trois institutions pluridisciplinaires (université Côte d'azur, *Ashoka University*, IISc) et une institution spécialisée sur la composante numérique et santé (IIT-Dehli). De nouveaux projets sont en cours pour 2023 avec l'Australie, le Japon et l'Ouzbékistan.

France Universités a toutefois attiré l'attention des rapporteurs sur l'engagement important que les campus franco-X exigent des universités françaises, qui sont contraintes de faire des choix faute de pouvoir se positionner sur un grand nombre de projets. L'organisme appelle ainsi à éviter les « saupoudrages » et à favoriser les projets bénéficiant d'une solide coordination entre les différents leviers de l'État et les établissements, Campus France étant appelé à jouer un rôle majeur dans ce cadre.

En outre, un premier appel à projets a été lancé en 2020 pour développer les partenariats avec des établissements africains, financé par l'Agence française de développement (AFD) et opéré par l'Agence nationale de la recherche (ANR) en lien avec Campus France. Ce partenariat avec l'enseignement supérieur africain (PEA) s'inscrit dans le cadre du suivi du discours de Ouagadougou du président de la République (novembre 2017) et de la stratégie « Bienvenue en France ». Il répond à une double logique de renforcement des capacités des établissements africains et de rayonnement international des établissements français, et vise à créer une offre universitaire attractive et reconnue sur les niveaux licence, master et doctorat au sein de 18 pays africains cibles.

Une première phase, lancée en 2021, a permis la mise en place de six partenariats stratégiques. Le deuxième appel à projets, lancé en juin 2023, a suscité l'intérêt de plus de 70 établissements d'enseignement supérieur, africains et français, qui ont présenté plus d'une trentaine de candidatures, dont 8 ont été retenues pour un montant total de 1,5 à 3 millions d'euros.

Une stratégie de communication pilotée par l'AFD et construite avec l'ANR et Campus France est en cours de rédaction et sera mise en œuvre à partir de septembre 2023.

Enfin, il importe de souligner que le développement de partenariats scientifiques de haut niveau avec les grands pays scientifiques doit aussi permettre de redynamiser les mobilités doctorales vers la France. Si les doctorants étrangers représentent 38 % du total des doctorants en France, seulement 8 % des étudiants étrangers inscrits à l'université sont inscrits en doctorat et le niveau doctoral a connu une baisse de 11 % de son attractivité auprès des étudiants étrangers, à rebours des niveaux licence et master. Cette politique d'attractivité peut désormais s'appuyer sur les dispositions de la loi n°2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche (LPR), qui revalorise le statut de doctorant et soutient les jeunes chercheurs (au moyen notamment des chaires de professeurs juniors). En outre, l'ANR, peut être mobilisée pour financer les coopérations jugées les plus stratégiques avec nos principaux partenaires scientifiques.

Dans ce contexte, les rapporteurs regrettent que la redynamisation des mobilités doctorales ne figure pas plus explicitement parmi les objectifs du COP.

2. Axe n° 2 : accroître la qualité, la visibilité et la lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers

a. La simplification et l'amélioration de la communication sur l'offre française d'enseignement supérieur et de recherche

Le COP prend acte de la complexité de l'offre française d'enseignement supérieur, qui nécessite un effort de lisibilité pour les publics étrangers. Plusieurs niveaux et acteurs doivent être mobilisés : la plateforme Études en France, avec l'objectif d'en faire le point d'entrée unique des étudiants extra-communautaires souhaitant étudier en France, l'opérateur, les tutelles, afin notamment de travailler à l'articulation entre le catalogue de candidatures de la plateforme Études en France et les catalogues numériques de promotion gérés par Campus France, ainsi que les espaces Campus France, qui jouent un rôle important dans la communication auprès des publics étrangers.

La plateforme Études en France, une étape majeure du parcours des étudiants étrangers souhaitant venir en France

Pilotée par le MEAE, en coordination avec le MESR et le ministère de la culture, la plateforme Études en France répond aux objectifs suivants.

Pour les étudiants étrangers, la plateforme permet d'accroître la qualité, la visibilité et la lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur et d'assurer la promotion des études en France. Elle a été consultée près de 32 millions de fois en 2022 par plus de 12 millions de visiteurs différents, ce qui constitue un record. L'utilisation de la plateforme s'accompagne d'un suivi individuel dispensé dans les espaces Campus France.

Pour les établissements français d'enseignement supérieur, la plateforme vise à faciliter, pour ceux qui le souhaitent, la gestion des dossiers de candidatures (harmonisation, vérification et authentification des justificatifs, proposition des clés de lecture des dossiers).

Pour les consulats, la plateforme permet de lutter contre la fraude documentaire et de bénéficier de l'avis des espaces Campus France sur le projet d'études de l'étudiant une fois son choix arrêté.

68 pays sont actuellement rattachés à la plateforme, qui permet de couvrir 96% de la mobilité entrante soumise à visa. L'objectif de généralisation du dispositif dans tous les pays soumis à des procédures de visa va dans le sens des recommandations formulées en 2019 dans un rapport de la Cour des comptes, ayant pour ambition de faire d'Études en France le point d'entrée unique des étudiants extra-communautaires dans l'enseignement supérieur français. Le projet de généralisation a dû être suspendu temporairement du fait de difficultés techniques de la plateforme, nécessitant d'importantes mises à jour. La plateforme est à nouveau disponible ; toutefois, il est prévu que les travaux de refonte technique (sécurisation, mise en conformité au règlement général sur la protection des données, interfaçage avec France Visas et Apogée) impliquent un report de la prochaine phase de rattachements.

310 établissements français utilisent aujourd'hui la plateforme pour recruter des étudiants internationaux, selon une dynamique de généralisation qui doit tenir compte de la diversité et de la multitude des établissements (plus de 3 500).

Enfin, un objectif de transfert de la plateforme vers l'opérateur a été fixé et fait l'objet

d'un groupe de travail conjoint entre le MEAE et Campus France, qui s'est réuni cinq fois depuis septembre 2022, afin de définir de nouvelles modalités de gestion et d'identifier les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, ainsi que les premières actions transférables, dans le but d'initier un transfert graduel en janvier 2024.

Les établissements (notamment les universités), qui représentent le principal point d'arrivée des étudiants étrangers en France, comptent également parmi les acteurs de la promotion de l'enseignement supérieur français, avec un objectif de renforcement de la participation de l'opérateur aux actions menées par les universités. Les actions de promotion organisées par Campus France s'ajoutent sans s'y substituer à celles menées à leur échelle par les établissements. Le recours à Campus France permet aux établissements d'accéder à des manifestations et salons plus chers, bénéficiant d'un niveau de professionnalisation et de visibilité supérieurs, grâce à l'action de communication et d'organisation des rendez-vous qui est effectuée. Les actions de promotion sont menées systématiquement en concertation avec les établissements (annonces et diffusion de la programmation au Forum Campus France) et font systématiquement l'objet d'un questionnaire de satisfaction retour.

Une « évaluation systématique de l'impact de chaque manifestation » est prévue par le COP, chaque évaluation se déroulant en deux temps (évaluation immédiate et évaluation sur le long terme).

Comme cela a été indiqué aux rapporteurs par France Universités, deux axes d'amélioration sont envisageables pour renforcer l'action conjointe de promotion de la France :

- une information renforcée sur les salons étudiants, leur périodicité et leurs objectifs, afin de favoriser la présence de délégations françaises plus fournies et plus stratégiques, ne reposant pas uniquement sur l'implication individuelle de tel ou tel établissement ;
- une communication plus ciblée en fonction des zones, conformément à la mise en œuvre de stratégies d'attractivité adaptées localement (voir *supra*).

Le COP mentionne également un renforcement de l'accompagnement par Campus France des établissements souhaitant se positionner sur l'enseignement à distance à destination des publics étrangers, dans le sillage du catalogue créé ⁽¹⁾ pendant la crise sanitaire, qui a vu un développement important de l'offre de formation en ligne dans le monde. Elle en a montré les avantages (accessibilité, continuité du service éducatif, sobriété carbone) mais aussi les limites (risques

(1) Le catalogue « Ma formation à distance » à destination des étudiants internationaux comprend des formations 100% à distance et des formations hybrides, disponibles à tous les niveaux, majoritairement en master et post-master. Lors de son lancement en 2020, le catalogue affichait environ 600 formations dans près de 100 établissements. Il continue à s'enrichir au fur et à mesure que les établissements renseignent leurs formations et recense aujourd'hui 716 formations.

d'isolement des étudiants, risques sur la qualité des apprentissages, réactions aux prix élevés de formations tout en ligne en Australie ou au Royaume-Uni), et la réflexion des établissements s'oriente actuellement plutôt vers un usage raisonné du distanciel, qui serait ainsi soit réservé à certaines parties du cursus (propédeutique, préparation au départ, etc.), soit destiné à la prise en compte des publics plus défavorisés qui n'auraient pas accès à l'expatriation et qui peuvent trouver dans un cursus en ligne dispensé en partenariat avec un établissement étranger (*mobility at home*, etc.) une première forme d'exposition à l'international.

Enfin, l'AEFE est également identifiée comme un acteur pouvant contribuer à l'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche français, dans une dynamique de continuum entre une scolarisation dans un établissement du réseau d'enseignement français à l'étranger (EFE) et une poursuite d'études dans un établissement d'enseignement supérieur français. Outre la gestion du programme de bourses Excellence Major, qui vise à soutenir les étudiants étrangers issus des établissements d'EFE, Campus France mène de nombreuses actions de promotion en lien avec l'AEFE pour favoriser l'enrôlement dans l'enseignement supérieur français à l'étranger des bacheliers issus de l'enseignement français à l'étranger (actions d'orientation des espaces Campus France dans les lycées français en vertu de la convention qui les lie à Campus France Paris, salons étudiants accueillis dans des lycées français, réalisation chaque année d'un guide sur les études supérieures pour les élèves des lycées AEFE, invitation de l'AEFE en 2018 aux rencontres universitaires de la francophonie organisées par l'agence avec l'agence universitaire de la francophonie – AUF, etc.).

En outre, le MEAE a récemment demandé à l'AEFE, à l'Institut français et à Campus France de se concerter pour développer une communication transversale au service de la valorisation des scolarités francophones.

Une étape préalable d'études est apparue nécessaire pour disposer d'un état des lieux des perceptions qu'ont les publics de la langue française d'une part, des scolarités francophones, d'autre part. Les trois opérateurs mèneront leurs études de manière indépendante mais complémentaire, avec un tronc commun. Campus France mènera fin 2023 une étude qualitative dans six pays (Chine, Inde, Côte d'Ivoire, États-Unis, Royaume-Uni, Mexique) sur la perception des études en France auprès d'un public de potentiels étudiants en mobilité, et à cette occasion abordera la question plus large de l'attractivité de la langue française.

b. Poursuivre l'accompagnement de l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les établissements d'enseignement supérieur

De façon unanime, tous les acteurs entendus en audition par les rapporteurs se sont accordés pour identifier une marge de progression globale sur la qualité de l'accueil des étudiants étrangers, déjà identifié par « Bienvenue en France ». C'est cet impératif d'amélioration de l'accueil qui a présidé au lancement du label Bienvenue en France (voir *supra*), mis en place pour donner une meilleure visibilité

aux candidats à la mobilité sur l'offre de services qu'ils pouvaient attendre des établissements d'accueil et géré par Campus France.

Malgré ces premiers éléments, des faiblesses subsistent à plusieurs niveaux :

- les procédures d'attribution des visas et des titres de séjour demeurent complexes et parfois très longues, ce qui peut avoir un impact direct sur la scolarité et les conditions de vie des étudiants lorsque leur arrivée en France s'en trouve décalée par rapport à la rentrée universitaire ou lorsqu'un délai excessif aboutit à des situations d'irrégularité faute de renouvellement dans les temps du titre de séjour ;
- la crise générale du logement n'épargne pas les étudiants et *a fortiori* les étudiants étrangers, auxquels il peut être demandé de justifier d'un lieu de vie avant d'arriver en France, créant ainsi une contrainte financière lorsque la réservation d'une chambre d'hôtel pour plusieurs mois constitue la seule solution envisageable ;
- l'absence de généralisation des guichets uniques empêche de réunir en un même lieu en début de semestre les différents services auxquels les étudiants étrangers doivent avoir recours (préfecture, CROUS, caisse d'assurance maladie, etc.), sur le modèle existant dans certaines universités ;
- une réelle précarité frappe une partie des étudiants étrangers, malgré l'imposition d'un minimum règlementaire requis pour vivre en France et le soutien financier possible *via* les CROUS ;
- enfin, un sentiment d'isolement peut frapper à leur arrivée en France certains étudiants étrangers, notamment en cas d'absence totale de liens affectifs ou culturels avec notre pays.

Le logement étudiant : un défi persistant pour améliorer l'accueil des étudiants étrangers en France

Les problématiques du logement des étudiants étrangers rejoignent celles des étudiants français concernant le manque de disponibilité de logements étudiants dans certains territoires et à certaines périodes. Pour rappel, selon les données de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), pour un nombre total de 2,9 millions d'inscriptions étudiantes dans l'enseignement supérieur en France métropolitaine et dans les outre-mer (Français et étrangers confondus) la France dispose (sans statistiques fiables consolidées) d'un parc d'environ 380 000 logements dédiés aux étudiants (résidences CROUS, résidences d'habitation à loyer modéré – HLM – ou résidences privées), dont seuls 12 % des étudiants peuvent bénéficier. La grande majorité des étudiants en France vit chez leurs parents (33 %), en location dans le parc privé (24 %), en colocation ou en sous-location (12 %). Le logement est le poste de dépense le plus important pour les étudiants.

À différents égards, les étudiants étrangers ne font pas exception aux caractéristiques du logement étudiant. Comme leurs homologues français, ils rencontrent les mêmes

difficultés de disponibilité, le logement représentant également leur premier poste de dépense. Ils se répartissent entre les résidences étudiantes (50 %) et le parc privé de logements individuels (50 %). Ils ont les mêmes droits que ceux accordés aux nationaux, et sont éligibles, en particulier, aux aides personnalisées au logement (APL).

En 2020, les étrangers étrangers représentaient 34 % des étudiants logés en CROUS, soit 49 704 étudiants internationaux. Les demandes des étudiants étrangers pour ces types de logements sont élevées et elles sont traitées après celles des boursiers sur critères sociaux français.

Malgré ces dispositifs très favorables, les étudiants étrangers rencontrent des difficultés spécifiques dans l'accès au logement, liées à plusieurs facteurs tels que la barrière de la langue, la méconnaissance du site d'accueil, la complexité de la réservation à distance, la multiplicité d'une offre difficilement lisible et identifiable (résidences universitaires, parc privé, bailleurs sociaux, foyers de jeunes travailleurs, résidences dans les écoles, particuliers, plateforme, logements intergénérationnels, etc.), l'absence de garant en France ⁽¹⁾, la difficulté à ouvrir un compte bancaire, avec des situations parfois ubuesques (pour avoir un compte bancaire, il faut une adresse et pour avoir une adresse, il faut un paiement *via* une carte ou une banque), ou encore la discrimination lors des attributions de la part de certains propriétaires.

Les villes en tension sont essentiellement les grosses agglomérations en période de rentrée scolaire, notamment dans les académies de Paris et Versailles ou encore de Bordeaux, Toulouse et Lille. Certaines villes plus petites comme Dunkerque, Lorient ou encore Calais sont très peu pourvues en logements étudiants de toute nature.

Pour faire face à la problématique de l'accueil, il existe différentes pistes que les rapporteurs ont pu identifier au gré de leurs échanges, notamment avec des étudiants, premiers usagers de l'enseignement supérieur : généralisation des guichets uniques, ouverture des aides financières d'urgence aux étudiants étrangers, établissement de titres de séjour pluriannuels sur la base de la durée d'études prévue en France afin d'éviter les renouvellements, ainsi qu'un renforcement de l'automatisation entre acceptation du dossier de candidature *via* Études en France et l'octroi du visa. Cela pourrait passer, dans certains cas, par une externalisation de la prise de rendez-vous pour les entretiens de candidature et les entretiens pré-consulaires et/ou pour la prise de rendez-vous directement assurée par les espaces Campus France, afin d'éviter l'une des principales sources de retard dans l'obtention d'un visa.

