N° 3403

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 octobre 2020

PROJET D'AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SUR LE PROJET DE **loi de finances** *pour 2021,*

TOME II

ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT

DIPLOMATIE CULTURELLE ET D'INFLUENCE – FRANCOPHONIE

PAR M. FRÉDÉRIC PETIT
Député

PROJET

Voir le numéro : 3360

SOMMAIRE

—

Pages

INTRODUCTION 5

I. UN BUDGET STABLE QUI ACCOMPAGNE LA RATIONALISATION DU RÉSEAU CULTUREL ET SON ADAPTATION À LA CRISE SANITAIRE 7

A. UN BUDGET DONT LA SANCTUARISATION EST CONFIRMÉE 7

a. Des crédits en légère hausse pour le programme 185 7

b. Un réseau qui poursuit sa rationalisation 8

B. DES RÉSEAUX ET OPÉRATEURS A L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE 9

1. Une nécessaire réorganisation des modes de fonctionnement 9

a. Les réseaux culturels et d'influence ont été profondément touchés par la crise sanitaire 9

b. Les opérateurs ont dû adapter leurs activités à la crise sanitaire 13

2. Un impact budgétaire encore incertain, de nature à fragiliser le réseau 15

a. Les réseaux des alliances et des instituts français ont dû faire face à d'importantes baisses de ressources 15

b. Fragilisé par les conséquences socio-économiques de la crise sanitaire, le réseau d'enseignement français à l'étranger a fait l'objet d'un plan d'aide dédié . 16

c. Pour les opérateurs, l'impact budgétaire reste difficile à évaluer 18

II. LA CRISE A ACCENTUÉ LES ATOUTS ET LES MARGES DE PROGRESSION DE NOTRE DIPLOMATIE CULTURELLE 21

A. UN RÉSEAU QUI POURSUIT SA MUE ET SON GAIN DE COHÉRENCE .. 21

1. Le développement de la planification et de l'approche en projets : un outil précieux de mise en cohérence 21

a. Un pilotage qui s'améliore au niveau des postes diplomatiques 21

b. Des objectifs de moyen terme qui doivent être conservés malgré la crise sanitaire 23

i. Le plan pour le développement de l'enseignement français à l'étranger 23

ii. Le développement du réseau des alliances françaises 24

2. Des avancées dans le pilotage et la mise en réseau : l'exemple de l'Institut français de Paris 25

3. La résilience du modèle de l'Établissement à autonomie financière 26

PROJET

B. DES MARGES DE PROGRESSION TRANSVERSALES PERSISTANTES 27

1. Un objectif qui reste à atteindre : le passage à une véritable gestion des personnels dans le réseau 27

2. Une transition numérique qui avance, mais qui connaît encore des marges de progression 28

C. LA NÉCESSITÉ DE CONSERVER NOTRE DYNAMIQUE DE COOPÉRATIONS BILATÉRALES 30

1. Un objectif réaffirmé : le renforcement de l'approche partenariale de la diplomatie culturelle 30

a. L'exemple de la coopération franco-allemande 30

b. Une priorité stratégique : le renouvellement de notre coopération culturelle avec les pays africains 32

2. Une priorité à conserver : le renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur français 32

III. LE CAS DE L'ÉGYPTE : UNE COOPÉRATION CULTURELLE HISTORIQUE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR 34

A. COOPÉRATIONS CULTURELLES, ARTISTIQUES ET PATRIMONIALES.. 36

1. Le soutien à la création artistique indépendante 37

2. La coopération dans le domaine du livre et du débat d'idées 38

3. Un partenariat de premier plan dans les domaines de l'archéologie et du patrimoine 39

B. COOPÉRATION UNIVERSITAIRE ET SCIENTIFIQUE 41

a. Renforcer l'attractivité du système d'enseignement supérieur français : un objectif majeur 42

b. Une coopération scientifique et institutionnelle porteuse 43

C. COOPÉRATION ÉDUCATIVE ET LINGUISTIQUE 45

a. Un réseau d'enseignement en expansion 46

b. Une coopération linguistique placée sous le signe du plurilinguisme 48

TRAVAUX DE LA COMMISSION 51

ANNEXE N° 1 : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LE RAPPORTEUR 53

ANNEXE N°2 : LA VISION À DIX ANS DE VOTRE RAPPORTEUR SUR L'AGENCE ET LE RÉSEAU D'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER – REMETTRE LES AMBITIONS AU CŒUR DE L'ORGANISATION 57

PROJET

INTRODUCTION

Après une année 2020 marquée par l'impact de la crise liée à la pandémie de covid-19, les opérateurs et réseaux de notre diplomatie culturelle bénéficieront pour 2021 d'un budget stable, dont la sanctuarisation est confirmée. Depuis le début de la crise, votre rapporteur, qui a animé le groupe de travail de la commission des affaires étrangères sur les réseaux de la diplomatie culturelle et d'influence, a suivi de près l'impact de la pandémie sur nos réseaux, dans le monde entier : reports et annulations d'évènements, suspension des mobilités, passage au distanciel notamment dans le réseau d'enseignement français à l'étranger, baisse des ressources…

La résilience des réseaux et des opérateurs a été mise à l'épreuve, mais la crise a aussi été un révélateur des améliorations engagées ces derniers temps dans le pilotage et la mise en œuvre de notre diplomatie culturelle, dont la « mise en réseau » progresse. Sur d'autres plans comme la gestion des ressources et la numérisation – dont l'avancée sera cruciale pour la relance des réseaux après la crise – que votre rapporteur suit de près depuis 2017, il existe encore des marges de progression que nous ne devons pas perdre de vue.

