

N° 845

SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2022-2023

Enregistré à la Présidence du Sénat le 5 juillet 2023

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) portant avis sur le **projet de contrat d'objectifs et de performance (COP) 2023-2025 de Campus France**,*

Par MM. Ronan LE GLEUT et André VALLINI,

Sénateurs

(1) Cette commission est composée de : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Olivier Cadic, Mme Marie-Arlette Carlotti, MM. Olivier Cigolotti, André Gattolin, Guillaume Gontard, Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Pierre Laurent, Philippe Paul, Cédric Perrin, Rachid Temal, *vice-présidents* ; Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, Isabelle Raimond-Pavero, M. Hugues Saury, *secrétaires* ; MM. François Bonneau, Gilbert Bouchet, Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, Yves Détraigne, Mmes Catherine Dumas, Nicole Duranton, MM. Philippe Folliot, Bernard Fournier, Mme Sylvie Goy-Chavent, M. Jean-Pierre Grand, Mme Michelle Gréaume, MM. André Guiol, Ludovic Haye, Alain Houpert, Mme Gisèle Jourda, MM. Alain Joyandet, Jean-Louis Lagourgue, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Panunzi, François Patriat, Gérard Poadja, Stéphane Ravier, Gilbert Roger, Bruno Sido, Jean-Marc Todeschini, Mickaël Vallet, André Vallini, Yannick Vaurenard.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
L'ESSENTIEL	5
I. LE COP 2023-2025 TIRE LES CONSÉQUENCES DU NOUVEAU CONTEXTE GÉOSTRATÉGIQUE SUR LES MOBILITÉS ÉTUDIANTES ET L'ACTIVITÉ DE CAMPUS FRANCE.....	6
II. DES OBJECTIFS DANS LA CONTINUITÉ DU COM 2018-2020 ET QUI VONT DANS LE BON SENS	6
1. <i>L'identification de zones géographiques prioritaires</i>	<i>7</i>
2. <i>Un ciblage « qualitatif » sur les profils d'excellence</i>	<i>8</i>
3. <i>L'accompagnement de la stratégie « Bienvenue en France »</i>	<i>8</i>
4. <i>Un effort particulier à destination de l'accueil des étudiantes</i>	<i>8</i>
5. <i>La simplification des procédures et des dispositifs de bourses du Gouvernement français</i>	<i>9</i>
6. <i>Un pilotage administratif et financier visant une amélioration de l'efficience de l'opérateur.....</i>	<i>9</i>
III. LE DISPOSITIF DE PERFORMANCE ESSENTIELLEMENT AXÉ SUR LES MOYENS NE PERMET PAS RÉELLEMENT DE MESURER LES RÉSULTATS DE LA POLITIQUE D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS EN FRANCE ..	10
IV. AU-DELÀ DU COP, DES MESURES STRUCTURELLES EN FAVEUR DE L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX DOIVENT ÊTRE PRISES....	11
A. LA POLITIQUE D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS CONSTITUE UN LEVIER D'INFLUENCE POUR LA FRANCE.....	11
B. UN CHAMP DE COMPÉTENCES DE L'OPÉRATEUR QUI GAGNERAIT À ÊTRE REVU SOUS RÉSERVE D'EN ADAPTER LES MOYENS	12
C. L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS EN MOBILITÉ : CONDITION PRÉALABLE À TOUTE POLITIQUE DE MOBILITÉ ÉTUDIANTE VRAIMENT EFFICACE	13
EXAMEN EN COMMISSION	15
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	21
ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE	23
ANNEXE 2 - TEXTE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE	25

L'ESSENTIEL

Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) de Campus France couvre la période 2023 à 2025. Le précédent contrat, qui comportait un volet consacré aux moyens, portait pour sa part sur la période 2018-2020.

Pendant près de trois ans, l'activité de l'opérateur n'était donc couverte par aucun contrat.

Outre un retard de « rédaction », le présent COP a également subi un retard, plus contestable, de « transmission ». En effet, si la finalisation de ce contrat est intervenue en fin d'année 2022, celui-ci n'a été transmis aux commissions chargées des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat que le 12 juin 2023, soit à quelques semaines seulement de la fin de la session ordinaire. Les rapporteurs ne peuvent que regretter cette méthode qui ne permet pas au Parlement de travailler dans de bonnes conditions.

Sur le fond, le présent COP s'inscrit très largement dans la continuité du COM 2018-2020. Les évolutions qui y ont été apportées semblent aller dans le bon sens : prise en compte du nouveau contexte géostratégique lié au Brexit et à la guerre en Ukraine, introduction des priorités géographiques du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, axes d'amélioration des actions de promotion et de simplification des procédures, et amélioration en matière de gestion.

La partie « performance » du contrat apparaît cependant majoritairement axée sur les moyens de l'opérateur et ne permettra pas de mesurer les résultats de la politique d'accueil des étudiants étrangers en France.