En outre, les alumni pourraient être plus systématiquement identifiés pour jouer le rôle de tuteur d'étudiants étrangers en amont du départ, comme cela est déjà mis en œuvre dans certains cas. En France, cet accompagnement, déjà mis en œuvre par des associations étudiantes, pourrait être développé et renforcé, à la faveur d'un

(1) Grâce au dispositif gratuit de garantie VISALE d'Action logement, ce frein a été en théorie levé ; néanmoins, en pratique, VISALE n'est pas reconnue et acceptée par tous les bailleurs, notamment les particuliers ; de plus, de nombreuses résidences étudiantes privées privilégient des solutions de garant type « assurance payante ».

accompagnement accru de l'État.

Propositions des rapporteurs :

- déployer, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur, un dispositif performant pour généraliser les guichets uniques ;
- établir des titres de séjour d'une durée équivalente à la durée d'études prévue ;
- rendre les étudiants étrangers éligibles aux aides financières d'urgence ;
- systématiser le mentorat pour les nouveaux étudiants étrangers, en mobilisant les alumni en amont du départ et en renforçant le soutien de l'Etat auprès des associations étudiantes pour assurer un accompagnement en France.

Sur le logement plus spécifiquement, Campus France met en œuvre une veille permanente sur les nouveaux acteurs ; de plus, les dispositifs et informations liés au logement sont relayés *via* son site et *via* les espaces Campus France. Le colloque de l'accueil annuel, qui réunit les directeurs et directrices des relations internationales des établissements pour évoquer ces problématiques, permet chaque année de faire une mise à jour générale. Enfin, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche Sylvie Retailleau a confié une mission d'étude sur le logement à M. Richard Logier, chargé de formuler des propositions pour accroître l'accès au logement de tous les étudiants en France.

c. La construction d'une stratégie alumni plus déconcentrée

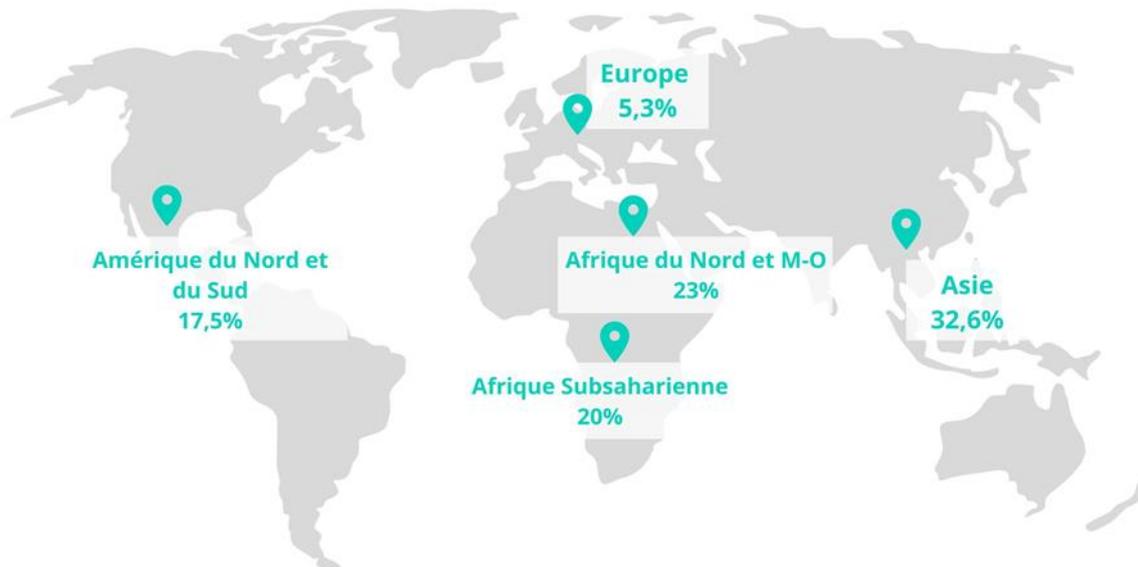
Les alumni, anciens élèves de l'enseignement supérieur français, constituent un vecteur précieux de promotion et de valorisation de celui-ci.

La politique alumni s'insère dans une stratégie globale d'attractivité qui intègre l'ensemble des acteurs concernés, le COP appelant à renforcer la dimension déconcentrée de l'action de l'opérateur, auprès notamment des ambassades et des établissements. Les trois axes principaux de la politique du MEAE concernant les alumni étant le renforcement de la communauté des alumni, la valorisation des opportunités qu'elle offre (employabilité, insertion professionnelle) et la promotion de l'enseignement supérieur et de la recherche français, afin de faire des alumni des « ambassadeurs ». Ces axes serviront de base à l'élaboration d'une stratégie nationale Alumni, qui doit être présentée au printemps 2024.

Ainsi, les premières journées mondiales des alumni, « France Alumni Days », ont été organisées en mai 2023 dans le monde entier sur une initiative de la ministre Catherine Colonna, dans le but de rassembler les alumni ayant étudié en France pour redynamiser et fédérer le réseau. Cette initiative est venue compléter le déploiement de la plateforme France Alumni, animée par Campus France et fédérant aujourd'hui un réseau de 373 236 membres, avec 129 déclinaisons nationales (les dernières pages pays créées concernant le Soudan et le Honduras), 3310 institutions dont 1 270 entreprises et 820 établissements d'enseignement supérieur partenaires de la plateforme pour des offres d'emploi, de formation ou de

manifestations culturelles. Enfin, 286 événements ont été créés sur la plateforme en 2023.

LA RÉPARTITION DES ALUMNI DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS DANS LE MONDE



Source : Campus France

d. La mise en œuvre d'une stratégie de promotion des études en France à destination des étudiantes

Comme le rappelle le COP, si les étudiantes représentent 53 % des étudiants internationaux en France, cette moyenne cache des divergences entre zones géographiques. Ainsi, les étudiantes ne représentent que 43 % des étudiants venant d'Afrique subsaharienne et leur représentation diminue en fonction du niveau d'études, passant de 56 % en licence à 43 % au niveau doctorat. Les écoles d'ingénieurs sont les établissements qui affichent le plus fort déséquilibre, avec seulement 34 % de femmes parmi les étudiants étrangers. À l'inverse, les femmes sont davantage représentées que la moyenne dans les autres établissements d'enseignement universitaire (59 %), dans les autres établissements (56 %) et dans les universités (55 %).

Il est ainsi prévu que Campus France accompagne les postes pour déployer une communication spécifique en direction des femmes, en cohérence avec le levier de la sélection des boursiers opérée par le MEAE, le ministère étant appelé à formuler des recommandations aux postes pour féminiser les jurys, commissions de bourses et échanges d'expertise et faire de même au niveau des comités de sélection pour les programmes centraux de bourse gérés en administration centrale. Des actions de ce type sont d'ores et déjà mises en œuvre. En Inde, par exemple, le poste a choisi de favoriser la mobilité des étudiantes indiennes avec deux programmes de bourses dédiés : *Amba Dalmia* cofinancé avec des entreprises et un programme dédié aux post-doctorantes indiennes.

Un effort de promotion particulier devra être fait à l'attention des étudiantes d'Afrique subsaharienne.

3. Axe n° 3 : améliorer l'appui au pilotage des bourses du gouvernement français et la qualité des services

Les bourses, qui constituent un vecteur majeur d'attractivité et d'influence, peuvent prendre différentes formes et coexistent avec les différents programmes centraux pilotés par le MEAE (bourses Excellence Major attribuées aux élèves scolarisés dans le réseau d'enseignement français à l'étranger, programmes thématiques comme Eiffel ou *Make our planet great again*, initiative lancée en juin 2018 par le président de la République à destination des universitaires et scientifiques internationaux de haut niveau).

Les bourses du gouvernement français (BGF) relèvent de trois catégories principales de bourses définies par un arrêté du 27 décembre 1983 :

- les bourses d'études, destinées aux étudiants inscrits en France dans une formation diplômante, en licence, master ou doctorat ;
- les bourses de séjour scientifique de haut niveau (SSHN), qui s'adressent principalement aux chercheurs, post-doctorants et doctorants non-inscrits en France pour financer leurs séjours scientifiques dans des établissements français éligibles ;
- les bourses de stage, qui visent à soutenir les formations qualifiantes mais non diplômantes des étudiants ou des bénéficiaires exerçant déjà une activité professionnelle. Dans cet ensemble, les bourses de français langue étrangère (FLE) soutiennent des étrangers souhaitant apprendre ou perfectionner leur maîtrise de la langue française.

Les bourses attribuées se répartissent entre :

- des bourses attribuées directement par les postes diplomatiques, pour lesquels elles constituent un levier de notre coopération bilatérale et de notre politique d'influence au plus près du terrain : environ 30 millions d'euros de crédits sont consommés en moyenne annuelle au titre des bourses des postes diplomatiques ;
- des bourses relevant de programmes centraux. Selon des critères définis par des programmes répondant à des priorités globales, notamment thématiques, ces bourses sont attribuées par les services centraux, après avis consultatif des postes diplomatiques sur les candidatures provenant de leur pays de résidence.

La diminution du nombre de bourses attribuées par la France ces dernières années a été la conséquence de la stagnation des crédits disponibles, à laquelle la loi de finances initiale (LFI) pour 2022 a mis un terme avec une enveloppe totale de 64

millions d'euros ⁽¹⁾ (+ 6 millions d'euros par rapport à 2021), dont plus de 55 millions d'euros gérés par Campus France, reconduite dans la LFI pour 2023.

ÉVOLUTION DES CRÉDITS ALLOUÉS AUX BOURSES PAR LE MEAE

Evolution des crédits bourses consommés 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
			54,3	54,9	51,1	63,5
P185	53,1	53,8	dont 48,2 M€ gérés par Campus France*	dont 48,5 M€ gérés par Campus France*	dont 45,3 M€ gérés par Campus France*	dont 55,5 M€ gérés par Campus France*
P209	5,7	5,1	3,8	2,8	1,5	6
TOTAL	58,8	58,9	58,1	57,7	52,6	69,5

Source : MEAE

Si l'on peut saluer la hausse des crédits alloués aux bourses, engagée en 2022, la France ne s'en trouve pas moins en décalage vis-à-vis de ses concurrents, qui mobilisent pour certains des montants massifs pour renforcer leur attractivité *via* les bourses. Le programme britannique *Turing* consacre ainsi 72 millions d'euros aux bourses, l'Allemagne 120 millions d'euros, tandis que plusieurs pays notamment en Asie, de la Turquie à la Chine en passant par l'Arabie saoudite, déploient d'ambitieux programmes de bourses. La Chine attribue ainsi 63 000 bourses par an grâce au dispositif mis en place par son agence gouvernementale dédiée, le *China Scholarship Council*, ou par le biais de bourses d'établissements chinois telles que les bourses Schwartzman, qui permettent à 100 à 200 étudiants par an de faire un cursus d'études à l'université de Tsinghua. Dans la zone indopacifique, on peut aussi citer le cas de l'Australie, qui met en œuvre deux programmes directement dédiés à sa zone d'influence : *New Colombo Plan* depuis 2014, financé par le ministère des affaires étrangères australien et comptant près de 30 000 bénéficiaires, et *Endeavour*, mis en œuvre par le ministère de l'éducation de 2004 à 2019 pour un budget de 500 millions de dollars australiens.

Proposition des rapporteurs : dépasser les montants alloués aux bourses par nos voisins et concurrents européens, ou *a minima* aligner nos montants sur ce standard.

a. L'amélioration de la qualité des services rendus aux bénéficiaires des bourses et la promotion des bourses

Dans ce contexte et sur la bases des moyens présentés, le COP prévoit un appui de Campus France pour la promotion des différents programmes de bourses,

(1) Aux 64 millions d'euros imputés sur le programme budgétaire 185, Diplomatie culturelle et d'influence, s'ajoutent six millions d'euros imputés sur le programme 209, Solidarité à l'égard des pays en développement.

afin de renforcer la connaissance de ces programmes ainsi que leur sélectivité. Un accent particulier sera mis sur les anciens alumni boursiers, en cohérence avec la stratégie globale souhaitée pour faire des alumni un vecteur d'attractivité. Une étude sera consacrée aux alumni boursiers en 2023-2024 pour mieux documenter leur parcours et identifier leurs attentes. La stratégie alumni attendue dans le cadre du COP détaillera les éléments relatifs aux anciens boursiers : communication spécifique sur les « égéries » anciens boursiers, structuration de pages programmes centraux sur France Alumni, priorité aux événements boursiers dans les projets *France Alumni Day*, etc.

Au volet de promotion s'ajoute un objectif d'amélioration du service rendu aux boursiers, qui s'accompagnera d'un contrôle de l'accompagnement, avec des baromètres de satisfaction.

L'opérateur est en outre appelé à poursuivre la recherche de financements externes pour les bourses, en lien avec les postes diplomatiques et dans un impératif de recherche prioritaire de « pistes d'économie pour les fonds publics ». Pour rappel, de nombreux programmes de bourses ou de mobilités font déjà l'objet d'un cofinancement de la France avec un pays étranger. C'est le cas par exemple des 60 partenariats Hubert Curien (PHC)⁽¹⁾, qui appuient l'amorçage de projets de recherche bilatéraux au travers de la mobilité des jeunes scientifiques et sont cofinancés par le MEAE, le MESR ainsi que par des autorités étrangères, ou encore de nombreux programmes de gouvernements étrangers qui sont complétés par des cofinancements français (*National Research Foundation* en Afrique du Sud, MITACS au Canada, *Fulbright France*, *MexProtec*, *Higher education Commission* du Pakistan, etc.). Au sein d'un portefeuille de projets de 118 millions d'euros en 2022, Campus France gère 30,4 millions d'euros de programmes de bourses en France à l'initiative de gouvernements étrangers, avec ou sans cofinancements français.

b. La simplification et l'amélioration du suivi des boursiers en vue d'un perfectionnement du dispositif

Le COP met en avant l'insuffisance du taux de réponse aux enquêtes de suivi de Campus France sur la réussite des boursiers du gouvernement français, qui demeure trop faible (63%) pour permettre un suivi satisfaisant du dispositif. Cela va de pair avec la nécessité de fournir les meilleures prestations possibles aux boursiers, par exemple dans le domaine du logement, qui constitue l'un des points faibles de l'accueil des étudiants étrangers en France (voir *supra*). Plusieurs pistes sont envisagées, dont les partenariats pour l'hébergement dans les résidences universitaires des CROUS ou avec d'autres organismes gestionnaires d'hébergement (bailleurs sociaux), ainsi que, avec l'accord des tutelles, des projets immobiliers dans lesquels l'opérateur pourrait s'engager.

(1) Les partenariats Hubert Curien (PHC) s'inscrivent dans le cadre de la politique de soutien aux échanges scientifiques et technologiques internationaux du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et sont mis en œuvre avec le soutien du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Tout projet d'investissement immobilier doit s'inscrire dans une stratégie immobilière, formalisée à l'aide d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Campus France a présenté un projet de SPSI couvrant la période 2020-2023 à la fin de l'année 2019, avant d'être invité à le compléter pour couvrir la période 2021-2025 et dont l'instruction est toujours en cours. Le document doit notamment permettre de fiabiliser l'inventaire du patrimoine immobilier de l'opérateur et des surfaces occupées, et prendre en compte de nouveaux impératifs (développement durable, télétravail, etc.). Le projet Fénelon, qui vise à accroître la capacité d'hébergement des boursiers du gouvernement français à Paris et qui sera assuré sur fonds propres de Campus France ⁽¹⁾, devra s'inscrire en cohérence vis-à-vis du SPSI.

De façon générale, le COP s'inscrit dans une démarche initiée par Campus France et le MEAE, aux côtés des postes diplomatiques, pour revoir le dispositif des bourses du gouvernement français, rebaptisées « France Excellence ». Les objectifs sont multiples : amélioration de la gestion, renforcement de la qualité des outils, amélioration de l'accompagnement des boursiers ou encore perfectionnement du pilotage des programmes de bourses, missions et invitations. Cela implique de poursuivre le développement des outils de gestion, de *reporting* et de suivi des mobilités gérées pour le MEAE et le MESR.