De façon générale, les enjeux liés à la crise sanitaire imposent une adaptation des acteurs et des méthodes, mais ne doivent pas nous conduire à abandonner nos objectifs de moyen et long termes : plan pour le développement de l'enseignement français à l'étranger, plan pour la langue française et le plurilinguisme, dimension culturelle du discours de Ouagadougou ou du traité d'Aix-la-Chapelle… La mue de la diplomatie culturelle doit se poursuivre, tout en conservant la plus grande vigilance sur la fragilisation induite par les conséquences de la crise, afin de ne pas laisser des dommages irréversibles atteindre les réseaux culturels et d'influence. De même, les coopérations bilatérales et multilatérales qui font vivre la diplomatie culturelle doivent rester un axe de travail et de mise en œuvre des projets. Votre rapporteur, qui s'est cette année rendu en Égypte, a pu de nouveau le constater sur le terrain.

PROJET

I. UN BUDGET STABLE QUI ACCOMPAGNE LA RATIONALISATION DU RÉSEAU CULTUREL ET SON ADAPTATION À LA CRISE SANITAIRE

A. UN BUDGET DONT LA SANCTUARISATION EST CONFIRMÉE

a. Des crédits en légère hausse pour le programme 185

Pour 2021, les crédits alloués à la diplomatie culturelle et d'influence s'élèvent à 645 millions d'euros hors dépenses de personnels, ce qui représente une hausse de 3 millions d'euros par rapport à 2020. Dans l'ensemble, les **subventions pour charges de service public des opérateurs du programme sont stables** :

- L'**Agence pour l'enseignement du français à l'étranger** (AEFE) bénéficie d'une subvention de 417,6 millions d'euros, ce qui consolide la hausse de 24,6 millions d'euros votée dans le PLF pour 2020 pour la mise en œuvre du plan de développement de l'enseignement français à l'étranger et intègre une enveloppe de 9 millions d'euros de crédits pour le plan de sécurisation des établissements du réseau ;

- La subvention de l'**Institut français** se maintient au niveau retrouvé en 2020, soit 28,8 millions d'euros, après la hausse ponctuelle de 2019 (1) ;

- **Atout France** bénéficie d'une subvention stabilisée à hauteur de 28,7 millions d'euros, après avoir bénéficié d'une mesure budgétaire exceptionnelle de 5 millions d'euros pour la relance du tourisme, dans le cadre de la troisième loi de finances rectificative pour 2020, adoptée en juillet ;

- Enfin, la subvention de **Campus France** conserve également le niveau fixé depuis 2018, soit 3,8 millions d'euros.

Dans l'ensemble, la programmation budgétaire est également stable, *modulo* quelques ajustements essentiellement liés à la crise sanitaire. Les dotations de fonctionnement aux établissements à autonomie financière s'élèvent au total à 37,7 millions d'euros, pour 38,2 en 2020, la subvention à la Fondation Alliances françaises et aux alliances françaises conventionnées est stable pour un moment total de 7,3 millions d'euros. Concernant les bourses, on constate toutefois une baisse de 6 millions d'euros – pour arriver à un montant total de 58,1 millions d'euros – du fait de la baisse du nombre de bourses délivrées cette année, en raison de la crise sanitaire.

---

(1) Hausse de 2 millions d'euros liée à la mise en œuvre du plan pour la langue française et le plurilinguisme et à la préparation de la saison Africa 2020, et à la relance d'une démarche qualité dans les postes.

PROJET

b. Un réseau qui poursuit sa rationalisation

Afin de s'adapter aux besoins et priorités et dans le contexte d'Action publique 2022 et la réforme du réseau de l'État à l'étranger (RREE), le réseau culturel et scientifique évolue en permanence.

Parmi les évolutions principales, on peut mentionner **la décision en 2019 de fermer 4 établissements à autonomie financière (EAF)** (Institut français d'Amérique centrale, IF Brésil, IF Norvège, Centre culturel français -CCF-Canada), dépourvus de recettes de cours significatives au regard des dépenses de fonctionnement.

Les activités de l'Institut français Amérique centrale, de l'Institut français du Brésil et du CCF canadien ont été intégrées en 2020 aux services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des pays de résidence, et une partie de leurs agents de droit local ont rejoint les effectifs des services des ambassades. L'intégration de l'IF Amérique centrale San José et du CCF Ottawa dans les SCAC des ambassades, respectivement au Costa Rica et au Canada, est effective depuis le 1er janvier dernier. S'agissant de l'IF Brésil, le processus d'intégration, engagé depuis le 1er janvier 2020, a abouti à la fermeture de l'établissement au 30 juin. Dans le cas de la Norvège, après une nouvelle évaluation de la situation, il a été décidé de maintenir un EAF pour préserver les nombreux partenariats noués au niveau local, tout en externalisant l'activité de cours et d'examen auprès d'une association de droit local.

Par ailleurs, **la recherche de synergies entre les réseaux d'instituts et d'alliances se poursuit, à la faveur de la complémentarité des réseaux**. Cette complémentarité fait l'objet d'adaptations permanentes, comme par exemple, en 2018, lorsque l'antenne de l'EAF de Tunisie à Bizerte a été fermée tandis qu'une Alliance française sur place a été ouverte. Dans les pays sans EAF, le réseau des Alliances constitue un relais de l'action linguistique et culturelle menée par les postes (Australie, Venezuela, Thaïlande, Philippines, Irlande…). C'est désormais la situation qui prévaut au Brésil après la fermeture en 2020 de l'IF Brésil et de ses antennes à Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro et Sao Paulo.

Par ailleurs, **une réflexion est en cours actuellement sur le réseau des Instituts français de recherche à l'étranger – UMIFRE - dans une perspective de rationalisation**. Pour rappel, le réseau, qui regroupe 27 centres, implantés dans 34 pays, représentait en 2019 un budget consolidé de 9,8 millions d'euros, dont 53 % supportés par le MEAE. Trois axes d'orientation stratégique ont été proposés : mieux cibler les thématiques de recherche afin de renforcer la cohérence avec les intérêts de notre diplomatie, ouvrir ce dispositif à d'autres partenariats, nationaux et internationaux, adapter la cartographie de ces établissements de recherche à nos priorités stratégiques.