Au-delà du COP, les rapporteurs estiment nécessaire que des mesures structurelles soient prises dans les années à venir pour favoriser l'accueil des étudiants internationaux, au regard notamment de l'important relais d'influence que constituent les mobilités entrantes pour notre pays.

Par ailleurs, le champ de compétences de Campus France comporte quelques « zones grises » qu'il conviendrait de clarifier. **Ainsi, l'opérateur ne dispose d'aucun mandat pour accompagner les jeunes français établis hors de France venant étudier dans l'hexagone, Or cette problématique n'est traitée par aucun autre service.**

Au regard du choc administratif voire culturel que peuvent rencontrer ces jeunes, qui peuvent avoir effectué toute leur scolarité à l'étranger, un accompagnement par Campus France devrait être envisagé, lequel devra se traduire par une évolution de ses moyens.

I. LE COP 2023-2025 TIRE LES CONSÉQUENCES DU NOUVEAU CONTEXTE GÉOSTRATÉGIQUE SUR LES MOBILITÉS ÉTUDIANTES ET L'ACTIVITÉ DE CAMPUS FRANCE

Le présent COP vise tout d'abord à **adapter la stratégie de Campus France aux bouleversements induits par la Covid sur les mobilités internationales étudiantes.**

En particulier, la pandémie s'est traduite par une *« panne du moteur asiatique des mobilités »*, selon les termes de Campus France, **alors que l'Asie est la première zone d'origine des étudiants internationaux en mobilité.** Une baisse de 50 % des candidatures chinoises et de 20 % sur l'ensemble de la zone Asie a ainsi été constatée.



En revanche, **les mobilités d'étudiants en provenance de pays développés tendent à s'accroître.**

La crise de la Covid a aussi entraîné le développement des formations numériques qu'il convient de prendre en compte.

Le Brexit constitue également un bouleversement significatif qui s'est traduit par **une chute d'attractivité du Royaume-Uni vis-à-vis des étudiants européens.**

Enfin, **la guerre en Ukraine a dans une large mesure interrompu les flux avec la Russie.** Elle est en outre à l'origine d'une augmentation de l'inflation, à l'origine de répercussions sur le fonctionnement de la structure et potentiellement la vie des bénéficiaires.

Les rapporteurs constatent que si l'évolution du contexte géostratégique a bien été prise en compte dans le COP, **celui-ci n'évoque pas les conséquences de la poursuite des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie CAP 2030**, qui prévoit un doublement des effectifs d'élèves du réseau de l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE), censés atteindre 700 000 élèves à l'horizon 2030. **Or les élèves des établissements de l'AEFE, dont le nombre s'est élevé à près de 400 000 à la rentrée 2022 contre 377 000 l'année précédente, choisissent pour plus de la moitié d'entre eux¹, une fois bacheliers, d'intégrer le supérieur français.**

II. DES OBJECTIFS DANS LA CONTINUITÉ DU COM 2018-2020 ET QUI VONT DANS LE BON SENS

Le COP 2023-2025 de Campus France comprend **4 objectifs prioritaires déclinés en 14 sous-objectifs.**

¹ En 2021, sur un total de 19 076 bacheliers, 10 026 élèves (dont 6 012 élèves étrangers) scolarisés dans un établissement homologué ont accepté une proposition d'admission dans l'enseignement supérieur français.

D'une manière générale, les rapporteurs souscrivent aux objectifs prioritaires et sous-objectifs fixés dans le présent contrat.

1	2	3	4
<p>1.1 Adapter les actions de promotion aux spécificités régionales avec un effort particulier vers les pays prioritaires.</p> <p>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.</p> <p>1.3 Soutenir la projection des établissements français à l'étranger, en Afrique et dans certaines zones stratégiques de l'influence française.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>2.3 Construire une stratégie alumni plus déconcentrée, en lien avec les établissements et les ambassades.</p> <p>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.</p>	<p>3.1 Améliorer la qualité des services rendus aux bénéficiaires et la promotion des bourses des poste et des programmes centraux.</p> <p>3.2 Simplifier et améliorer le suivi des données des boursiers pour permettre une évaluation plus complète de la politique d'influence et gagner en agilité et en qualité du dispositif.</p>	<p>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</p> <p>4.2 Simplifier et améliorer le suivi des données des boursiers pour permettre une évaluation plus complète de la politique d'influence et gagner en agilité et en qualité du dispositif.</p> <p>4.3 Mesurer la contribution des activités à la formation du résultat et de la trésorerie.</p> <p>4.4 Poursuivre la modernisation de la gestion des ressource humaines et instaurer une démarche de responsabilité sociétale.</p> <p>4.5 Consolider et sécuriser les outils informatiques de l'établissement.</p>

Six « actions » qui seront mises en œuvre dans le cadre du COP 2023-2025 méritent d'être plus particulièrement mentionnées.

1. L'identification de zones géographiques prioritaires

Le COP prévoit un effort particulier à destination de l'Indopacifique, de l'Union européenne, des pays du voisinage et du continent Africain.