Le principal objectif de la nouvelle appellation « France excellence » est de doter les BGF d'une identité unique de marque, sur le modèle des bourses américaines *Fulbright*. Les bourses du gouvernement français sont en effet aujourd'hui connues dans les pays partenaires sous de multiples appellations (*Chateaubriand*, *Sophie Germain*, etc.), ce qui les rend moins lisibles. Cette nouvelle identité de marque améliorera la visibilité de l'offre de bourses française à travers un nom plus attractif et plus explicite à la fois auprès des étudiants et chercheurs internationaux bénéficiaires, mais aussi des alumni. Un argumentaire commun a été fourni aux postes diplomatiques pour valoriser ces bourses, en rappelant les avantages dont disposent les boursiers France Excellence (gratuité du visa, exemption des droits d'inscription dans les établissements publics, accès *via* Campus France aux résidences universitaires publiques, repas à prix réduit dans les restaurants universitaires, gratuité de l'assurance complémentaire santé, accompagnement dédié de Campus France).

Une première étape de simplification a été franchie en 2023, avec la suppression de certaines prestations. Elle consiste en une revalorisation du taux de la bourse d'études à hauteur de 860 euros (pour s'aligner sur les montants des bourses du DAAD allemand), gagée sur une suppression de la prise en charge des frais de formation ainsi que d'allocations diverses (dont une allocation complémentaire logement dans certains cas). Les postes diplomatiques restent libres de prendre en charge le cas échéant les frais de formation sur leur programmation.

(1) Campus France s'est en effet rapproché du CROUS de Paris en proposant de financer une partie des travaux de réhabilitation du bâtiment contre un droit de réservation des logements.

Concernant les autres thématiques, des discussions sont engagées avec le MEAE au sein de groupes de travail pour parvenir à des pistes de simplification. L'une d'entre elles concernerait un remboursement du transport aérien sur la base d'un forfait par zone, une autre consisterait à revoir la périodicité du versement des bourses. Le logement n'a pas encore été abordé dans ce cadre, mais reste la partie la plus complexe étant donné la pénurie de logements étudiants en France.

4. Axe n° 4 : consolider l'équilibre du modèle économique tout en améliorant sa lisibilité et sa transparence et renforcer le pilotage de l'opérateur

a. La nécessité de moyens suffisants pour mettre en œuvre le COP

Comme évoqué, le contrat conclu entre l'opérateur et l'Etat pour 2023-2025 ne comporte pas de volet relatif aux moyens. Si les tutelles se sont à ce stade réengagées financièrement, aucune garantie pluriannuelle n'est fournie à l'opérateur. Or, un tel engagement pourrait être utile, notamment dans le domaine des bourses, dans le but d'en améliorer le pilotage à la faveur d'une visibilité accrue. Afin de donner une valeur légale – dont les COM et COP ne disposent pas – à cet engagement, une telle programmation pourrait être intégrée à une loi de programmation de l'influence pour le programme 185, qui concernerait également les autres opérateurs du programme (AEFE, Institut français), à l'instar des lois de programmation adoptées dans le domaine de l'aide publique au développement ⁽¹⁾.

Proposition des rapporteurs : ouvrir une réflexion sur l'élaboration d'une loi de programmation de l'influence, qui inclurait une trajectoire pluriannuelle sur les moyens alloués aux bourses pour les étudiants étrangers.

En outre, les rapporteurs ont interrogé l'opérateur et le MEAE sur la persistance d'un décalage entre le volume des autorisations dédiées aux bourses voté par le Parlement et le volume de bourses confié en gestion à Campus France. Selon les informations communiquées aux rapporteurs, la situation tend à s'améliorer depuis les alertes lancées par l'opérateur en 2015 et 2016.

En l'état, le COP insiste davantage sur la nécessité pour l'opérateur de diversifier ses ressources, notamment en poursuivant le développement de ses activités pour des clients autres que le MEAE et le MESR. Les clients de Campus France sont des partenaires associés par convention. Il peut s'agir d'institutions, d'organismes et d'entreprises, français ou étrangers, pour lesquels Campus France est mandaté, sous convention, afin d'assurer notamment la gestion de bourses et de mobilités vers la France. On peut citer, en France, l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'AEFE ou encore le consortium européen de recherche en informatique et en mathématiques (ERCIM). Ailleurs dans le monde, on trouve

(1) Loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales.

plusieurs des organismes divers tels que le ministère de l’enseignement malaisien, l’agence nationale des bourses gabonaise, la *Royal Commission for Al-Ula* (Arabie saoudite) ou encore la Banque islamique de développement. D’autres bailleurs disposant de programmes de bourses pourraient être identifiés, à l’instar de l’AFD ou de la Commission européenne.

En outre, Campus France encaisse d’autres types de recettes liées à des commandes de prestations diverses de la part des tutelles ou de tiers et qui représentent une part croissante du budget (de l’ordre de 40 % en 2022).

b. La poursuite de la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de personnel et l’anticipation à la hausse des dépenses d’investissement

Si le COP ne détermine pas de trajectoire concernant les moyens publics alloués à l’opérateur sur sa durée d’exécution, il fixe des objectifs de maîtrise budgétaire.

Cela porte notamment sur la masse salariale, dont l’opérateur est invité à maîtriser la progression.

ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DE LA MASSE SALARIALE DE CAMPUS FRANCE

	2020	2021	2022	2023	2024
Masse salariale (en milliers d’euros)	14 392	13 929	14 865	15 625	Non calculé
Équivalents temps plein travaillé (ETPT)	214,02	206,36 (*)	220,64 (**)	226,45	Non calculé
Dont impact de la négociation annuelle obligatoire (NAO) 2021 signée en 2022 (en milliers d’euros)	n/a	n/a	230	514	n/a
Dont impact NAO 2022 signée en 2023 (en milliers d’euros)				224	480

Remarques

(*) : Adaptation période Covid en limitant les RH (renforts, départs non compensés immédiatement), sans licenciement.

(**) : Retour au niveau antérieur avant crise (217 ETPT en 2019), lié à la reprise de l’activité + renfort des équipes.

Concernant les dépenses de fonctionnement, le COP table sur l’impact de la reprise des mobilités à compter de 2022 pour favoriser la maîtrise de la hausse de ces dépenses dans le budget.

Les dépenses d’investissement évoquées portent prioritairement sur l’immobilier (voir *supra*) et sur la modernisation indispensable des systèmes informatiques (voir *infra*).

c. L'amélioration de la mesure de la contribution des activités à la formation du résultat et de la trésorerie

Afin d'améliorer le pilotage budgétaire et la redevabilité à l'égard des tutelles, compte tenu notamment du volume de flux financiers gérés par l'opérateur pour le compte de tiers, le COP rappelle l'importance du développement d'outils de gestion efficaces et complets.

Il s'agit notamment de mettre en place une comptabilité analytique pour évaluer au mieux le coût des activités. La finalisation de l'installation du nouvel outil budgétaire et comptable, qui a pris du retard, permettra de reprendre les travaux sur la comptabilité analytique (au-delà de l'objectif de la première année, qui devrait être atteint) et de produire une répartition du chiffre d'affaires selon les différentes activités mises en œuvre pour le compte du MEAE ou de tiers.

d. La poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'instauration d'une démarche de responsabilité sociétale

Le COP prévoit la mise en place d'un référentiel des métiers, des emplois et des compétences puis une analyse des rémunérations, tenant compte des contraintes liées aux métiers en tension. Une réflexion doit également être engagée par l'opérateur, en lien avec les représentants du personnel, afin notamment de dresser le bilan de l'accord d'entreprise actuel, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Il régit les conditions d'emploi, d'évolution et de travail des personnels au sein de l'établissement. Certaines de ses dispositions sont plus favorables que le droit du travail ordinaire : prise en charge des jours de carence par l'établissement dès le premier jour, augmentation automatique de 2 % des salariés de la catégorie employés qui n'ont pas bénéficié d'une augmentation individuelle pendant 3 ans, montant fixe des primes individuelles et obligation de justifier la non attribution à ceux des salariés qui n'en ont pas reçu, etc.

Depuis l'entrée en vigueur de l'accord d'entreprise, une dizaine d'avenants ont été négociés dans le cadre du dialogue social mis en œuvre au sein de l'établissement, le dernier en date étant relatif à la mise en place du télétravail régulier (octobre 2021).

Le COP prévoit aussi de poursuivre les efforts engagés en matière de diversité et d'égalité entre les femmes et les hommes, d'une part, et pour maintenir un climat social positif, d'autre part. Depuis la mise en place de l'index égalité femme/homme en 2020, l'établissement a, chaque année, obtenu une note supérieure ou égale à 94 sur 100. Le dernier score obtenu à l'index égalité femme/homme, relatif à l'exercice 2022, est de 94 sur 100. Compte tenu des bons résultats de l'établissement en matière d'égalité professionnelle, aucune proposition n'a été présentée lors des dernières négociations annuelles obligatoires entre la direction et les organisations syndicales.

Dès cette année, une formation à la prévention des violences sexistes et sexuelles est mise en place de manière obligatoire pour l'ensemble des salariés de

l'agence. Par ailleurs, Campus France participe, comme l'ensemble des opérateurs du MEAE, à la mise en œuvre de la stratégie en faveur de l'égalité homme / femme du ministère.

Une attention particulière est donc accordée à ce sujet, y compris au niveau des opérations menées, en particulier concernant la prévention des violences sexistes et sexuelles chez les étudiants internationaux.

De même, une attention particulière sera apportée en matière de handicap. Un plan d'action triennal sur le handicap est en cours d'élaboration et doit être finalisé très prochainement. Il permettra de promouvoir l'inclusion et l'égalité des chances en offrant un environnement de travail accessible à tous les employés, y compris ceux en situation de handicap, et contribuera à créer une culture d'entreprise davantage diversifiée et inclusive. Il s'agira de promouvoir l'inclusion, d'éliminer les obstacles existants, de faciliter la mise en œuvre des obligations légales et de bénéficier des avantages économiques associés à la diversité des talents ⁽¹⁾.

Enfin, il est également prévu que l'opérateur formalisera un plan d'action en matière de développement durable.

L'ambition de l'agence est de mettre en place graduellement un plan de développement durable début 2024, qui portera aussi sur les aspects de responsabilité sociétale de l'organisation. Ce plan comportera un volet externe, relatif aux opérations de Campus France et à ses partenariats, et un volet interne sur le fonctionnement de nombreux aspects de la vie de l'établissement (promotion, politique d'achats, politique sur les voyages, sobriété énergétique du bâti, bon usage du numérique, prise en compte de l'inclusion et de l'égalité entre les femmes et les hommes).

Fin 2022, la direction de l'agence a annoncé les premières étapes de ce plan : mise à l'étude d'un bilan carbone de l'ensemble des activités de Campus France, lancement d'un sondage auprès des salariés pour recueillir des suggestions, évaluer l'action mais aussi les axes d'amélioration ; mise en place de groupes de travail transversaux chargés de formuler des propositions d'actions autour des thématiques du numérique, de la promotion et de la politique voyages.

L'agence a également développé des échanges avec ses homologues européens et l'agence Erasmus + France sur l'impact écologique des mobilités et les moyens de le réduire ou de le compenser.

⁽¹⁾ Si toutes les entreprises ont l'obligation de déclarer le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi, les entreprises d'au moins 20 salariés ont en outre l'obligation d'employer ou d'accueillir des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de leur effectif. L'effectif d'assujettissement à cette obligation est apprécié au niveau de l'entreprise, la période à retenir pour apprécier le nombre de salariés est l'année au titre de laquelle la contribution est due. Autrement dit, les entreprises doivent calculer le nombre de travailleurs handicapés qu'elles doivent accueillir pour respecter leur obligation d'emploi.

e. La consolidation et la sécurisation des outils informatiques de l'établissement

Comme cela a été indiqué aux rapporteurs en audition, la modernisation et la sécurisation des outils informatiques constituent des impératifs, l'agence s'étant d'ores et déjà engagée, sous impulsion de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), dans une démarche de cybersécurité.

La direction des services informatiques de Campus France a commencé à travailler sur un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), sur la base des constatations de l'ANSSI lors de son audit de cybersécurité en 2022 et d'une mission d'urbanisation sur l'applicatif, récemment conclue par un prestataire. Un plan de mise à niveau en cybersécurité sur trois ans est en cours de déploiement (sensibilisation des personnels, nomination d'un responsable de la sécurité des systèmes informatiques, redondance des systèmes, élaboration d'un plan de reprise d'activités, etc.) et devra être complété, d'ici la fin de l'année 2023, par une prise en compte et un étalement de l'ensemble des chantiers menés par l'établissement, dans un SDSI chiffré et assorti d'un calendrier de mise en œuvre, comme prévu par le COP.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

Au cours de sa séance du mercredi 12 juillet 2023, la commission examine le rapport d'information valant l'avis sur le projet de contrat d'objectifs et de performance entre l'État et Campus France pour les années 2023 à 2025.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Nous examinons le rapport de nos collègues Sabrina Sebaihi et Bruno Fuchs sur le contrat d'objectifs et de performance de l'établissement Campus France, portant sur la période 2023-2025.

Ce document a été déposé sur le Bureau de notre Assemblée le 12 juin dernier et nous devons nous réjouir d'en être saisis car le contrat pluriannuel précédent, sur lequel notre commission s'était prononcée, portait sur la période 2018-2020. Compte tenu de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le précédent contrat d'objectifs et de moyens (COM) avait été prorogé jusqu'en 2021.

Sans me substituer à nos rapporteurs, je me bornerai à rappeler que l'établissement public Campus France, créé en 2010, est l'opérateur unique chargé d'assurer la promotion de l'enseignement supérieur français dans le monde et de fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale développés par la France. C'est dire que le travail de contrôle réalisé par nos deux collègues revêt une dimension essentielle.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. Nous pouvons nous réjouir d'avoir travaillé avec ma collègue Sabrina Sebaihi sur ce sujet. À titre liminaire, je souhaite néanmoins pondérer cet enthousiasme par quelques réflexions. Tout d'abord, je veux partager avec vous une remarque de méthode, qui dépasse Campus France et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). Elle concerne la méthodologie de l'élaboration des contrats pluriannuels et de leur examen par le Parlement.

En effet, la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat fixe au Parlement un délai maximal de six semaines pour rendre un avis sur des projets de contrat, qui ne sont en général pas amendés une fois l'avis formulé. Nous arrivons en aval de chaque contrat : nos propositions, quelles qu'elles soient, n'y sont pas intégrées. Six semaines représentent un délai trop court pour travailler sur un tel sujet, ce qui a affecté notre capacité d'analyse et d'observation. En l'occurrence, nous n'avons réellement eu que quatre semaines pour réaliser le rapport que nous présentons aujourd'hui. Nous avons fait de notre mieux pour produire des analyses fortes mais je dois vous faire part de ma frustration devant cette situation. Notre rapport est insatisfaisant, dans la mesure où nous n'avons pas pu étudier certains sujets, par manque de temps.

Par ailleurs, Campus France ne rentre pas dans la catégorie des opérateurs pouvant bénéficier d'un COM mais dans celle des bénéficiaires de contrats

d'objectifs et de performance (COP). Il n'existe donc pas de moyens dédiés pour les années à venir : chaque année nous devons voter les moyens en loi de finances, ce qui constitue un frein limitant l'opérateur dans l'exécution de sa stratégie. Chaque année, nous devons être extrêmement vigilants sur les fonds alloués, notamment dans le programme 185 de la mission *Action extérieure de l'Etat*, qui sont consacrés à la diplomatie culturelle et sur lesquels notre commission rend un avis après le rapport de notre collègue Frédéric Petit.

Pour en venir à Campus France, qui est l'opérateur chargé d'assurer la promotion de l'enseignement supérieur français dans le monde et de fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale développés par la France, nous devons tout d'abord dire quelques mots du contexte dans lequel ce COP s'inscrit. Après le choc provoqué par la pandémie de Covid-19, le paysage des mobilités universitaires internationales a été directement touché par l'invasion russe de l'Ukraine, dans un contexte où la Russie occupait la sixième place du classement des pays attirant le plus d'étudiants. Signalons dès à présent que notre pays et nos universités ont été au rendez-vous de l'accueil des chercheurs et étudiants ukrainiens en exil, en mobilisant des moyens exceptionnels.

La période récente a aussi été marquée par le Brexit, qui n'a pas fait reculer à ce stade l'attractivité britannique mais a eu des conséquences sur la réorientation des flux en Europe, dont notre pays doit savoir tirer parti. Aujourd'hui, 86 % des Européens qui partent étudier à l'étranger restent sur le continent, et cette tendance se voit renforcée par les évolutions récentes – évolutions géopolitiques, crise climatique –, face auxquelles l'Europe apparaît comme un espace de stabilité et de sécurité. Malheureusement, ces étudiants sont moins captés par la France que par d'autres concurrents.