C'est aussi dans cette optique qu'un rattachement des UMIFRE aux EAF généralistes de leur pays d'implantation a été réalisé au 31 décembre 2019 dans

PROJET

quatre pays : le Centre d'étude franco-russe à l'IF de Russie, le Centre d'études en sciences humaines Jacques Berque à l'IF du Maroc, la Délégation archéologique française d'Afghanistan à l'IF d'Afghanistan, le Centre des sciences humaines de Delhi à l'IF d'Inde. Le réseau des centres de recherche compte désormais 22 IFRE - EAF à compétence spécialisée en matière de recherche, et 5 centres de recherche intégrés à des IF (le centre de recherche Afrique du Sud ayant déjà été intégré à l'EAF pluridisciplinaire à Johannesburg).

B. DES RÉSEAUX ET OPÉRATEURS A L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE

1. Une nécessaire réorganisation des modes de fonctionnement

a. Les réseaux culturels et d'influence ont été profondément touchés par la crise sanitaire

Les réseaux de la diplomatie culturelle et d'influence de la France ont été sensiblement mis à l'épreuve par la crise liée à la pandémie de covid-19. Votre rapporteur, qui a animé au printemps **le groupe de travail de la commission des affaires étrangères chargé du suivi des réseaux culturels et d'influence**, a suivi de près les différents impacts de la crise, en auditionnant les acteurs concernés, à Paris et sur le terrain, dans le monde entier.

Le réseau de coopération et d'action culturelle a été largement impacté par la crise de la covid-19. Sur les 117 instituts culturels locaux (établissements à autonomie financière - EAF) du réseau en 2020, 83 instituts français et 22 instituts français de recherche à l'étranger (IFRE) ont dû fermer temporairement leurs portes au public pour réorganiser leurs activités à distance. Il en a été de même pour les 6 centres culturels binationaux et pour environ 650 alliances françaises, pour un total de 832 alliances dans le monde (réparties dans 131 pays). Au premier semestre 2020, la majorité des 131 services de coopération et d'action culturelle (SCAC), situés à l'intérieur des ambassades, se sont adaptés au plan de continuité de l'activité des postes, avec une forte réduction des effectifs en présentiel.

À la rentrée 2020, 37 % des instituts français étaient encore totalement fermés au public, soit 36 sur 95, 43 avaient partiellement rouvert et 13 avaient repris une activité « normale ». Les cours en présentiel n'avaient pu reprendre que dans 19 établissements, et seulement 11 avaient repris les activités culturelles. Les établissements du réseau se sont pour partie adaptés à la crise sanitaire en développant des activités à distance. À la rentrée 2020, près de la moitié des EAF (43) proposaient ainsi des cours de langue à distance, 25 organisaient des entretiens Campus France à distance et 21 déployaient une activité culturelle à distance.

Pour répondre à la crise, **les établissements du réseau et les postes ont réorienté certaines de leurs activités ou opté pour le basculement sur un**

PROJET

format numérique. Les exemples sont nombreux : en République démocratique du Congo (RDC), le poste diplomatique, chef de file local des partenaires de l'éducation, a accompagné le ministère congolais de l'Éducation dans sa formulation d'une requête spéciale auprès du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) pour obtenir des fonds spécifiques en réponse à la crise éducative engendrée par la crise sanitaire, au Cambodge, le poste a été approché par les autorités locales pour mettre en place un nouvel enseignement à distance pour les classes bilingues. La **mobilisation des outils numériques** a permis de maintenir certains évènements, en attirant parfois un public différent ou plus important que d'ordinaire. Ainsi à Singapour, des rencontres ont pu être organisées virtuellement entre des producteurs de cinéma en marge du Festival et du Marché internationaux du film d'animation d'Annecy, maintenu en ligne.

Sur **le réseau des alliances françaises**, plus des deux tiers (577) étaient encore fermées au public ou en cessation d'activités à la rentrée 2020. Seules 44 ont rouvert dans des conditions normales, et 43 partiellement. Certaines alliances ont également eu recours aux outils numériques, afin de pouvoir proposer des cours en ligne. C'est notamment le cas des dix alliances françaises du Portugal, qui ont eu recours à la plateforme « Mon alliance » lancée en 2018 afin d'enrichir les formations en présentiel de contenus numériques, et ont programmé des classes virtuelles pour maintenir les activités d'enseignement. En Amérique latine, où le réseau d'alliances françaises est particulièrement développé, toutes les alliances ont eu recours à ces outils, sauf au Brésil.

On peut également mentionner **le rôle joué par le réseau des 27 UMIFRE**, centres de recherche en sciences sociales placés sous la co-tutelle du MEAE et du CNRS, qui ont rapidement intégré à leurs travaux de nouveaux champs d'études consacrés aux conséquences politiques, sociales et économiques de la pandémie, avec pour certains la mise en place d'outils de veille et d'analyse. À noter qu'une veille scientifique a aussi été mise en place au niveau des postes diplomatiques, à la faveur d'une réorientation quasi-totale vers le suivi de la crise liée à la covid-19.

Enfin, **le réseau d'enseignement français à l'étranger a été et reste fortement touché par l'impact de la crise sanitaire**. Fin avril 2020, sur les 522 établissements que comptait le réseau d'établissements homologués, 520 avaient basculé vers des modalités d'apprentissage en ligne. Votre rapporteur, qui a entendu durant la période de confinement les représentants d'équipes de direction, de parents d'élèves et des personnels d'établissements du monde entier, a pu constater combien la réorganisation de l'enseignement a pu mobiliser l'ensemble des personnes concernées. Les établissements ont par ailleurs dû composer tant avec les règles françaises qu'avec les règles locales, parfois très contraignantes.