Cet effort de priorisation géographique va dans le bon sens alors que, comme l'a rappelé la directrice générale de Campus France en audition, certains pays font l'objet d'une concurrence intense pour accueillir les étudiants qui en sont originaires. Cela est notamment le cas de l'Inde. **La France doit donc consentir un effort particulier à destination de ces zones pour se maintenir dans la compétition internationale.**

2. Un ciblage « qualitatif » sur les profils d'excellence

L'objectif d'augmentation du nombre de mobilités entrantes doit s'accompagner d'un renforcement ou, *a minima*, d'un maintien du niveau des étudiants accueillis.

Dans cette perspective, le présent COP fixe plusieurs objectifs à Campus France :

- une communication de l'opérateur qui devra viser **un meilleur ciblage des étudiants et chercheurs d'excellence** ;
- un appui aux postes pour renforcer le taux de sélectivité ;
- une fiabilisation des données sur la réussite des boursiers du Gouvernement français.

3. L'accompagnement de la stratégie « Bienvenue en France »

Lancée en novembre 2018 par Édouard Philippe, alors Premier ministre, la stratégie Bienvenue en France vise notamment **l'accueil de 500 000 étudiants internationaux à l'horizon 2027 et le doublement du nombre de bourses versées par le MEAE.**



Dans le cadre de la poursuite de cette stratégie, le COP prévoit :

- le renforcement de l'engagement des établissements et la valorisation de leurs actions en faveur de l'accueil des étudiants internationaux ;
- la poursuite du déploiement du label ;
- le renforcement de l'articulation des dispositifs d'accueil dans les établissements avec la dématérialisation des procédures.

4. Un effort particulier à destination de l'accueil des étudiantes

Le COP 2023-2025 prévoit **une promotion des études en France à destination des étudiantes.** Celle-ci poursuivra un objectif de rééquilibrage :

- **géographique** : si les étudiantes représentent 54 % des mobilités entrantes, elles ne comptent que pour 43 % des étudiants en provenance d'Afrique subsaharienne ;
- **en termes de niveau d'études** : les étudiantes composent **56 % des étudiants étrangers au niveau licence, 53 % au niveau master et 43 % au niveau doctorat** ;

- en termes de **domaines d'études** : les étudiantes représentent 33 % seulement des étudiants étrangers en écoles d'ingénieurs contre plus de 60 % en écoles d'art.

5. La simplification des procédures et des dispositifs de bourses du Gouvernement français

Le présent COP fixe **plusieurs objectifs en matière de simplification des procédures et des dispositifs de bourses du Gouvernement français.**

En particulier, il est prévu :

- une articulation entre les catalogues numériques de promotion gérés par Campus France et le catalogue de candidature de la plateforme Études en France géré par le MEAE ;
- l'extension de cette plateforme qui, à terme, devrait être généralisée ;
- une simplification de la réglementation, notamment sur le logement, le voyage, la mutuelle et les frais de formation ;
- **la refonte des bourses du Gouvernement français sous une appellation unique : « France Excellence »¹.** Le principal objectif de ce changement de nom est **de doter ces bourses d'une identité unique de marque, sur le modèle des bourses américaines Fulbright** et d'améliorer ainsi la visibilité de l'offre française de bourses à travers un nom facilement compréhensible pour des anglophones.

6. Un pilotage administratif et financier visant une amélioration de l'efficacité de l'opérateur

Si le précédent contrat comportait une partie « moyens », celle-ci se contentait en réalité de rappeler les montants inscrits en loi de finances et ne comprenait pas de trajectoire d'évolution des moyens de l'opérateur.

Le présent contrat revêtant la forme d'un contrat d'objectifs et de performance, aucune donnée budgétaire n'y est présentée, alors même que l'atteinte de certains objectifs nécessitera des moyens importants (reprise de la plateforme Études en France, amélioration de l'attractivité de la France en Asie et en Afrique, mise à niveau des systèmes d'information).

Il fixe en revanche des objectifs en matière de pilotage administratif et financier de l'opérateur, passant en particulier par :

¹ Les bourses du gouvernement français sont aujourd'hui connues dans les pays partenaires sous de multiples appellations (Chateaubriand, Sophie Germain etc.). Les postes diplomatiques ont été invités à inscrire leurs différents programmes de bourses, qu'ils aient ou non une marque ou appellation spécifique, sous l'égide de cette appellation France Excellence, en conservant à côté le nom d'origine s'ils le jugent utile.

- une diversification de ses ressources ;
- une maîtrise de ses dépenses de fonctionnement et de personnel ;
- le déploiement d'une démarche analytique ;
- une modernisation de la gestion de ses ressources humaines ;
- une consolidation et une modernisation de ses outils informatiques.