Pour vous donner quelques chiffres, selon les données compilées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, le nombre d'étudiants étrangers inscrits dans le système d'enseignement supérieur en France affiche pour l'année 2021-2022 la croissance interannuelle la plus forte depuis 2005 : + 8 %, après une légère baisse en 2020-2021 dans le contexte de la pandémie (- 1 %). En incluant les apprentis du supérieur, le seuil de 400 000 étudiants étrangers accueillis en France a été franchi pour la première fois. Selon les données compilées par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) pour effectuer les comparaisons internationales, avec deux ans de décalage et selon une méthodologie différente, notre pays se place au septième rang – sixième en tenant compte de l'exclusion de la Russie – alors que nous occupions la quatrième place en 2018.

Le top cinq des pays de provenance demeure le suivant : Maroc, Algérie, Chine, Italie, Sénégal, tandis que les universités demeurent le type d'établissement le plus fréquenté par les étudiants étrangers (65 %), avec une concentration sur les licences et les masters et un recul au niveau du doctorat, ce qui constitue un enjeu en matière de production et d'attractivité scientifiques.

Le présent COP s'inscrit dans ce contexte, et dans la continuité de la présentation par le Gouvernement de la stratégie « Bienvenue en France », en 2018. Cette stratégie dédiée au renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur français, fixe un objectif chiffré de 500 000 étudiants internationaux accueillis en France en 2027, contre 400 000 à l'heure actuelle. Elle repose sur trois piliers :

- offrir de meilleures conditions d'accueil aux étudiants internationaux ;
- renforcer le rayonnement de l'enseignement supérieur français à l'étranger ;
- augmenter les droits d'inscription pour les étudiants internationaux extra-européens.

Les conditions d'accueil aux étudiants internationaux constituent un point faible de notre offre, notamment parce que cette dernière est faible en termes de logements. La capacité d'accueil en France est ainsi déficiente et cette situation perdurera malheureusement pendant de très nombreuses années. Il s'agit incontestablement de l'un de nos points faibles. En matière de rayonnement, la France n'est que sixième. Proportionnellement à nos concurrents, nous progressons moins vite. Enfin, les droits d'inscription différenciés constituent un échec selon moi, dans la mesure où seuls 6 % des étudiants payent réellement ces frais et où nous pâtissons dans le même temps d'une dégradation de notre image.

Outre la trajectoire de financement, il est nécessaire de regarder le modèle économique de Campus France dans sa globalité et l'évolution de son objet. Une autre réflexion aurait pu faire partie de nos recommandations, dans un cadre dépassant Campus France : la mobilité. Celle-ci constitue en effet l'une des priorités de la loi d'orientation sur l'aide publique au développement. Peut-être faudrait-il voir de manière plus globale, comme les Allemands l'ont fait ? En Allemagne, l'Office allemand d'échanges universitaires – le DAAD –, c'est-à-dire l'équivalent de Campus France, gère les mobilités entrantes et sortantes.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. Je vais rapidement présenter le contenu du COP, avant de revenir sur les points qui nous paraissent les plus problématiques. Le contrat d'objectifs et de performance 2023-2025 comporte quatre grands axes. Le premier concerne l'adaptation des stratégies de promotion de l'enseignement supérieur français, dans un contexte concurrentiel. La priorité est accordée à l'attractivité auprès des étudiants et chercheurs excellents et des publics provenant de trois zones stratégiques : l'Indopacifique, dans une volonté de diversification des flux et d'élargissement de notre influence, l'Afrique et l'Europe.

Le COP porte également une attention particulière sur l'Europe, avec un renforcement des synergies entre Campus France et l'Agence Erasmus+, agence nationale liée au programme européen de référence pour la jeunesse et responsable des mobilités sortantes. Enfin, il soutient la projection de nos établissements d'enseignement supérieur à l'étranger, notamment sous la forme des « campus

franco-X », qui se sont développés dans le monde, le dernier en date étant le campus franco-indien, qui doit se consacrer aux enjeux liés à la santé.

Le deuxième axe du COP met l'accent sur l'enjeu majeur de l'accueil des étudiants étrangers, où nous connaissons nos plus importantes marges de progression. Les difficultés rencontrées commencent en pratique avant l'arrivée en France, avec des délais parfois très longs pour l'obtention d'un visa, qui peuvent se traduire par des arrivées en France en décalage vis-à-vis de la rentrée universitaire. Les consulats ne peuvent pas toujours faire face à l'afflux de dossiers. De leur côté, certaines universités répondent par ailleurs très tardivement. Un problème similaire est constaté pour le renouvellement des titres de séjour, dont les délais d'attente sont parfois tels que des étudiants se retrouvent en situation d'irrégularité.

Sur le territoire national, c'est le logement qui constitue le principal problème des étudiants étrangers, qui n'échappent pas en cela à une problématique nationale que nous peinons à régler. Pour rappel, selon les données de l'Observatoire de la vie étudiante, pour un nombre total de 2,9 millions d'inscriptions étudiantes dans l'enseignement supérieur en France métropolitaine et dans les outre-mer – Français et étrangers confondus –, la France dispose d'environ 380 000 logements dédiés aux étudiants (résidences CROUS, résidences d'habitation à loyer modéré ou résidences privées), dont seuls 12 % des étudiants peuvent bénéficier. Pour les étudiants internationaux, la quête d'un logement peut être particulièrement difficile lorsque tout doit être opéré à distance, sans maîtrise de l'environnement local. Enfin, de nombreux étudiants internationaux sont confrontés à une situation de précarité, à laquelle peut s'ajouter un isolement social et psychologique. Cela s'est particulièrement vérifié pendant le confinement.

En complément, le deuxième axe du COP porte également sur la visibilité et la lisibilité de notre offre d'enseignement supérieur, en identifiant des vecteurs de progression comme la mobilisation des anciens élèves, les *alumni*, qui doivent faire l'objet d'une stratégie dédiée qui sera présentée prochainement. La communication ciblée auprès des étudiantes constitue aussi un enjeu, notamment dans une zone comme l'Afrique subsaharienne, qui représente un contingent majeur d'étudiants étrangers en France mais dont seuls 43 % sont des étudiantes.

Le troisième axe porte sur un outil majeur d'attractivité et d'influence : les bourses, et notamment les bourses du gouvernement français, qui vont être rebaptisées « France Excellence » afin d'être plus lisibles à l'étranger. Les bourses, qui dépendent de l'attribution des postes diplomatiques ou de programmes centraux, sont aujourd'hui massivement utilisées par certains pays qui montent en puissance sur la scène universitaire internationale, tels que la Turquie ou l'Arabie saoudite, ainsi que par des pays comme l'Allemagne ou l'Australie qui sont également des partenaires.

La diminution du nombre de bourses attribuées par la France ces dernières années a été la conséquence de la stagnation des crédits disponibles, à laquelle la loi de finances initiale pour 2022 a mis un terme avec une enveloppe totale de

64 millions d'euros, en hausse de 6 millions d'euros par rapport à 2021, avec plus de 55 millions d'euros gérés par Campus France, somme reconduite dans la loi de finances pour 2023. À titre de comparaison, le programme britannique *Turing* consacre 72 millions d'euros annuels aux bourses et l'Allemagne 120 millions d'euros.

Enfin, le quatrième et dernier axe porte sur la gestion et l'exemplarité de l'opérateur et décline différents objectifs allant de la mise en place d'une comptabilité analytique à l'instauration d'une démarche de responsabilité sociétale, autour notamment de l'égalité entre les femmes et les hommes et du handicap, en passant par l'adoption d'un plan de développement durable prévu pour 2024. Cet axe porte également sur la consolidation et la modernisation des systèmes informatiques, l'opérateur ayant déjà initié, sous l'impulsion de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), la mise en place d'une démarche cybersécurité. Cela nécessite des dépenses d'investissement importantes, sur lesquelles il serait dangereux de transiger.

En résumé, le COP de Campus France s'inscrit dans un contexte qui voit notre pays disposer d'atouts mais aussi de marges de progression importantes en matière d'attractivité universitaire. Parmi les atouts, il faut mentionner la qualité des formations, un bon positionnement dans les classements scientifiques internationaux, des relations historiques avec des pays pourvoyeurs d'étudiants en mobilité, ainsi que la francophonie, qui ne doit pas empêcher le développement des formations en anglais pour les personnels et les étudiants mais doit rester un atout majeur, que nous devons valoriser, notamment dans nos relations avec l'Afrique.

Concernant les marges de progression, qui portent en priorité sur l'accueil, nous avons identifié des pistes d'amélioration : ouverture des aides financières d'urgence aux étudiants étrangers, délivrance de titres de séjour pluriannuels indexés sur la durée prévue des études ou encore systématisation des guichets uniques et du mentorat. Cela dépasse le strict champ de ce COP et mériterait une réflexion approfondie de notre commission ainsi qu'un prolongement législatif, qui trouvera un terrain lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2024 à l'automne mais aussi lorsque nous serons saisis pour avis du projet de loi portant sur l'immigration, qui doit intégrer une réflexion sur les mobilités que nous souhaitons promouvoir et favoriser.

Enfin, l'élaboration d'une loi de programmation de l'influence, sur le modèle de la loi de programmation de l'aide publique au développement, pourrait accompagner la mise en œuvre de la feuille de route de l'influence présentée en décembre 2021 et donner une visibilité accrue au ministère de l'Europe et des affaires étrangères, ainsi qu'aux opérateurs que sont l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), l'Institut français et Campus France, notamment sur la gestion pluriannuelle des bourses pour ce dernier. Il s'agit d'une réflexion à laquelle notre commission doit être associée.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Je vous remercie pour la qualité de votre rapport et de cette présentation. L'accueil des étudiants étrangers en France constitue un enjeu majeur. En tant que députée des Français de l'étranger, je mesure pleinement l'importance de ce sujet.

M. Philippe Guillemard (RE). Campus France investit un champ essentiel de l'influence et de l'attractivité en assurant la gestion de la mobilité internationale des étudiants et des chercheurs, et en mettant en avant l'excellence de notre enseignement supérieur.

Notre pays dispose d'atouts considérables, au premier rang desquels figure l'attrait de la francophilie et la francophonie, que nous devons promouvoir auprès de la jeunesse. Néanmoins, la concurrence pour attirer les étudiants et chercheurs internationaux, appelle à définir une stratégie solide, de nouveaux COP, en orientant notre action vers des zones prioritaires, dont l'Indopacifique, pour diversifier notre attractivité tout en consolidant les dynamiques existantes. Une des voies pour accroître notre présence consiste à assurer la projection de nos établissements français à l'étranger. Cette stratégie d'attractivité doit cependant composer, notamment, avec une présence russe en Afrique qui alimente une hostilité anti-française dans l'espace public, en particulier sur les réseaux sociaux et auprès des jeunes.

La stratégie « Bienvenue en France » fixe l'objectif de doubler le nombre de formations françaises implantées à l'étranger, la France étant le premier exportateur de campus *offshore* devant les États-Unis. Pouvez-vous revenir sur les objectifs et les efforts déployés spécifiquement dans la zone indopacifique ? Elle doit en effet être priorisée pour l'élargissement de notre influence.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. La langue française représente un élément d'attractivité très puissant. Malheureusement, la francophonie n'est citée que dans l'introduction du COP, qui insiste beaucoup plus sur la nécessité de proposer des enseignements de langue anglaise. L'insuffisance des formations proposées en anglais en France est ainsi mise en avant. Il me semble erroné de ne procéder que de la sorte. En effet, l'attractivité de la langue française est élevée. Il faut donc insister sur l'attractivité de l'espace francophone et de la langue, tout en complétant notre offre en propositions de programmes anglophones. Mais je souscris à votre première approche sur l'attractivité de la francophonie. En Géorgie par exemple, nous avons doublé le nombre de locuteurs et d'étudiants en français, qui veulent se rapprocher de l'espace francophone.

En Indopacifique, il existe des projets de campus franco-australiens, franco-japonais, il existe aussi un projet en Asie avec l'Ouzbékistan. Le premier campus que nous avons créé est à Dakar, et il se porte très bien. De nombreux universitaires français sont d'ailleurs impliqués sur ces questions. Je suis allé au Cameroun récemment et me suis rendu compte sur place que nos formations étaient en inadéquation avec les réels besoins du pays. Nous devons aborder de manière plus pratique les besoins des pays et développer une offre de formation professionnelle

à destination des publics de ces pays, pas uniquement des formations universitaires. Parfois, nous avons tendance à plaquer nos propres solutions sur des réalités qui ne sont pas les nôtres.

M. Alexis Jolly (RN). Dans une période où les luttes d'influence entre blocs sont intenses, la place du français comme langue universitaire de référence représente une question géopolitique de haute importance. Alors que la langue anglaise s'impose comme une nouvelle *lingua franca* dans le monde de l'enseignement supérieur, le maintien d'un pôle francophone fort est une question de pluralisme de la pensée. Or aujourd'hui, des facteurs d'optimisme sur la place de la francophonie dans le monde coexistent avec des inquiétudes bien réelles.

Parmi les facteurs d'optimisme pour la francophonie, la vitalité démographique de l'Afrique peut donner matière à un scénario prévisionnel de 800 millions de personnes pouvant parler français à l'horizon 2050. Cependant, les facteurs d'inquiétude prédominent. Le constat est celui d'une diminution de la pratique du français chez les jeunes générations, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche et dans celui des publications scientifiques

L'anglais est quant à lui devenu la langue de référence dans le domaine des sciences dures et tend à le devenir dans celui des sciences humaines. Le paradigme est le suivant : si nous ne donnons pas aux jeunes générations de bonnes raisons de rester ou de devenir francophones, il y a peu de chances que les prochaines générations parlent toujours le français.

Il est donc essentiel d'apporter un soin particulier à ce que nous pouvons offrir dans nos établissements, aux perspectives d'avenir qu'ils peuvent ouvrir à leurs diplômés, pour leur permettre de jouer leur rôle dans leurs sociétés d'origine. Nous souhaitons que ce COP ne soit pas l'occasion d'organiser une filière d'immigration dans laquelle la France ne trouverait pas d'intérêt réel. L'esprit de ce COP doit permettre à la France de maintenir son influence dans les pays étrangers et surtout francophones, afin de contrecarrer l'influence grandissante des autres grandes puissances extra-européennes, dont les volontés de *leadership* viennent nous faire concurrence.

En l'état, nous nous abstenons sur ce projet de COP.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. Il ne faut pas confondre mobilité et immigration. Le choix de la francophonie n'est pas clairement établi dans la stratégie : voulons-nous attirer des étudiants en France par tous les moyens ou voulons-nous renforcer notre influence, c'est-à-dire essayer le plus possible de nous appuyer sur la pratique du français dans l'enseignement supérieur ? La stratégie de la langue française pour l'attractivité et l'influence dans le monde ainsi que dans l'espace universitaire n'est pas suffisamment développée dans le COP. Nous devons donc nous interroger car le contrat ne prend pas clairement position dans ce domaine.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. Ce manque a été identifié, même si l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et Campus France travaillent sur le dossier de la scolarité francophone. Cependant, le projet de COP ne met pas suffisamment l'accent sur ce domaine.

Mme Nadège Abomangoli (LFI-NUPES). Dans deux mois, plusieurs dizaines – voire plusieurs centaines – d'étudiants seront désemparés. Ils ne seront pas sur les bancs des universités à Paris XIII, à Marseille ou à Nanterre, à cause des blocages institutionnels dans la délivrance de visas aux étudiants.

Comme chaque année, des visas seront refusés. C'est une issue terrible pour les étudiants, après une attente anxieuse et un parcours du combattant qui se trouve coupé net, malgré parfois l'accord d'une université ou d'une grande école. Ces cas existent depuis trop longtemps et se multiplient, alors que les procédures de délivrance des visas deviennent de plus en plus complexes. Les taux de refus dépassent allègrement 30 % en Afrique, quand ce n'est pas un seuil arbitraire de 50 % qui est fixé dans certains pays.

Plus cynique encore, ces futurs ex-étudiants ont tous engagé des frais pour accéder aux services de Campus France et pour l'établissement des visas. Ces montants sont non remboursables, ce qui constitue une pratique profondément inégalitaire et injuste quand l'issue est un refus, qui devient systématique pour certains pays d'origine alors que les consulats sont les bénéficiaires de ce que l'on peut considérer comme une manne financière.