L'adaptation de l'organisation de la formation des enseignants par les opérateurs du réseau a été fortement remise en cause, cette remarque vaut également pour le réseau culturel (Instituts Français et Alliances Françaises). Il a

PROJET

fallu former, parfois en catastrophe, des enseignants qui n'avaient parfois jamais eu conscience de l'enjeu du numérique, qui n'étaient parfois pas équipés, et qui ont eu même parfois des difficultés à accepter le bien-fondé de cette évolution technologique dans leur enseignement (votre rapporteur a été destinataire de la communication syndicale).

Cette nécessité de formation des enseignants a été reconnue comme un enjeu d'avenir (et non seulement comme un enjeu de secours) de façon hétérogène dans nos réseaux. Si l'AEFE annonce avoir conduit, depuis le début de la crise, plus de 90 000 actions de formation et d'accompagnement pour le développement de l'enseignement à distance, il est difficile d'en obtenir l'évaluation précise, de plus, les témoignages de terrain sont très hétérogènes à ce niveau.

Les autres gestionnaires, c'est-à-dire la majorité des établissements, semblent avoir réagi de façon plus fluide : quelques jours de flottement au moment de la mise en place, mais des parents plutôt globalement satisfaits. Votre rapporteur a même pu constater que certains établissements n'en étaient devenus que plus « concurrentiels », cette adaptation rapide au numérique, d'ailleurs engagée parfois depuis quelques années, apparaissant aux yeux des parents comme gage d'excellence, et amenant de nouveaux inscrits en septembre.

Au niveau de la MLF, un outil particulier a pu être mobilisé pendant la crise, le Forum pédagogique, plateforme visant à faciliter les rencontres entre enseignants ou avec des experts à distance. Entre mars et juin, 910 sessions de formation ont été déployées, et le nombre de consultations du site a explosé, passant de 4 446 sur septembre 2019 à février 2020 à 49 892 sur mars à juin 2020. Depuis la mise en place de l'enseignement à distance en mars 2020, plus de 50 % des personnes du réseau se sont inscrites à une ou plusieurs formations du Forum pédagogique, et des experts internationaux ont été sollicités pour organiser des sessions, dont Edgar Morin et Pascale Toscani. La MLF a pu mettre à profit un outil préexistant, qui a toutefois dû être adapté à une demande exponentielle, et reste un des éléments clef de l'adaptation du réseau d'établissements à la crise sanitaire, en parallèle du retour à l'enseignement en présentiel.

À titre indicatif, cette question de la formation à distance des enseignants, contraints de passer à un système distanciel dans l'urgence, s'est également posée dans le réseau culturel. Les Alliances Françaises avaient un temps d'avance grâce à leur investissement d'il y a quelques années [(1)], le réseau des instituts français de façon moins coordonnée, chaque EAF ayant sa stratégie, mais relativement efficace (organisation de Webinaire, mise en réseau des compétences, ouverture entre pairs…). L'enseignement du français dans le monde sortira de cette crise mieux armé dans ce domaine qu'il n'y est entré. Votre rapporteur reste vigilant sur la suite de cette (r)évolution critique dans les mois et les années qui viennent.

---

(1) Voir les précédents rapports budgétaires de votre rapporteur

PROJET

Dans l'ensemble du réseau, la rentrée 2020 a pu avoir lieu dans un format hybride, avec :

- 50 % des établissements en présentiel ;
- 21 % des établissements en alternance d'enseignement présentiel et à distance ;
- 29 % des établissements en distanciel complet.

La situation reste évolutive et dépendante des décisions prises par les autorités locales, auxquelles les ambassades peuvent être associées.

Les effectifs du réseau ont toutefois enregistré une baisse à la rentrée 2020, de l'ordre de 8 000 élèves. L'expansion du réseau a certes pu se poursuivre, avec l'homologation de 12 nouveaux établissements (1), permettant l'intégration au réseau de 5 000 nouveaux élèves. Au total, le solde reste négatif mais de façon plus modérée, avec une perte s'établissant entre 3 000 et 3 500 élèves, soit 1 % de moins qu'en 2019.

On observe aussi d'importantes différences suivant les zones géographiques, avec une quasi stabilité en Europe (-0,4 %), une hausse au Maghreb (+4,3 %), et une baisse dans la zone Afrique Océan indien (-3,3 %) et Asie (-4,5 %), où certains établissements comme le lycée français de Pékin et le lycée français international de Pondichéry ont enregistré des baisses notables d'effectifs. Dans la zone Proche et Moyen Orient, les dernières données indiquent une baisse limitée, de 0,9 %, mais qui n'intègre pas l'impact de la crise du réseau libanais (2).

Par ailleurs, l'impact le plus fort porte à ce stade sur les élèves français (-5,4 %), soit essentiellement des familles d'expatriés qui ont renoncé à venir ou revenir s'installer à l'étranger, parfois sur demande de leur entreprise. Les élèves « nationaux » connaissent en revanche une progression de 1,8 %, ce qui peut suggérer que la capacité d'attractivité du réseau d'enseignement français à l'étranger n'a pas été remise en question par la crise.

Là encore, la situation reste très évolutive et la prudence de mise, des pertes d'effectifs pouvant encore intervenir dans les semaines et mois à venir, notamment lorsque les familles déplorent un hiatus trop important entre le montant des droits de scolarité (voir *infra*) et l'enseignement proposé à distance. Au total, 60 % des établissements perdent des élèves et un tiers ont déjà perdu plus

---

(1) École française internationale de Bruxelles (Belgique), The French American School of Tampa Bay (États-Unis), Lycée international de Houston (États-Unis), École francophone de Luang Prabang (Laos), École Sainte-Anne des Soeurs de Besançon de Beyrouth (Liban), Lycée Khadija El-Kobra de Beyrouth (Liban), Paradis d'enfants à Jounieh (Liban), École française internationale de Bucarest, (Roumanie), Groupe scolaire Gustave-Eiffel de Bizerte (Tunisie), École Jean-Jaurès de Sidi Bousaid (Tunisie), École Alphonse-Daudet de Sousse (Tunisie), École française internationale de Kiev (Ukraine).