III. LE DISPOSITIF DE PERFORMANCE ESSENTIELLEMENT AXÉ SUR LES MOYENS NE PERMET PAS RÉELLEMENT DE MESURER LES RÉSULTATS DE LA POLITIQUE D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS EN FRANCE

Si les objectifs figurant dans le présent COP fixent un horizon clair pour l'opérateur, **la partie « performance » comprend pour l'essentiel des indicateurs de « moyens »¹ ou de « gestion »² plus que de résultats.**

Pratiquement aucun indicateur n'est prévu concernant la mise en œuvre de la stratégie « Bienvenue en France » qui constitue pourtant le pilier de la politique d'accueil des étudiants internationaux.

De même, les objectifs contenus dans le COP en termes de provenance géographique ne sont abordés qu'à travers le prisme des actions de promotions mises en œuvre dans les pays prioritaires.

Si cette situation n'est pas totalement satisfaisante, **elle s'explique cependant par la pluralité d'acteurs intervenant dans le cadre de la politique d'accueil des étudiants étrangers (établissements, postes diplomatiques, CROUS, CNOUS, Campus France), dont la « valeur ajoutée » ne peut pas toujours être isolée.**

Les rapporteurs constatent néanmoins que **le dispositif de performance figurant dans les documents budgétaires ne permet pas plus de mesurer l'efficacité de cette politique (cf. tableau ci-après).**

¹ À titre d'exemple, les résultats obtenus par les boursiers du Gouvernement français ne sont pas mesurés en tant que tel mais à travers le taux de retour des évaluations académiques et des bourses d'études longues, couvrant au moins 1 semestre universitaire.

² Ces indicateurs couvrent l'intégralité de l'objectif 4, soit **plus du tiers du total des indicateurs.**

	Unité	2020	2021	2022	2023	2024	2025
				(Cible PAP 2022)	(Cible)	(Cible)	(Cible)
Taux de bacheliers étrangers issus de l'enseignement français à l'étranger poursuivant leurs études en France	%	47	49	47	48	49	49
Nombre d'étudiants étrangers en mobilité inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur en France	Nb	Non déterminé	189 935	200 000	210 000	220 000	230 000
Nombre de mois bourses avec allocation versés à des Boursiers du Gouvernement Français	Nb	43 517	40 669	41 000	43 000	52 000	61 000
Taux de réussite des Boursiers du Gouvernement français	%	95,8	96	97	96	97	98
Nombre de mobilités (entrantes et sortantes) dans les projets des partenariats Hubert Curien	Nb	520	1 708	2000	3 700	3 730	3 760
Part des femmes parmi les étudiants étrangers en mobilité internationale dans les universités	%	52,6	53,7	53	53	53	53
Part des bourses du gouvernement français attribuées à des femmes	%	48	47,4	49	49,5	50	50

Source : projet annuel de performances 2023 du programme 185

Une évolution de celui-ci devra donc être envisagée afin de mieux refléter les objectifs stratégiques figurant dans le COP (priorités géographiques, ciblage sur les profils d'excellence, nombre d'étudiants internationaux accueillis au regard de l'objectif fixé dans le cadre de la stratégie *Bienvenue en France*, éléments qualitatifs concernant la mise en œuvre de celle-ci, etc.).

IV. AU-DELÀ DU COP, DES MESURES STRUCTURELLES EN FAVEUR DE L'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX DOIVENT ÊTRE PRISES

A. LA POLITIQUE D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS CONSTITUE UN LEVIER D'INFLUENCE POUR LA FRANCE

Selon l'Unesco, en 2020 la France occupait la 6^e place (elle figurait à la 4^e place en 2014) des pays d'accueil d'étudiants étrangers alors qu'elle était à 7^e place l'année précédente. **Cette évolution, qui peut sembler favorable, résulte en réalité d'une mesure de périmètre, la Russie ayant été retirée du classement en raison de la non-observance de la méthodologie de l'Unesco.**



En effet, si le nombre d'étudiants étrangers accueillis par la France est en augmentation, il croît cependant moins vite que dans d'autres pays.

Comme le relevaient les rapporteurs dans leur avis sur le projet de budget 2023 du programme 185, « si en 2021-2022, la France a franchi le cap des 400 000 étudiants accueillis (apprentis inclus), le dynamisme de la mobilité étudiante profite davantage à nos compétiteurs. La France est ainsi désormais devancée par l'Allemagne ou encore la Russie, et les Émirats arabes unis ont accueilli un nombre d'étudiants internationaux très proche du nôtre en 2019 ».

Or la politique d'accueil des étudiants étrangers constitue un outil d'influence majeur pour notre pays qu'il convient de renforcer.

Ainsi, comme l'a rappelé la directrice générale de Campus France, la France est le premier pays de destination des étudiants des pays d'Afrique subsaharienne, dont le nombre a dépassé celui des étudiants issus de pays d'Afrique du nord.

À l'heure où la présence française est contestée, comme cela a pu être le cas au Mali ou au Burkina Faso au cours des derniers mois, l'accueil d'étudiants étrangers qui, de retour dans leur pays d'origine sont autant d' « ambassadeurs » de la France à travers le monde, constitue un formidable levier d'influence.