Les dégâts en termes d'attractivité et d'image pour la France sont immenses : nous nous demandons donc quel est l'impact pour la politique d'influence de la France sur un continent largement francophone. La proposition des rapporteurs de rembourser les frais en cas de visa étudiant refusé nous paraît donc une nécessité, que nous soutenons.

Un autre problème concerne le renouvellement des visas. Mme Sebaihi l'a rappelé : les étudiants doivent repartir dans des procédures, parfois humiliantes car ils pourront être perçus comme des potentiels résidents illégaux. Nous sommes favorables à l'attribution d'un visa pluriannuel qui correspondrait à la durée de la scolarité. Un étudiant doit pouvoir étudier de façon sereine. Il est temps que les contrats d'objectifs et de performance de Campus France s'accompagnent d'actes forts. Pour le moment, nous n'y sommes pas. Un autre problème concerne le montant exorbitant des frais d'inscription.

Pour toutes ces raisons, nous voterons contre ce projet de COP.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Vous mettez l'accent sur un point important : l'attente de ces étudiants.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. Dès que nous avons commencé à travailler sur ce rapport, nous nous sommes aperçus des problèmes en matière de visas, pour diverses raisons. Le visa est de fait bloqué si le dossier n'est pas accepté

par l'université. Les dépenses engendrées ne sont pas négligeables. En outre, les consulats doivent faire face à un grand nombre de candidats. Par exemple, au Sénégal, 30 000 étudiants déposent des dossiers à cette période de l'année mais les demandes sont traitées par seulement deux personnes au consulat.

Nous recommandons donc le remboursement en cas de refus mais aussi une pérennité dans les durées des visas, lorsqu'ils sont accordés, sur la durée de la scolarité. Si nous voulons améliorer notre attractivité, la partie administrative doit être facilitée.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. Nous sommes ici au cœur du sujet de l'attractivité. Quand 30 000 étudiants sénégalais effectuent une demande, moins de 4 000 sont acceptés. La frustration est grande chez les 26 000 autres qui ont tous dépensé environ 250 euros, ce qui contribue à dégrader l'image de la France. Qui plus est, ils n'auront eu en tout et pour tout que dix minutes d'entretien avec le conseiller de Campus France, qui est lui-même débordé. Initialement, Campus France devait faire du conseil à l'orientation mais aujourd'hui son travail en est réduit au traitement d'un dossier administratif. Il faut revoir complètement l'ensemble de la chaîne, en termes d'efficacité et d'attractivité.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. L'avis de Campus France est très important mais les étudiants ne le connaissent pas quand ils déposent leur demande de visa, tandis que le consulat, lui, est au courant.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Les étudiants étrangers ont besoin de solutions pratiques. Je rappelle que les moyens des consulats et concernant la délivrance de visas pourront être évoqués lors de l'examen du prochain projet de loi de finances.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. Mme Abomangoli, puisque vous acquiescez à nos propositions et aux contributions que nous apportons, je m'étonnerais d'un vote négatif à notre rapport.

M. Frédéric Petit (DEM). Je parle pour mon groupe mais aussi en tant que rapporteur du programme 185. Campus France a un COP car il ne maîtrise pas son budget. Il ne peut donc pas tout faire : les 64 millions d'euros affectés aux bourses qui passent par lui partent ensuite dans les ambassades, qui gèrent ensuite elles-mêmes ces montants. De même, les visas ne relèvent pas de Campus France, mais des programmes 105 et 151. Notre administration ne sait pas organiser les services dans les consulats. Campus France n'est pas non plus responsable du logement, ni du paiement des droits. En outre, je rappelle que son personnel est recruté par les ambassades et non par Campus France lui-même.

Au-delà, dans cette commission, nous devons prendre en main la feuille de route de l'influence et harmoniser les cinq ou six COM dont nous nous occupons, sur la même période. Nous devons prolonger les COM actuels et les traiter globalement en début de mandat mais également retravailler et favoriser une

programmation de la feuille de route de l'influence. Il faut imposer au Gouvernement de la reprendre de manière logique.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. Je partage l'essentiel de vos propos. Il faut repenser beaucoup plus globalement et, par conséquent, changer la loi, améliorer la visibilité pour offrir une vision à moyen terme et réorganiser les mobilités internationales autour d'un grand pôle. Malheureusement, nous demeurons encore dans une organisation en silos. Il convient donc de repenser l'architecture générale des mobilités.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. J'ajoute que Campus France a un projet de partenariat, modeste pour le moment, avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) de Paris pour la construction de logements.

M. Alain David (SOC). Comme Mme la rapporteure et les membres du groupe socialiste et apparentés, je continue à me montrer circonspect sur le sujet des frais de scolarité différenciés, qui restent très contestés par les associations d'étudiants et la communauté universitaire. Je souhaiterais néanmoins vous interroger sur les conséquences inattendues du Brexit sur l'attractivité des universités britanniques, alors que leur retrait du programme Erasmus et des programmes européens aurait dû se faire sentir sensiblement. Comment expliquez-vous ce paradoxe ?

M. Bruno Fuchs, rapporteur. S'agissant des frais de scolarité, nous nous sommes mobilisés dès l'annonce du projet en décrivant exactement ce qu'il allait se passer, en termes de revenus mais aussi en impact négatif concernant notre image. Je suis favorable à l'augmentation des frais de scolarité mais il aurait fallu le faire de manière différente. Il aurait d'abord fallu augmenter les capacités d'accueil, les bourses. Malheureusement, cela a été fait dans l'autre sens.

Il est encore un peu tôt pour tirer les conséquences du Brexit mais, malgré tout, nous n'avons pas réussi à capter les publics européens qui ne vont plus étudier en Angleterre. Nous avons même perdu des parts de marché en Europe malgré le Brexit.

Mme Stéphanie Kochert (HOR). Le groupe Horizons vous remercie pour votre travail et ce rapport. Sa portée est considérable pour l'adaptation de la politique d'attractivité universitaire et scientifique française aux enjeux actuels, notamment la reprise des échanges universitaires après la pandémie et le contexte des changements géopolitiques récents.

Les grandes puissances de la scène internationale sont particulièrement attractives pour les étudiants étrangers. Il s'agit donc de renforcer la qualité de l'accueil, de la communication et des formations des universités françaises, afin d'atteindre l'objectif des 500 000 étudiants internationaux en 2027. Ces derniers constitueront autant de talents francophones à l'issue de leur formation.

Il convient donc d'approfondir les efforts de la France à travers des objectifs ambitieux pour Campus France. Cela passe d'abord par le développement d'actions et de promotions ciblées dans les zones géographiques prioritaires définies par l'Agence française de développement (AFD), particulièrement en Afrique. Ce continent concentre en effet 50 % de l'activité de l'AFD et constitue une zone prioritaire d'intervention pour l'accès à l'éducation. Cependant, les efforts de Campus France pour la période 2023-2005 doivent également comporter une dimension européenne. La réussite du programme Erasmus est ainsi emblématique des apports du projet européen. Depuis 1987, il a permis à 10 millions d'étudiants de bénéficier d'une bourse, afin d'étudier dans un autre État membre.

Le groupe Horizons salue donc l'inscription du renforcement de l'articulation avec l'agence Erasmus + comme l'une des priorités de Campus France pour les deux années à venir. Nous accueillons donc favorablement ce COP.

M. Frédéric Petit. Je tiens à préciser que, si je suis favorable aux lois de programmation, je ne voudrais pas qu'elles conduisent à un saucissonnage. Elles doivent à l'inverse s'accorder à la feuille de route de l'influence. Je parle en connaissance de cause : lors de l'examen de la loi de programmation sur la recherche, notre commission n'a pu apporter qu'une contribution, que j'ai rédigée, pour demander une loi de programmation sur la recherche française dans le monde. Il aurait fallu y intégrer Campus France mais aussi les unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger.

M. Bruno Fuchs, rapporteur. En conclusion de ces échanges, je souhaiterais plaider pour que le président de la commission des affaires étrangères saisisse les deux ministres de tutelle de Campus France, afin de leur dire tout d'abord que nos conditions de travail ne permettent pas d'aborder les sujets traités avec la qualité et le temps nécessaires pour élaborer un rapport digne de ce nom. Ensuite, il faut également renouveler une proposition, qui avait déjà été formulée en 2018, c'est-à-dire que le Parlement ne soit plus situé en aval du processus, ce qui encore le cas actuellement. Même s'il est important d'avoir un COP, celui-ci devrait encore être grandement amélioré. Nous demandons donc d'être associés au préalable, au stade de son élaboration.

Je voterai favorablement ce COP mais il faudrait signifier clairement et fermement que notre commission aspire à un mode de travail beaucoup plus collaboratif, pour contribuer à l'amélioration de ce dispositif.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Nous entendons votre ultimatum.

Mme Sabrina Sebaihi, rapporteure. La manière dont nous avons dû travailler ce COP ne me semble pas avoir été optimale. Nous verrons comment poursuivre ce travail au sein de notre commission, au-delà des quatre semaines que nous avons pu y consacrer.

Pour ma part, je m'abstiendrai, dans la mesure où nous sommes très loin de ce qu'il faudrait faire pour avancer, sur le fond comme sur la forme.

Mme Eléonore Caroit, présidente. Je remercie nos rapporteurs pour leur travail. Nous avons conscience que leur travail a dû se réaliser dans des délais extrêmement contraints.

Je mets aux voix le rapport qui vient d'être présenté. Ce vote vaudra avis de notre commission sur le contrat d'objectifs et de performance de Campus France pour les années 2023-2025.

La commission adopte le rapport d'information sur le COP de Campus France pour les années 2023 à 2025 et autorise sa publication.

ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS

- Mme Donatienne Hissard, directrice générale de Campus France
- Mme Roxane Lundy, chargée de mission auprès de la direction générale de Campus France
- M. Matthieu Peyraud, directeur de la diplomatie d'influence - Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
- M. Jérémy Opritescu, chef de la délégation des programmes et des opérateurs – Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
- M. Manuel Bouard, délégué adjoint aux affaires européennes et internationales pour l'enseignement supérieur – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
- M. François Héquet, chargé de mission à la délégation aux affaires européennes et internationales – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
- M. Etienne Matignon, président de la fédération des associations générales étudiantes (Fage)
- M. Mohamed Najib, président de la fédération des étudiants sénégalais de France (FESSEF)
- M. Adrien Liénard, secrétaire général de l'union nationale des étudiants de France (UNEF)
- M. Arthur Sabatier, membre du bureau national de l'UNEF

**ANNEXE N° 2 :
CONTRIBUTIONS ÉCRITES ADRESSÉES AUX RAPPORTEURS**

- France Universités

**ANNEXE 3: PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE
PERFORMANCE DE CAMPUS FRANCE (COP) 2023-2025**



**CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE CAMPUS
FRANCE**

2023-2025

Entre les soussignés :

L'ETAT,

Représenté par :

- la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères,
- la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche,

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 la Présidente de son conseil d'administration et sa Directrice générale,

d'autre part.

I. PREAMBULE

L'accueil et la formation de la jeunesse étrangère sont des éléments essentiels de l'influence de la France, comme de sa compétitivité, de son appui au développement et de son ouverture culturelle. L'enjeu est central pour la diplomatie en ce qu'il constitue un élément majeur et durable des relations entre sociétés et avec chacun de nos partenaires à travers la diffusion, par les étudiants et chercheurs étrangers accueillis dans les établissements d'enseignement supérieur français, des idées, de la langue, de la culture et des valeurs, françaises et européennes, dans le monde. C'est le moyen de créer des francophones et des francophiles sur plusieurs générations, dans les sphères intellectuelles, politiques, économique et sociales, au service de la qualité des échanges bilatéraux comme dans les instances multilatérales, mais aussi plus généralement de la place de la France dans les champs économiques et culturels.

La politique d'attractivité universitaire et scientifique de la France est de plus un facteur important de la compétitivité économique du pays, à travers l'attractivité de nos établissements d'enseignement supérieur et de recherche des talents contribuant à une économie de la connaissance, fondée sur le savoir et l'innovation. Les établissements français sont ainsi en concurrence avec ceux des autres pays pour attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs chercheurs et améliorer de façon continue la qualité des formations délivrées et des travaux de recherche, lesquels bénéficient à notre développement économique et social. Donner accès à nos formations, en France, dans les pays d'origine ou à distance, aux étudiants, entrepreneurs, chercheurs, créateurs des pays émergents et du Sud, et à toute personne souhaitant se former tout au long de la vie, constituent aussi un effort de la France en matière d'appui au développement des ressources humaines et de relations de coopération, économiques et scientifiques. Enfin, la mobilité internationale et l'accueil d'étudiants et chercheurs étrangers contribuent à la construction d'une société et d'un monde plus ouverts, où les différences culturelles sont un enrichissement réciproque fondé sur le savoir, la rationalité et la liberté de la recherche.

C'est pourquoi la France s'est dotée d'un objectif ambitieux d'accueil de quelque 500.000 étudiants internationaux sur son sol en 2027. Décliné dans une stratégie interministérielle (voir infra), cet objectif est celui de tous les acteurs de la chaîne de l'attractivité, parmi lesquels Campus France.

Créé par le décret du 30 décembre 2011 en application de la loi du 27 juillet 2010 sur l'action extérieure de l'État, Campus France, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), est l'opérateur de l'État chargé de la promotion à l'international de l'enseignement supérieur français, de la gestion des bourses et autres dispositifs de mobilité internationale, de l'appui à l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers sur le territoire français, ainsi que de l'animation du réseau des anciens étudiants étrangers en France. Il est l'interface entre les ambassades, en particulier par les espaces Campus France qu'elles hébergent, et les établissements d'enseignement supérieur. Ses orientations stratégiques sont définies par ses deux tutelles, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. En tant qu'EPIC, l'agence Campus France bâtit son financement à la fois sur une subvention pour charge de service public versée par le budget général de l'État et sur des recettes générées par ses activités de promotion et de gestion des mobilités.

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2018 – 2020 posait comme enjeu principal celui de la concurrence internationale accrue, face à de nouveaux acteurs de l'attractivité étudiante (Russie, Chine, Arabie Saoudite, Turquie), et d'une stratégie de promotion dynamique, ne se reposant pas sur les flux d'étudiants captifs du fait de liens historiques et linguistiques. A cet égard, les autres enjeux de l'agence résidaient dans l'exigence de l'établissement de nouveaux partenariats générant de nouvelles recettes, dans l'amélioration de la qualité de l'accueil en France et dans la recherche de gains d'efficacité de l'opérateur pour répondre au mieux à ces nouveaux défis. Les principales actions à mettre en œuvre consistaient en une meilleure information des postes diplomatiques et des établissements d'enseignement supérieur, une adaptation des outils, notamment numériques, aux besoins des postes, établissements et clients, une dynamisation de la politique de communication, une vigilance accrue à la qualité des prestations et une modernisation des outils de pilotage du budget et des ressources humaines de l'agence.

Les objectifs et sous-objectifs du contrat ont été réalisés pour l'essentiel, l'opérateur ayant présenté chaque année en conseil d'administration un point d'avancement sur les différents indicateurs. Au vu du bilan du COM 2018-2020, Campus France a maintenu sur la période un haut niveau d'événements

de promotion. L'accompagnement des postes dans le lancement de France Alumni et l'interfaçage de la plateforme avec « Etudes en France » ont également permis de dépasser fortement les cibles fixées en nombre d'alumni enregistrés sur la plateforme.

Deux facteurs majeurs ont conduit au cours du contrat précédent à une nouvelle priorisation des actions de l'opérateur.

La stratégie Bienvenue en France lancée par le Premier Ministre en novembre 2018 est venue conforter les axes d'action du précédent Contrat d'objectifs et de Moyens, en mettant l'accent sur la qualité de l'accueil (simplification et dématérialisation des procédures pour venir étudier en France, labellisation des établissements d'enseignement supérieur, doublement du nombre d'inscrits dans les cursus en anglais et en français langue étrangère) et sur le principe de droits d'inscription spécifiques, dits différenciés, pour les étudiants extra-communautaires, permettant de donner aux universités les moyens d'une amélioration de l'accueil. Cette stratégie, qui implique tous les acteurs de la chaîne de l'attractivité, a été réaffirmée par la feuille de route de l'influence. Elle fixe des objectifs interministériels ambitieux à l'horizon 2027 : doublement du nombre d'étudiants en provenance des pays émergents, doublement du nombre d'étudiants dans les campus français à l'étranger principalement en Afrique, multiplication par trois du nombre de boursiers, souhait d'accueillir à terme un demi-million d'étudiants internationaux.