(2) Fin septembre 2020, on comptait 3 000 élèves de moins dans le réseau libanais à périmètre constant.

PROJET

de 5 % de leurs effectifs, ce qui fait craindre des fermetures, tout particulièrement pour des petites structures déjà fragilisées.

Au niveau des établissements de la Mission laïque française (MLF), les inquiétudes sont fortes, avec là encore des inégalités entre les établissements. Si les établissements du Maroc semblaient avoir surmonté le choc de la crise à la rentrée, la situation du Liban, aggravée par l'explosion qui a touché Beyrouth le 4 août, suscite d'importantes craintes, avec un risque combiné de pertes d'effectifs (le Lycée franco-libanais de Beyrouth a déjà perdu 500 élèves sur 3 500, par exemple) et de pertes de rentrées financières.

b. Les opérateurs ont dû adapter leurs activités à la crise sanitaire

Les opérateurs ont également été touchés par la crise, qui a entraîné l'annulation ou le report de nombreux évènements et nécessité une modification des modes de fonctionnement.

Le **contexte de crise sanitaire a impacté un grand nombre d'opérations et d'activités de l'Institut français ou auxquelles il est associé**, telles que le Festival de Cannes, le Salon du Livre de Paris et l'opération Lab Citoyen, les Résidences d'artistes et d'auteurs, les Focus et séminaires prévus, ainsi que les États généraux du livre en français et le Congrès mondial des écrivains en français, à la suite du report du Sommet de la Francophonie. Les saisons culturelles (Africa 2020, France-Japon, France-Portugal) ont toutes été décalées et reportées à des dates ultérieures.

La saison Africa 2020, annoncée en 2018 et s'inscrivant dans l'ambition d'un partenariat renouvelé entre la France et les pays africains, aura finalement lieu de décembre 2020 à juillet 2021, sur tout le territoire français. Les cinq thèmes retenus pour la programmation restent inchangés : « oralité augmentée », « économie et fabulation », « archivage d'histoires imaginaires », « fiction et mouvements (non autorisés) », « systèmes de désobéissance ». Pour rappel, le budget total de la saison s'élève à 11,6 millions d'euros dont 9,1 millions d'euros pour la programmation et 1,2 million d'euros pour la communication. Les recettes de mécénat s'élèvent à 3,35 millions d'euros d'annonces de dons en provenance d'Afrique. Le comité des mécènes français a réuni quant à lui 3,65 millions euros, dont 135 000 en nature.

De même, **Campus France a été fortement impacté par la crise dans ses activités** : annulation systématique des salons, report des mobilités courtes (séjours scientifiques, apprentissage du français, etc.), retard sur les programmations de bourses d'études. Pour préparer au mieux la rentrée, l'action de Campus s'est portée en priorité sur trois axes :

- la communication, afin que les étudiants internationaux soient informés de l'intention de la France de rester ouverte et maintiennent leur projet de mobilité ;

PROJET

- l'évolution du dispositif de bourses, pour que les boursiers du gouvernement français puissent recevoir leur bourse en cas de suivi des cours à distance en raison de l'impossibilité de rejoindre le territoire national ;

- l'accompagnement du développement des cours à distance, via la création d'un nouveau catalogue « Ma formation à distance [(1)] » recensant près de 700 formations proposées par plus de 100 établissements.

La mobilisation de Campus France a complété les actions menées par les établissements eux-mêmes, qui ont en majorité mené à bien les processus de recrutement des étudiants étrangers malgré la crise afin d'éviter que l'année scolaire 2020-2021 ne soit sacrifiée sur le plan des mobilités. Dans le même objectif, des formations à distance ont été développées et une certaine souplesse a été adoptée quant aux dates d'arrivée des étudiants [(2)]. Pendant la période de confinement, les établissements et les CROUS ont porté une attention particulière aux étudiants étrangers restés sur le territoire français, souvent isolés.

Enfin, **l'AEFE intervient dans la gestion de crise depuis la fin du mois de janvier, au siège et dans le réseau**. Votre rapporteur, intégré comme tous les parlementaires élus par les Français établis à l'étranger dans la cellule de crise mise en place par le MEAE, a dû constater un manque certain de fluidité dans la gestion de crise en général : choix déroutants des procédures d'affectation des nouvelles bourses, pour les familles françaises comme pour les familles non françaises, qui excluaient la participation des élus locaux, outil choisi arbitrairement pour l'aide sociale, qui s'est avéré inadapté, incohérence des annonces de certains postes, lenteur et irrégularité inquiétantes pour votre rapporteur des retours d'expérience et des chiffres précis [(3)].

Il est intéressant de noter cependant que l'AEFE veille par ailleurs à recueillir les attentes et retours des familles, et mène actuellement une évaluation sur l'enseignement à distance dans tout le réseau, sous la forme de questionnaires adressés aux enseignants, parents et élèves. Comme notre commission l'avait remarqué dans les travaux du groupe de travail sur l'impact de la crise sanitaire sur les réseaux culturels et d'influence, cette exigence de contrôle de la qualité sera l'un des outils principaux de la restauration de la confiance avec l'ensemble des parties tierces du réseau d'enseignement. Votre rapporteur restera très vigilant sur la mise en place de cette démarche.

---

(1) https://foad.campusfrance.org

(2) Les établissements ont accepté de décaler les dates limites d'arrivée des étudiants pour tenir compte des difficultés pour venir en France (15 octobre dans les universités, 1er octobre dans les écoles).

(3) Les chiffres définitifs bruts de la mise en œuvre du LFR 3 ne lui sont pas tous accessible à l'heure de la rédaction de ce rapport

PROJET

2. Un impact budgétaire encore incertain, de nature à fragiliser le réseau

a. Les réseaux des alliances et des instituts français ont dû faire face à d'importantes baisses de ressources

La vague de fermetures et d'annulations entraînée par la crise sanitaire a fait subir au réseau culturel un choc sans précédent, dont les conséquences, qui continuent à se faire sentir, ne peuvent être encore pleinement évaluées.