B. UN CHAMP DE COMPÉTENCES DE L'OPÉRATEUR QUI GAGNERAIT À ÊTRE REVU SOUS RÉSERVE D'EN ADAPTER LES MOYENS

Les compétences de l'opérateur sont fixées à l'article 2 du décret n° 2011-2048 du 30 décembre 2011 relatif à Campus France¹.

¹ Elles sont au nombre de 5 : 1° fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale de l'État ou de ses partenaires ; 2° assurer, dans son domaine de compétences, l'organisation logistique de séminaires, colloques et conférences et des actions de formation ; 3° animer un forum « Campus France » avec les établissements d'enseignement supérieur français chargé d'émettre des recommandations au conseil d'administration de l'établissement public sur les questions de promotion à l'international de l'enseignement supérieur de la France ; 4° coordonner et

Le champ de compétences de Campus France comporte cependant quelques « zones grises » qu'il conviendrait de clarifier. Ainsi, si le décret de 2011 est muet sur l'action de l'opérateur outre-mer, celui-ci est cependant chargé de la mise en œuvre de programmes dans certains territoires (notamment en Nouvelle-Calédonie).

De même, Campus France, qui ne dispose pas non plus de mandat pour accompagner les jeunes français établis hors de France venant étudier dans l'hexagone, n'intervient pas auprès de cette population. Dans la mesure où cette problématique n'est par ailleurs pas traitée par d'autres services, les rapporteurs estiment qu'au regard du choc administratif voire culturel que peuvent rencontrer ces jeunes, qui ont effectué toute leur scolarité à l'étranger, un accompagnement par l'opérateur devrait être envisagé, qui devra s'accompagner d'une évolution de ses moyens.

De même, si le transfert de la gestion de la plateforme « Études en France » à l'opérateur peut constituer une mesure de simplification utile, celui-ci nécessitera là encore une réorganisation de l'agence et un ajustement de ses moyens.

C. L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DES ÉTUDIANTS EN MOBILITÉ : CONDITION PRÉALABLE À TOUTE POLITIQUE DE MOBILITÉ ÉTUDIANTE VRAIMENT EFFICACE

La stratégie *Bienvenue en France* s'est déclinée en différentes actions mises en œuvre au niveau central (*facilitation des procédures d'inscription via la plateforme Études en France*¹ notamment) et au sein des établissements labellisés² (développement de bureaux d'accueil et de campagnes de communication, mise en place de cours de français en langue étrangère ou encore recrutement de chargés d'accueil) qui constituent autant d'efforts bienvenus.

Le COP fixe en outre des objectifs en matière de simplification des procédures (cf. *supra*) et d'amélioration de l'hébergement (développement de partenariats pour l'hébergement dans les résidences universitaires et avec les organismes gestionnaires d'hébergement, projets d'investissements immobiliers, recours à l'hébergement ponctuel, etc.).

aider à élaborer la réponse française aux appels d'offres internationaux dans le domaine de la promotion de l'enseignement supérieur ; l'établissement peut également se présenter en tant qu'opérateur et répondre lui-même à un appel d'offre international sans préjudice des compétences de l'établissement France expertise internationale ; 5° contribuer à la définition des orientations des Espaces Campus France dans les postes diplomatiques, afin d'assurer la meilleure articulation entre les besoins exprimés par les postes diplomatiques et ceux des établissements d'enseignement supérieur français.

¹ 68 pays sont aujourd'hui couverts par ce dispositif contre 41 en 2019.

² Le label *Bienvenue en France* est attribué pour une durée de 4 ans aux établissements ayant mis en place des dispositifs et services destinés à mieux accueillir les étudiants internationaux. Au mois d'octobre 2022, 139 établissements étaient ainsi labellisés.

Pour autant, comme l'a rappelé la directrice générale de Campus France, **il apparaît indispensable qu'un travail en profondeur sur l'amélioration des conditions d'accueil soit mené.** En particulier, **des efforts devront être consentis en matière de délivrance de visas par les postes diplomatiques et de renouvellement de titres de séjour par les préfectures.**

*

Sous bénéfice de ces observations, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées a émis un avis favorable sur ce contrat d'objectifs et de performance.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le mercredi 5 juillet 2023, sous la présidence de M. Christian Cambon, président, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées a procédé à l'examen du rapport d'information de MM. Ronan Le Gleut et André Vallini, rapporteurs, portant avis sur le projet de Contrat d'objectifs et de performance (COP) de Campus France (2023-2025).

M. Christian Cambon, président. - Nous examinons maintenant le rapport d'information de Ronan Le Gleut et André Vallini sur le contrat d'objectifs et de performance 2023-2025 de Campus France.

M. Ronan Le Gleut, rapporteur. - Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) de Campus France couvre la période 2023 à 2025. Le précédent contrat, qui comportait un volet consacré aux moyens, portait pour sa part sur la période 2018-2020. Pendant près de trois ans, l'activité de l'opérateur n'était donc couverte par aucune convention.