La crise sanitaire a eu cependant pour effet une importante diminution des flux d'étudiants internationaux vers la France, notamment depuis certaines régions du monde, accentuant des dynamiques préexistantes à Bienvenue en France. Les dispositifs de promotion et de mobilité ont été adaptés : les salons virtuels ont remplacé les rendez-vous physiques, la dématérialisation des procédures est devenue une nécessité et l'enseignement à distance s'est généralisé. Les bourses d'études de long séjour ont pu continuer d'être mises en œuvre, à la différence des bourses et missions de court séjour. Le suivi personnalisé des étudiants étrangers en mobilité individuelle s'est accru en raison de la nécessaire prise en charge de situations individuelles complexes. Des actions de communication plus spécifiques ont été lancées. Ces évolutions rapides, rendues indispensables par le contexte de crise, ont permis à la mobilité étudiante vers la France de résister, sans doute mieux que chez certains de nos concurrents. Les changements politiques, économiques et sociaux, en France et dans le monde, entraînés par la pandémie, conduisent également à repenser certaines orientations de notre stratégie d'attractivité universitaire.

En Europe, la mise en œuvre du Brexit depuis 2019, et le renchérissement des études au Royaume-Uni pour les ressortissants de l'Union, combinés aux effets de la crise sanitaire, contribuent à modifier la géographie des flux, intra- et extra-communautaires dans des proportions encore difficiles à quantifier. La poursuite de la pandémie en Asie et l'incertitude qui pèse sur la reprise des mobilités étudiantes en Chine, jusque-là premier pays pourvoyeur d'étudiants internationaux, ébranlent le modèle économique de certains établissements et de plusieurs de nos concurrents.

Le rebond des mobilités après la crise, amorcé en 2021 et à confirmer en 2022, doit permettre de définir à moyen terme un modèle de mobilités et de promotion plus équilibré, alliant présentiel et pérennisation du recours au numérique pour certaines tâches (préparation au départ, communication), en veillant davantage aux impacts écologiques des activités menées.

De fait, une conscience de plus en plus aigüe des désordres climatiques et de la menace environnementale, notamment parmi les étudiants, invite l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur dans le monde à réfléchir à un développement durable et inclusif des mobilités internationales, et à adapter la conduite de leur activité à cette nécessité.

Pour relever ces défis, le Pacte vert pour l'Europe a posé les grandes lignes vers la fin des émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici à 2050 et la création de nouvelles possibilités d'innovation, d'investissement et d'emploi.

Avec le déclenchement de la guerre en Ukraine le 24 février 2022, une nouvelle crise géopolitique majeure fait peser de multiples incertitudes et exacerbe les difficultés déjà déclenchées par la pandémie : tensions entre les démocraties libérales et les Etats autoritaires qui impactent les relations internationales, renchérissement des prix de l'énergie et du transport aérien, tensions inflationnistes pesant sur le niveau de vie (bourses, salaires).

Le nouveau contrat d'objectifs et de performance entre l'agence Campus France et ses tutelles a vocation à définir conjointement les axes prioritaires d'action permettant de répondre aux enjeux de ce nouveau contexte pour les trois prochaines années, conformément aux missions de l'opérateur fixées par la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat. La stratégie Bienvenue en France et la nécessité de construire la stratégie d'après crise placent l'opérateur face à des ambitions nationales élevées dans un contexte qui demeure encore incertain et qui n'est pas exempt de risques, y compris pour l'équilibre financier de l'opérateur. Les conséquences exactes de la crise sanitaire sur les mobilités ne sont pas encore entièrement connues, tout comme les répercussions de la guerre en Ukraine sur l'activité mondiale, notamment sur les prix de l'énergie, du transport aérien et de l'inflation. Le suivi mensuel de la consommation des bourses, missions et invitations, doit permettre à l'agence et aux tutelles d'adapter, à intervalles réguliers dans l'année, son action à l'évolution de la situation, et notamment à mi-gestion.

L'opérateur devra davantage adapter ses prestations, en particulier ses actions de communication et de promotion, aux besoins exprimés par les ambassades, en veillant à encourager une meilleure représentation des universités. L'opérateur devra également veiller à moderniser et à rationaliser ses applications informatiques. Par ailleurs, Campus France devra engager les démarches analytiques permettant de mesurer précisément l'efficacité de la gestion des programmes.

Dans ce contexte, les priorités d'action de l'agence Campus France seront les suivantes :

(i) Promouvoir et participer à la déclinaison de la stratégie d'attractivité Bienvenue en France et de la Feuille de route de l'Influence :

- par une priorité accordée à l'attractivité 1/ des étudiants et chercheurs excellents et 2/ des publics provenant de zones stratégiques, et en particulier d'Indopacifique, d'Europe et du continent africain, dans une optique volontariste de diversification des flux et d'élargissement de notre influence ;
- par une attention accrue aux besoins des ambassades, des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche dans le cadre des stratégies établies par les tutelles
- par le déploiement national d'un label Bienvenue en France sur la qualité de l'accueil des étudiants internationaux et la participation au travail interministériel sur une simplification des procédures et une amélioration de l'accueil ;
- par le renforcement de l'articulation avec l'agence Erasmus + notamment en Europe, porté par les deux agences et leurs tutelles respectives ; par un travail renforcé avec le CNOUS, et avec l'appui des tutelles, afin d'améliorer la prise en charge des étudiants étrangers, et d'assurer un hébergement des boursiers du gouvernement français le plus large possible, en tenant compte des différentes temporalités,
- par une réflexion stratégique immobilière propre à Campus France formalisée dans le cadre d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

(ii) Poursuivre le déploiement d'une communication numérique ambitieuse :

- par une meilleure articulation des activités au sens large de l'opérateur avec la procédure et la plateforme Études en France du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, appelée à être généralisée ;
- par une modernisation du site internet et une adaptation de France Alumni aux besoins des étudiants, des postes diplomatiques, des établissements et des organismes de recherche ;
- par la valorisation à l'étranger de l'offre de formation de l'enseignement français à l'étranger et de l'enseignement à distance des établissements français, ainsi que du portail de la recherche et des offres de thèses ;
- Par l'intensification et la diversification de sa présence sur les réseaux sociaux

(iii) Rendre plus efficace la gestion des bourses, missions, invitations :

- Par une meilleure visibilité des Bourses du Gouvernement Français (BGF), grâce à la mise en place d'un nouveau nom France Excellence, et d'une communication adéquate.
- par un suivi de la qualité du service rendu aux boursiers et invités, de la France comme des mandants étrangers, transmis aux tutelles et aux ambassades ;

- par un compte-rendu régulier et précis sur la nature des prestations, mises en œuvre dans le cadre des instructions reçues– Boursiers, missionnaires et invités, selon les modalités définies dans les conventions-cadre de mandat avec les tutelles ;
- par une contribution à des propositions de simplification de la réglementation et de la gestion des prestations en lien avec les tutelles ;
- par la mise en œuvre de l'outil de dépôt et de gestion des dossiers du Partenariat Hubert Curien (Eclactus).

(iv) Continuer à améliorer le pilotage de l'opérateur :

- par un dialogue de gestion continu avec les tutelles, notamment pour améliorer la redevabilité et la transparence des coûts liés à la gestion des bourses du gouvernement français ;
- par le développement du contrôle de gestion, de surveillance des risques et de la qualité ;
- par l'accroissement de la part des ressources propres à travers notamment la recherche de nouveaux contrats avec des partenaires extérieurs et la réponse à des appels à projet, européens et extra-européens, tenant compte des priorités de la diplomatie française ;
- par le maintien d'un dialogue social de qualité visant à améliorer la gestion des emplois et des compétences et à adapter les modes de travail, en prenant en compte la responsabilité sociétale de l'opérateur.

Les objectifs et sous-objectifs du présent contrat, ainsi que les indicateurs associés, visent à répondre à ces priorités. L'évaluation de leur réalisation tiendra compte des conditions de reprise effective des mobilités, encore incertaines à cette date, des priorités retenues en accord avec les tutelles et des moyens accordés au regard de l'évolution des prestations demandées à Campus France.

II. OBJECTIFS STRATEGIQUES

1. Dans le contexte de concurrence internationale accrue et de reconfiguration de la mobilité internationale post-crise, adapter les stratégies de promotion de l'enseignement supérieur français, notamment en fonction des géographies

Dans le cadre de l'objectif visant à restaurer la place de la France comme grand pays d'accueil des étudiants et chercheurs internationaux, l'agence contribuera à la déclinaison des aspects clés de la stratégie d'attractivité établie par les deux tutelles.

La communication de Campus France visera un meilleur ciblage des étudiants et chercheurs d'excellence ainsi que des publics des pays prioritaires.

La mobilité internationale des étudiants et des chercheurs a été fortement impactée par les suites de la crise sanitaire. Il s'agit donc de réfléchir à de nouveaux modes de rayonnement ainsi qu'à l'adaptation des modalités de promotion aux différentes géographies et aux situations politiques évolutives.

1.1. Adapter les actions de promotion aux spécificités régionales avec un effort particulier vers les pays prioritaires

La diversification de l'origine géographique des flux étudiants est au cœur des priorités de la stratégie Bienvenue en France qui prévoit à la fois la mise en place de droits différenciés mais aussi l'amélioration de l'accueil des étudiants et des chercheurs internationaux. Dans le cadre d'une politique d'influence à vocation universelle mais qui identifie des zones d'intérêt prioritaire, il s'agit d'attirer les étudiants venant de la zone indopacifique, de l'Union européenne, des pays du voisinage, et du continent africain, en particulier les profils d'excellence.

Enfin, des efforts seront consentis pour accompagner le développement des mobilités intra-européennes, dans l'UE (programme Europa) et depuis les pays du voisinage Est, en lien avec la feuille de route sur les Balkans. Campus France veillera sur ces zones à répondre aux appels d'offres de l'UE.

Le continent africain, d'où proviennent la majorité des étudiants étrangers en France et qui représente le premier réservoir de la jeunesse mondiale d'ici 2050, devra également continuer de faire l'objet d'une attention particulière (Maghreb compris). L'orientation des étudiants étrangers doit y faire l'objet d'un effort toujours renouvelé, mené de façon concertée par les postes, les espaces Campus France et l'agence. Un ciblage plus précis prendra davantage en compte les parcours des étudiants, les besoins, et la diversité des projets d'études, qui devront être adaptés aux besoins des pays d'origine, incluant des formations techniques ou encore professionnalisantes –BTS, BUT, parcours de formations agricoles, mais aussi la formation de capacités dans le domaine du développement durable (ingénierie, économie du développement, gouvernance) ou au niveau de la recherche. Ce travail sur l'orientation doit viser de meilleurs taux de réussite.

L'agence Campus France devra accompagner les ambassades (espaces Campus France) dans cette voie. Sans exclure la tenue d'activités dans d'autres zones géographiques, le soutien financier de l'opérateur aux actions de promotion des ambassades (espaces Campus France) devra tenir compte de ces priorités. La définition précise des actions de promotion fera l'objet d'une programmation annuelle concertée avec les tutelles et les conférences. Le suivi des espaces Campus France devra être bien coordonné entre l'agence, son service dédié, et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, en central et au sein des postes : suivi des ouvertures et fermetures d'espaces, effectifs du réseau, formation des agents.

1.2. Développer des synergies avec l'agence Erasmus+ afin d'accroître la mobilité entrante des étudiants en provenance des pays européens, et se positionner au mieux pour répondre aux appels à projet européens.

Les agences Erasmus + et Campus France doivent établir des collaborations pérennes afin de renforcer l'image de l'enseignement supérieur français, mobiliser les établissements dans l'utilisation des financements européens et accompagner les postes diplomatiques de l'espace européen afin de soutenir une mobilité étudiante européenne, entrante et sortante, encadrée et individuelle, ainsi que la participation des établissements français aux universités européennes. Ces collaborations doivent

également permettre d'améliorer la connaissance de ces mobilités. La recherche de synergies avec l'action de l'agence Erasmus + devra être poursuivie.

Le budget du programme Erasmus+ pour la période 2021-2027 est en augmentation par rapport à celui du précédent programme. Afin d'accroître sa présence au niveau européen, Campus France renforcera son positionnement sur la réponse aux appels à projets en Europe et à travers le monde, en veillant au dialogue avec le MEAE et plus particulièrement sur les projets signalés par les tutelles et les postes diplomatiques. Pour ce faire, l'opérateur pourra avoir recours, dans la limite de ce que la réglementation permet pour les EPIC, aux contrats de chantier.

En fonction des moyens affectés, le soutien à la programmation des postes stratégiques de l'espace européen, qui ne disposent pas des ressources de la procédure Études en France, sera priorisé.

1.3. Soutenir la projection des établissements français à l'étranger, en Afrique et dans certaines zones stratégiques de l'influence française

La stratégie Bienvenue en France fixe l'objectif de doubler le nombre de formations françaises implantées à l'étranger, notamment en Afrique. La France étant le premier pays exportateur de campus off-shore, devant les Etats-Unis. De nouveaux campus franco-étrangers (Sénégal, Inde, Australie en cours d'élaboration) ou hubs (Côte d'Ivoire), en lien avec les autorités locales, ont été récemment lancés et viennent compléter ceux qui existaient (Maroc, Abu Dhabi, Égypte, Arménie, Vietnam, etc.). Un appel à projets, lancé en 2020, pour développer des partenariats avec des établissements africains, est piloté par l'AFD en lien avec l'ANR et Campus France. Une attention particulière est portée sur les mobilités croisées entre la France et l'Afrique. Plus généralement, avec le soutien de l'agence, les établissements français doivent pouvoir mieux valoriser leurs cursus co-portés avec des établissements étrangers, comprenant notamment les doubles diplômes.

Campus France accompagnera les ambassades et les nouveaux établissements, en accord avec ces derniers et en lien étroit avec eux, dans la mise en place et la promotion de toutes ces dimensions de notre coopération, y compris dans une logique régionale. En effet, les campus franco-étrangers permettent à la fois de développer l'attractivité de l'enseignement français à l'étranger et de s'insérer dans les stratégies d'attractivité nationales à vocation régionale de nos partenaires.

2. Alors que les usages numériques se développent, accroître la qualité, la visibilité et la lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers, de la promotion des études en France au suivi des alumni en passant par la valorisation de la qualité de l'accueil en France

2.1. Simplifier et rendre plus efficace la communication sur l'offre française d'enseignement supérieur et de recherche pour les publics étrangers, en intégrant la dimension numérique, et sur le parcours d'inscription

L'offre française de l'enseignement supérieur, structurellement complexe, gagne à être rendue plus lisible et visible pour les étudiants et les partenaires étrangers. Dans l'objectif de faire d'Études en France le point d'entrée unique des étudiants extra-communautaires souhaitant faire leurs études dans l'enseignement supérieur français, Campus France et les tutelles travailleront à une bonne articulation des catalogues numériques de promotion, gérés par Campus France, avec le catalogue de candidature de la plateforme Études en France, géré par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, et l'appui indispensable des établissements continuera à être recherché. L'opérateur accompagnera également les ministères dans le déploiement progressif d'Études en France dans l'ensemble des pays et auprès du plus grand nombre d'établissements. L'opérateur veillera à la qualité de la communication des Espaces Campus France sur l'ensemble du parcours d'inscription des étudiants internationaux (en particulier lorsqu'est mise en œuvre la procédure Etudes en France).

Un groupe de travail sera constitué afin de définir de nouvelles modalités de gestion de la plateforme Etudes en France entre le MEAE et l'agence Campus France et d'identifier les moyens nécessaires à leur mise en œuvre à court et moyen terme, ainsi que de premières actions transférables à Campus France.

La valorisation de l'ESR français vise également à renforcer le continuum entre la scolarité dans un établissement de l'AEFE et le système d'enseignement supérieur français. Dans ce contexte, Campus France est en charge de la communication et de la valorisation du programme de Bourses Excellence Major auprès des publics concernés.

Campus France veillera également à articuler ses publications avec les contenus de la nouvelle plateforme CurieXplore, dans un esprit de bonne coordination et d'économie de moyens.