La crise a fragilisé budgétairement le réseau du fait de l'érosion des publics, de la baisse drastique des activités génératrices de revenus comme du mécénat, et de la part prépondérante des mobilités dans les activités du réseau.

Pour les Instituts français, **l'impact a été d'autant plus sensible que ces établissements sont aujourd'hui autofinancés pour près des ¾ de leurs ressources**, grâce à des activités génératrices de recettes comme les cours de langues, l'organisation des examens et certifications, ou encore la procédure « Études en France » pour les étudiants internationaux. Selon les dernières prévisions, l'autofinancement des instituts – établissements à autonomie financière (EAF) – devrait passer de 72 % en 2019 à 66 % fin 2020. Ces données dépendront toutefois sensiblement du calendrier de réouvertures des instituts et de leurs capacités à retrouver un public, qui sont encore très incertaines. Faute de réouverture, le taux d'autofinancement des établissements continuera à chuter et les fonds de réserve de certains instituts pourraient être entièrement épuisés d'ici la fin 2020 ou le premier trimestre 2021.

Les établissements ont en effet également vu leurs fonds de roulement chuter. Au début de l'été, un tiers était au niveau de leur seuil prudentiel de soixante jours et vingt étaient encore dans cette situation à la rentrée (ex : Royaume-Uni, Liban), un tiers sous surveillance renforcée, et un tiers marquaient des signes encourageants de résilience (ex : Algérie, Côte d'Ivoire, Russie, Sénégal).

La **situation des alliances françaises est également suivie de près, d'autant que 386 sur un total des 832 sont conventionnées par les ambassades de leurs pays de résidence**. Selon les remontées d'informations des ambassades, les alliances ont dans l'ensemble pâti d'une baisse du nombre d'apprenants (et donc des recettes, malgré le redéploiement partiel sur les cours en ligne) et de l'interruption des activités culturelles, une incertitude persistant encore sur les capacités et dates de réouverture. La première estimation réalisée évalue le montant des besoins d'appui d'ici la fin de l'année entre 800 000 et 1,5 million d'euros, les demandes concernant notamment l'Amérique latine et l'Afrique.

L'objectif principal pour le MEAE est aujourd'hui de permettre au réseau de passer la crise sanitaire et d'éviter des fermetures, tout en maintenant les grandes orientations fixées en matière de diplomatie d'influence et en créant les conditions de l'adaptation du réseau. En pratique, la direction générale de la

PROJET

mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM) a réagi avec **les mesures suivantes** :

- Recours à la fongibilité budgétaire, autorisée à hauteur de 7 millions d'euros au sein des enveloppes des postes, et sur lesquels 5 millions d'euros ont été reventilés en urgence aux EAF et 2 millions aux alliances françaises ;

- Incitation des postes à effectuer des économies sur différents postes de dépenses : actions non mises en œuvre, report de certains programmes immobiliers non urgents, fongibilité sur certains objectifs dont la mobilité si nécessaire ;

- Affectation d'une aide d'urgence de 596 000 euros aux alliances françaises à mi-gestion, au titre de la coordination des réseaux et pour renforcer leurs capacités numériques, une enveloppe complémentaire de 480 000 euros au titre de la sécurisation devant être versée prochainement ;

- Création d'un fonds de solidarité d'un montant de 3,1 millions d'euros prélevés sur les enveloppes des postes à destination des Instituts français et des alliances françaises, et dont l'affectation est en cours de définition.

b. Fragilisé par les conséquences socio-économiques de la crise sanitaire, le réseau d'enseignement français à l'étranger a fait l'objet d'un plan d'aide dédié

L'impact de la crise sanitaire, tant sur les établissements que sur les familles, a suscité d'importantes inquiétudes concernant **la viabilité financière du réseau, surtout des établissements liés à l'opérateur**. La baisse des revenus de certaines familles, conjuguée à la contestation part une partie d'entre elles du niveau des droits de scolarité par rapport à un enseignement perçu comme dégradé, a conduit à une baisse des recettes des établissements, confrontés à des difficultés de recouvrement des frais de scolarité. À titre indicatif, les données relatives aux établissements en gestion directe faisaient état au mois de juin 2020 d'une baisse de 20 % du taux de recouvrement des frais de scolarité du troisième trimestre, à relativiser quand on considère l'écart constaté sur le deuxième trimestre, qui traduisait une baisse d'1,84 %.

Les différents problèmes de trésorerie rencontrés par les établissements ont aussi pu fragiliser l'AEFE, du fait de **la diminution des recettes remontant vers l'opérateur**.

Pour ce qui est des 122 établissements de la Mission laïque française, qui font partie du réseau d'enseignement français à l'étranger, les surcoûts liés à la covid-19 étaient estimés à la rentrée 2020 à plus de 4,1 millions d'euros, répartis sur différents postes de dépenses (ressources humaines et enseignement, ménage

PROJET

et désinfection, matériel sanitaire, demi-pension, travaux d'aménagement, et matériel pédagogique pour l'enseignement à distance).

C'est face à ces constats que le Parlement a voté, dans la troisième loi de finances rectificative pour 2020, **une aide exceptionnelle pour le réseau d'enseignement français à l'étranger**, à hauteur de 150 millions d'euros, conçue pour venir en aide aux familles françaises et étrangères, et à tout établissement en difficulté quel que soit son statut. L'aide votée se répartit de la façon suivante :

- une subvention exceptionnelle de 50 millions d'euros pour l'AEFE, afin de soutenir les familles étrangères en difficulté et les établissements quel que soit leur statut (programme 185) ;

- une enveloppe de 50 millions d'euros d'avances France Trésor ouvertes au bénéfice de l'AEFE pour l'aider à soulager la trésorerie des établissements en difficulté (programme 823) ;

- une aide de 50 millions d'euros pour renforcer les dispositifs de bourses scolaires, à destination des familles françaises en difficulté (programme 151).