Outre un retard de « rédaction », le présent COP a également subi un retard, plus contestable, de « transmission ». En effet, si la finalisation de ce contrat est intervenue en fin d'année 2022, celui-ci n'a été transmis aux commissions chargées des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat que le 12 juin 2023, soit à quelques semaines seulement de la fin de la session ordinaire. Nous ne pouvons que regretter cette méthode qui ne nous permet pas de travailler dans de bonnes conditions.

Sur le fond, le présent COP s'inscrit très largement dans la continuité du contrat d'objectifs et de moyens 2018-2020 et les évolutions qui y ont été apportées nous semblent aller dans le bon sens.

Je laisse la parole à André Vallini pour une présentation plus précise des objectifs et du volet « performance » du présent COP.

M. André Vallini, rapporteur. - Le présent contrat vise tout d'abord à adapter la stratégie de Campus France aux bouleversements induits par la Covid sur les mobilités internationales étudiantes.

La pandémie s'est traduite par une « panne du moteur asiatique des mobilités », alors que l'Asie est la première zone d'origine des étudiants internationaux en mobilité. Une baisse de 50 % des candidatures chinoises et de 20 % sur l'ensemble de la zone Asie a ainsi été constatée.

La crise de la Covid a aussi entraîné le développement des formations numériques qu'il convient de prendre en compte.

Le Brexit constitue également un bouleversement significatif qui s'est traduit par une chute d'attractivité du Royaume-Uni vis-à-vis des étudiants européens.

Enfin, la guerre en Ukraine a dans une large mesure interrompu les flux avec la Russie. Elle est en outre à l'origine d'une augmentation de l'inflation, à l'origine de répercussions sur le fonctionnement de la structure et potentiellement la vie des bénéficiaires.

S'agissant des objectifs assignés à l'opérateur, nous souscrivons globalement aux objectifs prioritaires qui nous ont été présentés en audition et sous objectifs fixés dans ce contrat. Six « actions » qui seront mises en oeuvre dans le cadre du COP 2023-2025 méritent d'être plus particulièrement mentionnées.

Premièrement, l'identification de zones géographiques prioritaires. Le présent COP prévoit un effort particulier à destination de l'Indopacifique, de l'Union européenne, des pays du voisinage et du continent Africain.

Cet effort de priorisation géographique va dans le bon sens alors que, comme nous l'a rappelé la directrice générale de Campus France en audition, certains pays font l'objet d'une concurrence intense pour accueillir les étudiants qui en sont originaires. Cela est notamment le cas de l'Inde. La France doit donc consacrer un effort particulier à destination de ces zones pour se maintenir dans la concurrence internationale.

Deuxièmement, un ciblage « qualitatif » sur les profils d'excellence. L'objectif d'augmentation du nombre de mobilités entrantes doit s'accompagner d'un renforcement ou, a minima, d'un maintien du niveau des étudiants accueillis.

Troisièmement, l'accompagnement de la stratégie « Bienvenue en France », qui a été lancée en novembre 2018 et qui vise notamment l'accueil de 500 000 étudiants internationaux à l'horizon 2027 ainsi que le doublement du nombre de bourses versées par le MEAE.

Quatrièmement, un effort particulier à destination de l'accueil des étudiantes, qui devra permettre un rééquilibrage géographique, en termes de niveau d'études et de domaines d'études.

Cinquièmement, un effort de simplification. En particulier, il est prévu la refonte des bourses du Gouvernement français sous une appellation unique : « France Excellence ». Le principal objectif de ce changement de nom est de doter ces bourses d'une identité unique de marque, sur le modèle des bourses américaines Fulbright et d'améliorer ainsi la visibilité de l'offre française de bourses à travers un nom facilement compréhensible pour les anglophones.

Enfin, sixièmement, un pilotage administratif et financier visant une amélioration de l'efficacité de l'opérateur.

Les objectifs figurant dans le présent COP fixent donc un cap clair pour l'opérateur jusqu'en 2025 et nous y souscrivons.

S'agissant de la partie « performance » de ce COP, celle-ci nous semble comprendre un nombre important d'indicateurs de « moyens » ou de « gestion », qui ne permettent pas de mesurer réellement l'atteinte de ces objectifs.

Ainsi, pratiquement aucun indicateur n'est prévu concernant la mise en oeuvre de la stratégie « Bienvenue en France », qui constitue pourtant le pilier de la politique d'accueil des étudiants internationaux.

De même, les objectifs contenus dans le COP en termes de provenance géographique ne sont abordés qu'à travers le prisme des actions de promotions mises en oeuvre dans les pays prioritaires.

Si cette situation n'est pas totalement satisfaisante, elle s'explique cependant par la pluralité d'acteurs intervenant dans le cadre de la politique d'accueil des étudiants étrangers dont la « valeur ajoutée » ne peut pas nécessairement être isolée.