En plus du catalogue de l'enseignement à distance, créé dans le cadre de la crise sanitaire, les établissements d'enseignement supérieur souhaitant se positionner sur l'enseignement à distance pour les étudiants étrangers, notamment dans le cadre d'une préparation à la mobilité, seront plus spécifiquement accompagnés (recensement, promotion des formations auprès des Espaces Campus France).

Un effort spécifique devra être mené pour accroître la participation aux actions de promotion des universités, lesquelles se mobilisent moins en présentiel, alors qu'elles représentent la part la plus importante de l'accueil des étudiants internationaux et proposent les plus grandes capacités d'accueil, notamment en adaptant les modalités de promotion à ces établissements comme les salons virtuels.

De manière transversale, une évaluation systématique de l'impact de chaque manifestation devra être mise en œuvre et partagée avec les postes diplomatiques concernés et les établissements d'enseignement supérieur.

2.2. Poursuivre l'accompagnement de l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les établissements d'enseignement supérieur, en tenant compte des recommandations des commissions du Forum Campus France et des actions liées au label Bienvenue en France

L'amélioration de la qualité de l'accueil des étudiants étrangers en France est, pour les tutelles, un axe majeur d'action. Le Forum Campus France, parmi l'ensemble de ses actions, doit continuer à jouer son rôle dans ce domaine, avec un plan d'action partagé. La labellisation « Bienvenue en France » doit, couvrir le renforcement de l'engagement des établissements et la valorisation de leurs actions en faveur de l'accueil des étudiants internationaux. Ce label a vocation à être déployé dans l'ensemble des établissements publics ainsi que dans les établissements privés volontaires, et promu auprès des publics cibles. Pour les étudiants, il s'agit d'une information importante pour leurs choix de formation. La transparence, la robustesse et la fiabilité du dispositif reposent notamment sur son caractère dynamique (progression des établissements, octroi ou non-renouvellement du label). Il bénéficiera de l'appui des tutelles, qui conditionneront les AAP à l'engagement des établissements dans le label Bienvenue en France. L'articulation des dispositifs d'accueil dans les établissements (guichets uniques) avec la dématérialisation des procédures (candidatures, visas, inscriptions, titres de séjour à distance) devra être renforcée. Le logement étant un critère essentiel de l'accueil en France, Campus France mènera, avec l'appui des tutelles, une réflexion avec les CROUS et les acteurs locaux du logement et de la vie étudiante, afin de développer l'offre à destination des étudiants étrangers.

2.3. Construire une stratégie alumni plus déconcentrée, en lien avec les établissements et les ambassades

La France doit progresser dans sa capacité à mobiliser les anciens étudiants et chercheurs étrangers passés par son système d'enseignement supérieur, alors que ces alumni constituent partout une ressource importante pour valoriser les universités et écoles. Après le déploiement de la plateforme France Alumni, et sur la base d'un bilan quantitatif et qualitatif, Campus France proposera des modalités et moyens nécessaires à une politique de développement du réseau alumni en France et dans les postes. Dans ce cadre, l'agence veillera à faire évoluer l'outil de suivi afin de répondre aux besoins et aux usages des différents utilisateurs (étudiants, diplômés, établissements, postes diplomatiques, partenaires). Une réflexion collective mérite d'être menée en vue d'un développement plus déconcentré des actions de l'opérateur, notamment auprès des établissements et des ambassades. Accueillant la grande majorité des étudiants étrangers, les établissements d'enseignement supérieur publics seront plus systématiquement invités, par l'opérateur, avec le soutien des tutelles et dans le respect de leur autonomie, à développer une politique pour ces publics, à l'image de ce qui est pratiqué par les grandes écoles. Campus France pourra appuyer les ambassades dans la conception d'actions de mobilisation

de ces alumni, qui entretiennent un lien étroit avec la France. L'opérateur organisera notamment une journée annuelle des alumni, en lien avec les postes. Il pourra également s'associer avec les opérateurs qui développent une stratégie alumni auprès de leur public, en vue de créer des synergies et en sollicitant l'appui des tutelles : l'AEFE avec les bacheliers du réseau de l'enseignement français à l'étranger, le réseau Euraxess avec les doctorants et chercheurs étrangers.

2.4. En lien avec les postes diplomatiques, proposer et mettre en œuvre une stratégie de promotion des études en France à destination des étudiantes

Le rapport du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes remis le 18 novembre 2020 au ministre de l'Europe et des Affaires étrangères ainsi qu'à la ministre déléguée chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, recommande de poursuivre et d'amplifier la diplomatie féministe de la France dans toutes ses dimensions notamment l'éducation. Si les étudiantes représentent 54% des étudiants internationaux en France, cette moyenne masque des divergences selon les zones géographiques. Elles ne représentent que 43% des étudiants en provenance d'Afrique subsaharienne. Leur représentation diminue également en fonction du niveau d'études : elles composent 56% des étudiants étrangers au niveau Licence, 53% au niveau Master et 43% au niveau Doctorat. Quant aux domaines d'études, alors que les étudiantes représentent les 2/3 des étudiants internationaux dans les écoles d'art, ce pourcentage est encore de 33% seulement pour les écoles d'ingénieurs, dans le cadre de l'effort de rééquilibrage en cours. Dans le cadre de ses missions de promotion et de communication, Campus France accompagnera les postes, notamment à travers les formations des responsables d'espaces Campus France, pour intégrer une communication spécifique en direction des femmes dans les actions de promotion. Cette communication s'inscrira en cohérence avec la sélection des boursiers opérée par le MEAE qui donnera des recommandations aux postes pour féminiser les jurys et commissions de bourses et échanges d'expertise. Le MEAE mettra en œuvre ces recommandations dans ses propres jurys (programmes centraux), en lien avec le MESR.

3. Alors que les moyens consacrés aux bourses en direction des meilleurs étudiants et chercheurs contribuent à la capacité d'influence de la France, à l'heure de la montée en puissance de nouveaux concurrents, améliorer l'appui au pilotage des bourses du gouvernement français et la qualité des services

3.1. Améliorer la qualité des services rendus aux bénéficiaires et la promotion des bourses des postes et des programmes centraux

La politique d'influence du gouvernement français repose sur différents moyens dont celui des bourses. Les postes diplomatiques, en lien étroit avec les préoccupations locales, identifient les meilleurs étudiants et futures élites du pays et construisent des programmes de bourses, dont certains peuvent passer par le cofinancement. Les programmes centraux constituent d'autres modalités de soutien à nos orientations stratégiques : sélection au sein du réseau de l'AEFE (Excellence Major), sélection en lien avec nos établissements (Eiffel), positionnement de la France sur la scène internationale sur les enjeux environnementaux (*Make our planet great again*).

Un appui de la part de l'agence Campus France sera attendu pour assurer la promotion des différents programmes de bourses, y compris les programmes des ambassades, afin de renforcer la connaissance de ces programmes et leur taux de sélectivité. Un accent tout particulier devra être mis sur une politique ciblée vers les anciens boursiers gérés par Campus France, par le développement d'un sentiment d'appartenance à cette communauté mondiale fédérée par les liens particuliers avec leur établissement et qui doit à la France une partie du financement de leurs études.

Campus France pourra poursuivre la recherche de financements externes pour les bourses vers la France (partenaires étrangers, entreprises), en lien avec les postes diplomatiques, en s'assurant de bien associer le MEAE (postes et administration centrale) et en recherchant prioritairement des pistes d'économie pour les fonds publics. L'opérateur attachera une attention particulière à la gestion de grands programmes avec des partenaires stratégiques, notamment à la demande du MEAE, et le cas échéant, par des dispositifs d'organisation interne adaptés à la demande, en conformité avec son statut et les règles auxquelles il est soumis.

Un contrôle de la qualité de l'accompagnement des étudiants dans ces différents programmes devra être systématiquement mis en place, à travers un baromètre de satisfaction. Ce contrôle s'effectuera en parallèle avec un travail de simplification des procédures. L'opérateur devra en particulier veiller à mettre en place l'ensemble des moyens nécessaires à l'accompagnement des étudiants et à la préparation de l'arrivée des boursiers.

3.2. Simplifier et améliorer le suivi des données sur les boursiers pour permettre une évaluation plus complète de la politique d'influence et gagner en agilité et en qualité du dispositif

Les boursiers du gouvernement français sont des boursiers d'excellence, qu'ils soient sélectionnés par les ambassades ou dans le cadre de programmes centraux. Ils ont actuellement un taux de réussite de 98%, mais le taux de réponse aux enquêtes de suivi de Campus France sur la réussite des BGF reste trop faible (63%), notamment pour les boursiers des ambassades. L'objectif collectif doit être de s'assurer de la réussite des BGF, et en particulier des boursiers en mobilité de longue durée dont la bourse couvre au moins un semestre universitaire. Pour ce faire, en appui d'un travail important sur la sélection des boursiers par les ambassades qui doit se poursuivre, il est indispensable, d'une part, de fiabiliser les données sur la réussite et, d'autre part, d'améliorer les modalités du suivi pédagogique des étudiants en faisant évoluer les outils informatiques de gestion et les modes d'accompagnement. Il est ainsi primordial de garantir les meilleures prestations aux boursiers, principalement en termes de délais (mise en route, etc..) et d'accès au logement.

Concernant le logement, en fonction des types de mobilité, Campus France veillera à développer des partenariats pour l'hébergement dans les résidences universitaires des CROUS, pour les étudiants en mobilité de longue durée, débutant dès la rentrée universitaire et en fonction de la date effective de réception du dossier complet par l'opérateur. Dans les villes où la capacité à héberger les boursiers connaît de fortes tensions, l'opérateur privilégiera des partenariats avec les organismes gestionnaires d'hébergement (CROUS, CIUP et les bailleurs sociaux). Les hébergements ponctuels dans des résidences privées pourront demeurer, notamment pour les courts séjours, en fonction des tensions observées dans certaines régions et sur certaines périodes de l'année. Enfin, il pourra le cas échéant s'engager, sur la base d'un diagnostic des besoins, et avec l'accord des tutelles, dans des projets immobiliers. Les projets d'investissements immobiliers, comme le recours à l'hébergement ponctuel, devront être soutenables financièrement pour l'opérateur et pour le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et s'inscrire dans une stratégie immobilière formalisée à travers un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) couvrant la période du COP qui sera présenté au conseil d'administration.

Les postes diplomatiques sont invités par le MEAE à proposer des bourses d'études plus longues. Une adaptation continue de la réglementation, permettant de prendre au mieux en compte les spécificités locales et la variété des types de partenariats, devra être recherchée. Les tutelles et l'opérateur travailleront à une simplification de la réglementation, notamment sur le logement, le voyage, la mutuelle et les frais de formation, dans l'objectif d'améliorer le service pour les boursiers et missionnaires.

Afin d'accroître l'attractivité des bourses du gouvernement français, le MEAE et Campus France ont engagé, en dialogue avec les postes, une réflexion sur la refonte du dispositif existant. Il s'agit, dans le cadre de la stratégie générale définie par le ministère, d'introduire une réelle simplification de gestion et de renforcer la qualité des outils tout en les rendant adaptables aux spécificités des postes, tout cela au service d'un accompagnement plus qualitatif des boursiers du gouvernement français, y compris après leurs études sous la forme d'une véritable politique alumni dédiée à ce public, et d'une communication plus efficace vers les publics cibles, grâce au nouveau nom des BGF, « France Excellence ».

Afin d'améliorer le pilotage des programmes de bourses, missions et invitations, notamment dans un contexte évolutif pour les mobilités, il est important de poursuivre le développement des outils de gestion, de reporting et de suivi des mobilités gérées pour le compte du MEAE et du MESR. Conformément à ses missions, Campus France veillera à améliorer ses capacités de traitement de l'information et de production de statistiques, indispensables au pilotage des mobilités.

Enfin, Campus France développera sa capacité d'analyse et de suivi du devenir des boursiers du gouvernement, afin de mettre à disposition du MEAE des moyens d'évaluation de cette politique essentielle de l'État et qui mobilise d'importants moyens budgétaires.

4. Consolider, en période de sortie de crise sanitaire, l'équilibre du modèle économique tout en améliorant sa lisibilité et transparence et renforcer le pilotage administratif et budgétaire de Campus France

Après une baisse de 21,4% des mobilités gérées entre 2019 et 2020, du fait de la crise sanitaire, une reprise progressive des mobilités s'est produite depuis la rentrée 2021 avec un nombre record d'étudiants étrangers en France (392 000) en 2021-2022. Cette évolution reste à confirmer en 2022-2023. La trajectoire de recettes de l'opérateur qui en résultera devra permettre de garantir la soutenabilité et la durabilité de son modèle économique.

4.1. Dans un contexte de rebond de la mobilité internationale, Campus France doit pouvoir s'appuyer sur des moyens conformes aux objectifs de ce Contrat d'Objectifs et de performance, y compris à travers la poursuite de l'effort de diversification de ses ressources

Tout en maintenant un nécessaire contrôle de ses charges, et en implantant les démarches analytiques prévues par le Contrat d'objectifs et de performance (COP) permettant de déterminer la marge nette dégagée par l'opérateur sur l'ensemble de ses activités, l'opérateur diversifiera ses ressources :

- en tenant compte du volume de commandes de bourses déterminé par les tutelles conformément à la stratégie « Bienvenue en France » annoncée par le Premier ministre en novembre 2018 ;
- en s'appuyant sur des subventions pour charges de service public (SCSP) du MEAE et du MESR déterminées en cohérence avec les besoins de l'opérateur et sous réserve des crédits disponibles en LFI. Ces subventions sont de fait essentielles au développement des missions et outils permettant de décliner la stratégie fixée par les tutelles et d'atteindre les objectifs définis ;
- en poursuivant le développement de ses activités pour d'autres clients que le MEAE et le MESR, en France et à l'étranger.

Campus France encaisse par ailleurs d'« autres recettes budgétaires », liées à des commandes de prestations diverses de la part de ses tutelles ou de tiers (adhésion annuelle au Forum, labellisation, promotion [salons, rencontres...], commandes spécifiques hors opérations de mandat dont projets européens, exploitation des résidences immobilières). Ces recettes et les contrats hors MEAE, qui représentent une part croissante dans le budget de l'opérateur, devraient s'établir au moins à 40% des ressources de Campus France à partir de 2022. Contrairement aux produits de gestion et à la SCSP, qui sont des ressources que l'opérateur mobilise dans leur intégralité pour couvrir les charges de personnel (directes et indirectes) liées aux opérations de mobilité et de structure, ces « autres recettes » représentent le « chiffre d'affaires » réalisé par l'opérateur sur l'ensemble de son activité hors opérations de mandat. Une analyse plus fine du coût de mise en œuvre de l'ensemble des activités de l'établissement (Cf.2 infra), devra permettre d'ici 2024 au plus tard d'estimer précisément la marge qu'elles dégagent et leur contribution à l'équilibre économique de l'opérateur.

4.2. Anticiper la hausse des dépenses d'investissement en les priorisant, tout en poursuivant la maîtrise des dépenses de fonctionnement et de personnel, dans un contexte inflationniste.

- Les dépenses de personnel : la reprise attendue des mobilités étudiantes à compter de 2022 devrait permettre de piloter les dépenses de personnel au regard de l'évolution de l'activité. Dans un contexte inflationniste, Campus France veillera à maîtriser la progression de sa masse salariale, en

suivant notamment la recommandation de la circulaire du Premier Ministre N° 5454/SG 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat.

- Les dépenses de fonctionnement : elles comprennent l'ensemble des dépenses de fonctionnement de l'établissement, notamment les taxes et impôts à payer, mais également les dépenses liées aux opérations mises en œuvre par l'opérateur dont les frais relatifs à l'organisation d'opérations de promotion) ou les dépenses prévues au titre des programmes européens auxquels participe Campus France. La reprise des mobilités attendue à compter de 2022 devrait se traduire par une maîtrise de la hausse de ces dépenses dans le budget global de l'opérateur, en tenant compte du contexte économique incertain et de l'augmentation de l'inflation susceptible de renchérir certains coûts.