À ce jour, l'aide octroyée sur la base des crédits supplémentaires votés sur le programme 185 a connu une première phase de déploiement, via une diminution de la participation à la rémunération des résidents (PRR) reversée à l'AEFE, ou *via* l'octroi de subventions aux établissements. **23,3 millions d'euros sur les 50 disponibles ont d'ores et déjà été mobilisés, selon la répartition suivante** :

- 11,42 millions d'euros destinés aux familles étrangères en difficulté, dont 7,09 millions d'euros de PRR pour les partenaires, 2,58 pour les EGD et 1,75 pour les conventionnés ;

- 4,9 millions d'euros destinés à des établissements en difficulté sous la forme d'une aide budgétaire exceptionnelle accordée à 6 établissements conventionnés de la MLF, notamment au Liban, dont le réseau a fait l'objet d'une aide supplémentaire de 7 millions d'euros pour l'aide à la reconstruction des établissements touchés par l'explosion du 4 août à Beyrouth.

Un **deuxième volet de soutien aux familles est en cours d'élaboration**, sur la base des résultats d'une enquête menée par les postes auprès des établissements scolaires afin d'actualiser les besoins identifiés. La méthodologie reste identique, à savoir un examen des demandes au niveau de chaque établissement par une commission interne, dont la composition a été laissée à la libre appréciation des postes et des établissements. Des critères objectifs ont été retenus, inspirés des critères utilisés lors des campagnes de bourses scolaires, et avec une exigence de redevabilité, de transparence et d'équité des aides.

PROJET

Les **avances de trésorerie** ont pu quant à elles prendre deux formes, selon la catégorie d'établissement : un report des versements dus par les établissements en gestion directe et conventionnés, des prêts pour les établissements partenaires. **Le montant total accordé s'élevait au 1er octobre à 23,98 millions d'euros**. Il s'agit d'une part d'avances de trésorerie en numéraire, à hauteur de 4,26 millions d'euros dont 3,4 millions d'euros répartis sur 27 établissements partenaires et près de 850 000 euros répartis sur 4 établissements conventionnés. D'autre part, l'AEFE a accepté d'étaler le versement de la PRR pour 35 établissements, ce qui pourra prendre la forme d'avances d'un montant total de 19,72 millions d'euros. 20 autres demandes sont en cours d'instruction (pour un montant total de 10,8 millions d'euros) et la Mission laïque française a formulé une demande d'avance de trésorerie pour ses établissements, qui pourrait atteindre 10 millions d'euros.

Concernant enfin le levier des bourses scolaires, qui a porté **le total de l'enveloppe d'aide à la scolarité à 155 millions d'euros pour 2020**, l'octroi de 102,6 millions d'euros avait été validé à l'issue des conseils consulaires d'attribution des bourses (CCB) du printemps [(1)]. Ce chiffre correspond à un ordre de grandeur qui n'est habituellement atteint qu'à l'issue des seconds CCB annuels, ce qui souligne combien cette aide était nécessaire. Par ailleurs, le dispositif de recours gracieux de l'aide à la scolarité a été assoupli et le calendrier des demandes de bourses a été adapté à la situation de crise. Les critères d'attribution des bourses ont été assouplis : la perte de revenus sur l'année 2020 a pu être prise en compte (et pas seulement les revenus de l'année antérieure), et les seuils de patrimoine mobilier et immobilier ont pu être modifiés.

c. Pour les opérateurs, l'impact budgétaire reste difficile à évaluer

Pour les opérateurs, l'impact budgétaire de la crise doit aussi être pris en compte, bien qu'il soit encore impossible de l'évaluer pleinement.

Dans le cas de **l'Institut français, la crise sanitaire a eu à ce stade un impact relativement modéré et n'a pas nécessité l'adoption d'un budget rectificatif dédié**. En effet, les économies générées par l'annulation ou le report d'activités de l'Institut français sont, dans leurs grandes masses, compensées partiellement par des coûts liés à la mise à disposition d'outils numériques auprès du réseau et la reconfiguration sous format numérique d'événements.

(1) Il faut y ajouter 1,54 million d'euros consacrés à des recours gracieux sur le troisième trimestre 2019-2020, au bénéfice de 2 085 boursiers dont 754 nouveaux dossiers (familles non boursières).

PROJET

IMPACT BUDGÉTAIRE SUR L'INSTITUT FRANÇAIS DE PARIS DES REPORTS D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS

en M€	Budget initial	Budget revu Covid -19	Ecart
Saison Africa 2020	11,60	11,60	0,00
Biennale d'architecture de Venise	0,99	0,99	0,00
Focus et Séminaires	0,45	0,45	0,00
Résidences d'artistes et d'auteurs	0,48	0,45	-0,03
Langue française, Livre et Savoirs	3,58	3,71	0,13
Formations des agents du réseau et AIF 2020	0,83	0,80	-0,03
Cannes	0,54	0,50	-0,04
TOTAL	18,48	18,50	0,02

Source : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Dans le cas de Campus France, les réserves financières de l'opérateur devraient aussi permettre de résister au choc de la crise pour cette année. L'incertitude caractérise les projections à plus long terme et justifie une vigilance maintenue.

Un point spécifique mérite une attention particulière : **la gestion des bourses**.

D'une part, et comme chaque année, l'enveloppe de bourses à destination des étudiants étrangers votée en loi de finances initiale est systématiquement sous-consommée : l'écart en 2019 s'est élevé à 14,4 millions d'euros, et devrait atteindre 35 millions d'euros en 2020, des facteurs conjoncturels liés à la crise s'étant ajoutés à des facteurs devenus plus structurels. La capacité d'utilisation des postes à utiliser les enveloppes doit impérativement être améliorée pour assurer l'attractivité de la France, et la simplification du dispositif apparaît comme une voie à explorer : les processus actuels de communication, de sélection et de gestion demeurent complexes, variables selon les pays et dans l'ensemble peu lisibles.