Les résultats consolidés enregistrés par cette politique devraient théoriquement transparaître dans les documents budgétaires. Nous constatons cependant que les indicateurs figurant dans ces derniers ne permettent pas non plus de mesurer son efficacité au regard des objectifs figurant dans le COP.

Une évolution du dispositif de performance devra donc être envisagée à terme afin de permettre d'en assurer le suivi.

Je repasse la parole à Ronan Le Gleut pour des observations plus générales sur les compétences de Campus France et la politique française d'accueil des étudiants étrangers.

M. Ronan Le Gleut, rapporteur. - J'aborderai tout d'abord la question des compétences de l'opérateur et leurs perspectives d'évolution.

En premier lieu, les prérogatives de Campus France nous semblent comporter, à l'heure actuelle, quelques « zones grises ». Ainsi, Campus France ne dispose d'aucun mandat pour accompagner les jeunes français de l'étranger venant étudier en France, Or cette problématique n'est par ailleurs traitée par d'autres services.

Au regard du choc administratif voire culturel que peuvent rencontrer ces jeunes, qui peuvent avoir effectué toute leur scolarité à l'étranger, un accompagnement par l'opérateur devrait être envisagé, lequel devra se traduire par une évolution de ses moyens.

Je précise à cet égard que Campus France intervient déjà auprès des étudiants de Nouvelle-Calédonie, alors que cela n'est pas prévu dans le décret de 2011 qui fixe les compétences de l'agence.

Par ailleurs, le présent COP n'évoque pas la stratégie CAP 2030, qui prévoit un doublement des effectifs d'élèves du réseau de l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE), censés atteindre 700 000

élèves à l'horizon 2030. Or les élèves des établissements de l'AEFE, dont le nombre s'est élevé à près de 400 000 à la rentrée 2022 contre 377 000 l'année précédente, choisissent pour plus de la moitié d'entre eux, une fois bacheliers, d'intégrer le supérieur français. L'augmentation attendue du nombre d'élèves scolarisés au sein du réseau de l'AEFE aura donc vraisemblablement des répercussions sur l'activité de l'opérateur.

En second lieu, si le transfert de la gestion de la plateforme « Études en France » à Campus France qui est prévu dans la cadre du COP peut constituer une mesure de simplification utile, celui-ci nécessitera une réorganisation de l'agence et un réexamen de ses moyens.

Je conclus par quelques observations générales sur la politique d'accueil des étudiants étrangers.

Selon l'Unesco, en 2020 la France occupait la 6^e place des pays d'accueil alors qu'elle figurait à la 7^e place l'année précédente. Cette évolution, qui peut sembler favorable, résulte en réalité d'une mesure de périmètre, la Russie ayant été retirée du classement en raison de la non-observance de la méthodologie de l'Unesco.

En effet, si le nombre d'étudiants étrangers accueillis par la France est en augmentation, il croît cependant moins vite que dans d'autres pays.

Or, à l'heure où la présence française est contestée, comme cela a pu être le cas au Mali ou au Burkina Faso au cours des derniers mois, l'accueil d'étudiants étrangers qui, de retour dans leur pays d'origine sont autant d'« ambassadeurs » de la France à travers le monde, constitue un formidable levier d'influence, qu'il convient de renforcer. À titre d'exemple, la France est le premier pays de destination des étudiants des pays d'Afrique subsaharienne, dont le nombre a dépassé celui des étudiants issus de pays d'Afrique du nord.

Le renforcement de l'attractivité de notre pays passe, comme nous l'a rappelé la directrice générale de Campus France, par un travail en profondeur sur l'amélioration des conditions d'accueil des étudiants étrangers.

Mes chers collègues, sous bénéfice de ces observations, nous vous proposons d'émettre un avis favorable sur ce contrat d'objectifs et de performance.

M. André Gattolin. - Je suis membre du conseil d'administration de Campus France. Je m'interroge sur la stratégie poursuivie avec cette politique : que souhaitons-nous faire ? Certes un objectif quantitatif est fixé, accueillir 500 000 étudiants étrangers à l'horizon 2027, et des priorités géographiques ont été définies. Mais nous ignorons le coût de cette politique et combien elle rapporte. Il y a quelques années, Olivier Cadic a soulevé le fait que le budget de l'Agence française de développement (AFD) comprenait une ligne significative destinée au financement d'une aide en

faveur de l'accueil d'étudiants chinois. La présence d'étudiants chinois dans le contexte actuel de contrôle dont ils font l'objet est problématique. Je lis dans le compte-rendu de la visite d'État en Chine, que le Gouvernement veut relancer massivement l'accueil de ces étudiants. Mais quels moyens met-on derrière en termes de suivi ? Je suis favorable à ce que l'on favorise la venue d'étudiants issus de pays en développement, cela fait en effet partie de notre politique d'influence. Mais je m'interroge sur l'opportunité de cette politique lorsqu'elle concerne des étudiants venus de pays développés, alors que l'enseignement supérieur français est pratiquement gratuit. Dans le cadre de la mission d'information « Influences étatiques extra-européennes dans le monde universitaire et académique français et leurs incidences », j'ai interrogé la directrice générale de Campus France sur ces sujets et je n'ai pas l'impression qu'il y ait une stratégie rodée.