- Les dépenses d'investissement :

En matière d'informatique, la modernisation engagée du système d'information comptable, incluant l'interfaçage avec le nouveau logiciel Crocus de gestion des mobilités du MEAE, engendrera des demandes de financement/ besoins supplémentaires, pour part déjà anticipés et couverts prioritairement sur fonds propres. Sur la base des recommandations de l'ANSSI, la sécurisation du système informatique devra faire l'objet d'un plan d'action spécifique et d'un financement à étudier. Ces éléments devront être intégrés à un schéma directeur des systèmes d'informations (SDSI) visant à inscrire ces projets dans une stratégie globale et cohérente, et à les prioriser.

En matière d'immobilier, la réalisation programmée du projet Fénelon visant à accroître la capacité d'hébergement à Paris des boursiers du gouvernement français sera assurée sur fonds propres de l'établissement. Ce projet devra par ailleurs s'inscrire en cohérence avec le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

4.3. Mesurer la contribution des activités à la formation du résultat et de la trésorerie

Il est primordial de développer des outils de gestion efficaces et complets, permettant un pilotage budgétaire efficient ainsi qu'une redevabilité à l'égard des tutelles eu égard à l'importance des fonds publics et au vu de son volume d'activité et des flux financiers gérés par Campus France pour le compte de tiers.

L'opérateur aura ainsi recours aux méthodologies appropriées en vue du déploiement de l'ensemble des démarches analytiques attendues au cours de la période couverte par le présent COP.

1/ Sur les activités de Campus France :

- ventiler le chiffre d'affaires selon les différentes activités contributrices de Campus France, mises en œuvre pour le compte du MEAE ou pour le compte de tiers ;
- identifier, en comptabilité générale, les coûts complets de chaque famille d'activité (BMI, BGE, programmes spécifiques, salons/manifestations, appels d'offres européens,...) mise en œuvre par l'opérateur et leur source de profit ou de perte, en décomposant ses résultats annuels par type d'activité.

2/ Sur l'activité « Bourses/Missions/Invitations » (BMI) mise en œuvre pour le compte du MEAE :

- approcher le coût de revient des différentes prestations mises en œuvre pour le compte du ministère en s'appuyant sur une méthodologie partagée avec la tutelle et en identifiant pour chacune d'entre elles :
 - un standard sur les charges directes et indirectes affectables,
 - les clés de répartition des charges indirectes.

Sur la base de cette évaluation des coûts standards l'opérateur travaillera avec les tutelles et, lorsque cela est nécessaire, à une adaptation de sa politique de frais de gestion appliquée à l'État de sorte à ce que la rémunération versée par l'État permette la couverture des charges supportées par l'opérateur pour la mise en œuvre de l'activité BMI, tout en garantissant l'équilibre économique de l'opérateur.

3/ Sur l'analyse de la trésorerie :

- déterminer la répartition des soldes de trésorerie résultant des opérations pour le compte de tiers et des opérations courantes de fonctionnement, selon une méthodologie agréée au préalable entre l'agence et ses tutelles.

4.4. Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et instaurer une démarche de responsabilité sociétale

Compte tenu de la pyramide des âges et de la mise en place de la dématérialisation des processus liés à toutes ses activités, Campus France établira, dans le cadre du dialogue social, un référentiel des métiers, des emplois et des compétences puis une analyse des rémunérations tenant compte des contraintes liées aux métiers en tension. Campus France veillera à échanger au préalable avec les tutelles et le CBCM sur les projets d'évolutions futures de ce dispositif.

Afin de poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et du dialogue social, une réflexion sera par ailleurs engagée par l'opérateur, en lien avec les instances de représentation du personnel. Elle visera notamment à dresser le bilan de l'accord d'entreprise actuel et à évaluer l'opportunité d'une révision de ses dispositions.

Par ailleurs, Campus France s'engage à poursuivre ses efforts en matière de diversité et d'égalité femmes/hommes à la fois dans la gestion interne de l'opérateur mais également dans son *reporting* en matière d'activité. Dans une perspective similaire, une attention particulière devra être portée au handicap. Un plan d'action dédié sera formalisé à cet égard.

Campus France s'attachera à poursuivre la mise en œuvre des actions engagées visant à la préservation d'un climat social positif dans le cadre de la politique résolue des ministères de tutelle contre toutes formes de harcèlement au sein de leurs opérateurs.

Enfin, conformément aux préconisations relatives à l'administration exemplaire, Campus France portera une attention particulière au développement durable conformément à la circulaire n 8145/SG du Premier ministre du 25 février 2020 relative aux engagements de l'État pour des services publics écoresponsables qui s'applique également aux opérateurs de l'État. Campus France formalisera un plan d'action en matière de développement durable, qui sera soumis au conseil d'administration, pour une prise en compte transversale des enjeux écologiques et sociaux dans ses activités.

4.5. Consolider et sécuriser les outils informatiques de l'établissement

Campus France veillera à poursuivre la modernisation et l'amélioration de ses outils numériques afin de renforcer son pilotage, dans une approche globale des risques associés.

A cet effet, l'opérateur engagera l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), qui identifiera les chantiers prioritaires, en prenant en compte :

- la mise en place du nouveau logiciel comptable ministériel « CROCUS » ;
- la modernisation de son logiciel de comptabilité incluant les développements relatifs à la comptabilité analytique ;
- la nécessité de renforcer la sécurité de l'architecture informatique avec un plan d'action spécifique basé sur les recommandations de l'ANSSI ;
- la mise en œuvre du nouvel outil de dépôt et de gestion des dossiers du Partenariat Hubert Curien.

Campus France devra également inclure dans les plans annuels de formation une priorité à l'adaptation aux outils informatiques actuels et à venir.

L'agence, sous l'impulsion de l'ANSSI, est engagée dans une démarche systématique de cybersécurité, qui pourra l'amener, en fonction de son SDSI, à proposer des investissements dans son architecture réseau et la sécurité de son système.

III. **MODALITES D'APPLICATION DU CONTRAT**

Le présent COP 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.

Ce rapport fait également l'objet d'une présentation 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 à la fin de validité dudit COP.

IV. **PERIODE DE VALIDITE ET MODIFICATION DU CONTRAT**

Le présent contrat d'objectifs est conclu pour la période 2023 à 2025. Il peut faire l'objet de modifications par voie d'avenants après accord des parties.

ANNEXE : INDICATEURS COP

Objectif 1 : Dans le contexte de concurrence internationale accrue et de reconfiguration de la mobilité internationale post-crise, adapter les stratégies de promotion de l'enseignement supérieur français, notamment en fonction des géographies

Sous-objectif 1.1 : Adapter les actions de promotion aux spécificités régionales avec un effort particulier vers les pays prioritaires

1.1.1. Indicateur et cibles : % des actions de promotion centrées sur les zones prioritaires (Asie Indopacifique, Afrique, Europe centrale et orientale et pays du voisinage).

Pour mémoire, valeur de référence 2022 : 56%

2023 : 60% (en nombre d'actions)

2024 : 70%

2025 : 80%

1.1.2. Indicateur et cibles : % d'agents des Espaces Campus France du continent africain (hors vacataires) formés à l'orientation des étudiants, sur l'ensemble des agents (hors vacataires, à la date de la programmation de la formation)

Pour mémoire, valeur de référence 2022 : 50%

2023 : 55%

2024 : 60%

2025 : 70%

Sous-objectif 1.2 : Développer les synergies avec l'agence Erasmus+ afin d'accroître la mobilité entrante des étudiants en provenance des pays européens, et se positionner au mieux pour répondre aux appels à projet européens

1.2. Indicateur et cibles : Nombre d'actions co-construites (actions de promotion, co-publications...) par les agences Campus France et Erasmus+

Pour mémoire, valeur de référence 2022 : 3

2023 : 5

2024 : 7

2025 : 8

Sous-objectif 1.3 : Soutenir la projection des établissements français à l'étranger, en Afrique et dans certaines zones stratégiques de l'influence française

1.3. Indicateur et cibles : Nombre d'établissements franco-X accompagnés par CF avec une communication spécifique, définis annuellement, en accord avec les établissements concernés.

Pour mémoire, valeur de référence 2022 : 3

2023 : 4

2024 : 5

2025 : 6

Objectif 2 : Alors que les usages numériques se développent, accroître la qualité, la visibilité et la lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers, de la promotion des études en France au suivi des alumni en passant par la valorisation de la qualité de l'accueil en France

Sous-objectif 2.1 : Simplifier et rendre plus efficace la communication sur l'offre française d'enseignement supérieur et de recherche pour les publics étrangers, en intégrant la dimension numérique, et sur le parcours d'inscription

2.1. Indicateur et cibles : *Conception et déploiement d'une campagne de communication mondiale et des supports adaptables, et accompagnement des postes dans leurs déclinaisons locales, notamment vers les zones prioritaires définies annuellement par le MEAE*

2023 : déploiement – bilan d'audience

2024 : ajustement des messages, déploiement et bilan de la campagne de communication

2025 : déploiement et nouveau bilan

Sous-objectif 2.2 : Poursuivre l'accompagnement de l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les établissements d'enseignement supérieur, en tenant compte des recommandations des commissions du Forum Campus France et des actions liées au label Bienvenue en France

2.2. Indicateur et cibles : *Augmentation de la qualité des dossiers labellisés.*

2023 : Finaliser les visites des établissements labellisés durant la première phase. Elaborer la nouvelle version du Label.

2024 : Atteindre 30% des établissements renouvelant leur labellisation.

2025 : Atteindre 50% des établissements renouvelant leur labellisation.

Sous-objectif 2.3 : Construire une stratégie alumni plus déconcentrée, en lien avec les établissements et les ambassades

2.3. Indicateur et cibles : *Définition d'une stratégie alumni et d'un plan d'action de mobilisation des alumni boursiers*

2023 : Production d'une stratégie alumni (France alumni et boursiers) présentée en conseil d'administration, sur la base d'un diagnostic des forces et faiblesses, et création d'une journée mondiale des alumni,

2024 : Mise en œuvre de la stratégie en lien avec les postes

2025 : Première évaluation de la stratégie en conseil d'administration

Sous-objectif 2.4 : En lien avec les postes diplomatiques, proposer et mettre en œuvre une stratégie de promotion des études en France à destination des étudiantes

2.4. Indicateur et cibles : *Définition d'une stratégie de valorisation des étudiantes dans le domaine de la science d'une part et en Afrique d'autre part*

2023 : Diagnostic et plan d'action en collaboration avec les postes

2024 : Mise en œuvre du plan d'action et mesure de l'impact des actions menées

2025 : Mise en œuvre du plan d'action et mesure de l'impact des actions menées

Objectif 3 : Alors que les moyens consacrés aux bourses en direction des meilleurs étudiants et chercheurs contribuent à la capacité d'influence de la France, à l'heure de la montée en puissance de nouveaux concurrents, améliorer l'appui au pilotage des bourses du gouvernement français et la qualité des services

Sous-objectif 3.1. : Améliorer la qualité des services rendus aux bénéficiaires et la promotion des bourses des postes et des programmes centraux

3.1.1. Indicateur et cibles : *Taux de satisfaction bénéficiaires de prestations de mobilité*

- 2023 : Présentation des résultats de la première enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année et identification des axes d'amélioration. Sur cette base, conception

avant le dernier conseil d'administration de l'année d'un plan d'action et d'un calendrier de mise en œuvre adapté, en lien avec les tutelles.

- 2024 : Présentation des résultats de la deuxième enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année. Présentation d'un rapport de mise en œuvre des actions identifiées et de leur bilan avant l'été.
- 2025 : Présentation des résultats de la troisième enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année. Présentation d'un rapport de mise en œuvre des actions identifiées et de leur bilan avant l'été. Amélioration des résultats obtenus sur les axes d'amélioration identifiés.

3.1.2. Indicateur et cibles : *Taux de satisfaction des postes sur la relation avec l'opérateur (mise en œuvre des prestations, actions de promotion et de soutien, ...)*

- 2023 : Présentation des résultats de la première enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année et identification des axes d'amélioration. Sur cette base, conception avant le dernier conseil d'administration de l'année d'un plan d'action et d'un calendrier de mise en œuvre adapté, en lien avec les tutelles.
- 2024 : Présentation des résultats de la deuxième enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année. Présentation d'un rapport de mise en œuvre des actions identifiées et de leur bilan avant l'été.
- 2025 : Présentation des résultats de la troisième enquête de satisfaction au premier conseil d'administration de l'année. Présentation d'un rapport de mise en œuvre des actions identifiées et de leur bilan avant l'été. Amélioration des résultats obtenus sur les axes d'amélioration identifiés.

Sous-objectif 3.2 : Simplifier et améliorer le suivi des données sur les boursiers pour permettre une évaluation plus complète de la politique d'influence et gagner en agilité et en qualité du dispositif.

3.2. Indicateur et cibles : *Taux de retour des évaluations académiques des bourses d'études longues, couvrant au moins 1 semestre universitaire (qui doit tendre vers celui des programmes centraux).*

Pour mémoire, valeur de 2022 : 63%

- 2023 : 70%
- 2024 : 75%
- 2025 : 80%

Objectif 4 : Consolider, en période de sortie de la crise sanitaire, l'équilibre du modèle économique tout en améliorant sa lisibilité et sa transparence et renforcer le pilotage administratif et budgétaire

Sous-objectif 4.3 : Mesurer la contribution des activités à la formation du résultat et de la trésorerie

4.3.1. Indicateur et cibles : *Déploiement d'une démarche analytique : production d'outils présentant la ventilation des coûts par activité*

- 2023 : Produire un tableau de ventilation du chiffre d'affaires annuel selon les différentes activités mises en œuvre pour le compte du MEAE ou pour le compte de tiers
- 2024 : Produire un tableau décomposant les résultats annuels (chiffre d'affaires moins coûts complets) par type d'activité, servant de base pour les années suivantes
- 2025 : Pour l'activité BMI, déterminer le coût complet des différentes prestations selon la méthodologie agréée avec la tutelle

4.3.2. Indicateur et cibles : *Production d'une analyse de la trésorerie permettant de décomposer le montant lié aux opérations courantes et les opérations pour compte de tiers*

- 2023 : Mise en place d'une méthodologie de calcul en accord avec les tutelles
- 2024 : Production de l'analyse en 2024
- 2025 : Transmission aux tutelles et présentation de l'analyse au conseil d'administration en mars 2025.

4.3.3. Indicateur et cibles : *Production d'une présentation de l'évolution de la masse salariale, lors de la présentation du compte financier N-1*

- 2023 : Présentation aux Tutelles en 2023 de l'évolution sur 2022
- 2024 : Présentation aux Tutelles en mars 2024 de l'évolution sur 2023
- 2025 : Présentation aux Tutelles en mars 2025 de l'évolution sur 2024

Sous-objectif 4.4 : Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et instaurer une démarche de responsabilité sociétale

4.4.1. Indicateur et cibles : *Plan d'actions en faveur des personnes en situation de handicap et en faveur de l'égalité professionnelle femmes / hommes*

- 2023 : Définir un plan d'actions et un calendrier de mise en œuvre associé
- 2024 : Mise en œuvre d'au moins 60% des actions prévues
- 2025 : Mise en œuvre d'au moins 80% des actions prévues

4.4.2. Indicateur et cibles : *Plan d'action développement durable*

- 2023 : Recensement des formations et programmes existants contribuant au développement durable et formalisation d'une stratégie de communication sur ce thème.
- 2024 : En interne, mise en œuvre d'au moins 60% des objectifs administration exemplaire
- 2025 : En interne, mise en œuvre d'au moins 80% des objectifs administration exemplaire

Sous-objectif 4.5 : Consolider et sécuriser les outils informatiques de l'établissement

4.5. Indicateur et cibles : *Consolider et sécuriser les outils informatiques de l'établissement*

- 2022 : *Nomination d'un RSSI*
- 2023 : Finaliser le chantier de rénovation du SI dans le domaine du pilotage budgétaire et financier et de l'interfaçage avec le logiciel Crocus de l'Administration. Engager une démarche en vue de l'élaboration d'un SDSI (recenser l'existant, identifier les axes prioritaires, définir un calendrier, etc.) qui sera présenté d'ici fin 2023 aux tutelles et au conseil d'administration. En parallèle de l'élaboration du SDSI, définir un plan d'action cyber-sécurité sur 3 ans en vue de la sécurisation du SI, tenant compte des préconisations de l'ANSSI.
- 2024 : Engager, conformément au SDSI, une démarche de sécurisation des SI, notamment via une rationalisation de l'architecture applicative.
- 2025 : Mettre en œuvre les actions du plan d'action cyber-sécurité tel que recommandé par l'ANSSI (année 1).