La mixité des origines géographiques des étudiants est certes utile pour l'ensemble des étudiants, mais avez-vous une idée du coût budgétaire que cela représente et ce que cela rapporte, en termes de frais d'inscription par exemple, alors que certaines universités peinent à trouver des places pour une partie de nos étudiants ?

Cela résulte plus globalement de la faiblesse des moyens mis sur l'enseignement supérieur dans notre pays.

M. Ronan Le Gleut, rapporteur. - Ces observations sont globales et portent sur des problématiques qui excèdent de beaucoup le champ du COP. La question de l'évaluation du coût me semble légitime. Au-delà du levier d'influence, il faut prendre en compte le fait que nous sommes confrontés à une véritable « guerre des cerveaux » à l'échelle internationale. Certains secteurs, comme l'intelligence artificielle, la cybersécurité, les biotechnologies, etc. font face à une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. L'entreprise Google s'est par exemple implantée à Zurich pour attirer des cerveaux au niveau européen car elle ne trouvait plus ces compétences aux États-Unis. Il peut y avoir un intérêt réel pour nos entreprises de combler ces pénuries en formant chez nous les esprits les plus brillants.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. - Je suis aussi au conseil d'administration de Campus France. Je comprends l'intervention d'André Gattolin mais la question qu'il soulève me semble essentiellement liée à la problématique du suivi de ces étudiants. Les étudiants chinois sont d'importants relais d'influence. Il faut simplement connaître les études qu'ils vont mener et disposer d'un droit de regard sur la sélection.

Je pense que la question centrale est celle de l'accueil. Je soulève cette problématique pratiquement lors de chaque conseil d'administration. J'ai étudié aux États-Unis et j'ai pu constater la différence considérable entre les États-Unis, où il existe des services qui suivent les étudiants internationaux, et la France, où il n'y a bien souvent aucun suivi. Si Google s'est implantée à Zurich, ce n'est vraisemblablement pas parce qu'il n'y avait

plus la ressource humaine aux États-Unis, où il existe des formations exceptionnelles, mais pour capter d'autres « cerveaux » et en priver, dans une certaine mesure, les États européens.

Des progrès ont été réalisés par Campus France dans ce domaine et les pays étrangers nous font part de leur satisfaction.

Comme les rapporteurs, j'estime qu'il faut également faire des efforts en faveur des jeunes Français du réseau de l'AEFE.

M. Ronan Le Gleut, rapporteur. - La visite du centre Google de Zurich que j'évoquais à l'instant a eu lieu dans le cadre des travaux du groupe d'amitié France-Suisse. L'entreprise nous a expliqué qu'il n'y avait plus de ressource humaine aux États-Unis : toutes les grandes entreprises ont épuisé le vivier. Google a dû quitter le territoire américain pour pallier cette difficulté. Dans le centre de Zurich, il était frappant de constater que tous les Français que nous avons rencontrés étaient polytechniciens. Les autres salariés étrangers venaient par ailleurs des meilleures universités du continent.

S'agissant de l'accueil, cette problématique est évoquée dans le rapport. La stratégie Bienvenue en France a apporté des éléments de réponse, mais il convient de poursuivre cet effort et, je le répète, d'améliorer aussi l'accueil des jeunes Français établis hors de France intégrant l'enseignement supérieur français.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Mercredi 28 juin 2023

- Mmes Donatienne Hissard, directrice générale, et Roxane Lundy, chargée de mission auprès de la directrice générale de Campus France.

Contribution écrite de la direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE



La Première ministre

Paris, le 12 juin 2023

Monsieur le Président,

En application de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, j'ai l'honneur de vous transmettre, pour être déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale, le contrat d'objectifs et de performance de Campus France 2023-2025.

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

Pour la Première ministre et par délégation,
La Secrétaire générale du Gouvernement,



Claire LANDAIS

Monsieur Gérard LARCHER
Président du Sénat
Palais du Luxembourg
PARIS

Hôtel de Matignon
57, rue de Varenne
75007 Paris

**ANNEXE 2 - TEXTE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE
PERFORMANCE DE CAMPUS FRANCE**



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**CAMPUS
FRANCE**

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

2023-2025

Entre les soussignés :

L'ÉTAT,

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. PRÉAMBULE

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 « Études 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 efficiente 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 idoine.
- - 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 (Eclectus).

(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 États-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 Études en France).

Un groupe de travail sera constitué afin de définir de nouvelles modalités de gestion de la plateforme Études 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 96%, 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'État.

- - 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 Fénélon 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 6145/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.

À 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 cyber- sécurité, qui pourra l'amener, en fonction de son SDSI, à proposer des investissements dans son architecture réseau et la sécurité de son système.

III. MODALITÉS 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. PÉRIODE DE VALIDITÉ 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).