D'autre part, la situation actuelle soulève des inquiétudes particulières pour 2021. En effet, les bourses non créées à la rentrée 2020 induisent une perte de produits de gestion qui se prolongera sur l'année suivante, et au-delà pour les bourses pluriannuelles. Or, la baisse de dossiers créés par rapport à 2019 était début septembre de l'ordre de 50 %. Malgré un budget rectificatif voté en juillet pour l'opérateur, l'exercice 2020 risque donc de faire apparaître un écart important par rapport aux prévisions. Si la subvention de Campus France a été maintenue pour l'année prochaine, d'autres leviers pourraient devoir être actionnés en fonction de l'évolution de la situation, tels que la reconduction du montant des frais de gestion, pour assurer une rémunération suffisante à l'opérateur.

PROJET

II. LA CRISE A ACCENTUÉ LES ATOUTS ET LES MARGES DE PROGRESSION DE NOTRE DIPLOMATIE CULTURELLE

A. UN RÉSEAU QUI POURSUIT SA MUE ET SON GAIN DE COHÉRENCE

Parti du sentiment d'une perception du réseau comme un mode « dégradé » d'administration par les acteurs évoluant en administration centrale, **votre rapporteur constate chaque année une progression dans ce domaine, dans le sens d'un pilotage et d'une cohérence renforcés**. Au niveau des postes et des antennes de réseau, votre rapporteur constate aussi une progression du pilotage, à la faveur de décloisonnements et d'une meilleure articulation et coordination entre les différents domaines d'intervention. À plusieurs égards, l'épreuve de la crise sanitaire a été un révélateur de ces progrès.

1. Le développement de la planification et de l'approche en projets : un outil précieux de mise en cohérence

a. Un pilotage qui s'améliore au niveau des postes diplomatiques

Afin de renforcer le pilotage du réseau de façon stratégique, il a été demandé aux postes diplomatiques de réaliser des « **plans éducation** », et ce au début de l'année 2020, avant la crise sanitaire. Ces plans, pluriannuels, devaient permettre de présenter la stratégie adoptée par le réseau de coopération et d'action culturelle pour mettre en œuvre les objectifs prioritaires fixés par le président de la République dans le domaine de la langue française et de son enseignement à l'international, énoncés notamment dans le Plan pour la langue française et le plurilinguisme, le 20 mars 2018 (1).

Du fait de la crise sanitaire et de la nécessité de concentrer l'action sur les réponses d'urgence, un délai a été accordé pour la réalisation de ces plans, attendus pour l'automne, ce qui permettra d'intégrer également un bilan de la crise et de prendre en compte certaines réorientations.

Pour votre rapporteur, **ce type d'outils doit être développé pour continuer à faire progresser le pilotage et la mise en cohérence du réseau**. C'est le sens des recommandations formulées en mai par le groupe de travail de la commission des affaires étrangères, qui préconisaient notamment l'élaboration par chaque poste de plans « post-covid 19 » intégrant les différents domaines de la diplomatie d'influence (éducation, francophonie, coopération scientifique et universitaire, etc.), et dont l'élaboration se ferait en consultation avec les représentants des acteurs de terrain concernés : élus locaux, associations de parents d'élèves, conseil d'administration des structures de droit local, alliances

(1) https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/francophonie-et-langue-francaise/strategie-internationale-pour-la-langue-francaise-et-le-plurilinguisme/

PROJET

françaises, représentants des différents statuts de personnel, organismes publics du pays d'accueil éventuellement concernés.

À l'heure où le MEAE travaille à l'élaboration d'une « feuille de route de l'influence française post covid-19 » et où de nouveaux contrats d'objectifs et de moyens sont en cours d'élaboration pour les opérateurs, il est crucial que l'ensemble de ces outils de pilotage intègrent à la fois les problématiques apparues avec la crise sanitaire et continuent de travailler aux réformes structurelles et à la préparation de l'avenir du réseau et des opérateurs.

Des signaux positifs doivent aussi se lire dans **la progression d'une approche par projets**, qui traduit une évolution dans la vision de ce que doit être notre diplomatie culturelle. Un outil récent et plébiscité l'illustre, les **Fonds de solidarité pour les projets innovants (FSPI)**. Financés sur le programme 209, ces programmes n'en sont pas moins un outil précieux pour la mise en œuvre de notre diplomatie d'influence. Créés en 2016, les FSPI correspondent à une partie de « l'aide-projet » du MEAE, et ont été conçus pour permettre aux postes de mener sur le terrain des actions innovantes à impact rapide et à forte visibilité, au bénéfice des populations locales. Ils permettent de financer des projets allant jusqu'à 1 million d'euros, depuis 2017, 265 projets ont ainsi été financés dans 61 pays.

Ces projets ont mobilisé depuis leur lancement 129,9 millions d'euros, et la dotation leur étant allouée connaît une progression significative, pour atteindre 70 millions d'euros dans le PLF pour 2021 (contre une dotation initiale de 24 millions d'euros). 195 projets étaient en cours de mise en œuvre en 2020 – dont 96 ayant débuté en 2019 et 99 en 2020. Sur 65 pays éligibles, les FSPI concernent en priorité les 38 pays d'Afrique subsaharienne, qui représentent plus de 60 % des projets.

Preuve de l'importance de cet outil pour la diplomatie d'influence, les thèmes liés au discours de Ouagadougou, qui a fait de la culture l'un des piliers du renouveau souhaité par le président de la République dans la relation avec le continent africain, figurent en bonne place parmi les projets : enseignement supérieur, francophonie et promotion du français, appui aux sociétés civiles ou encore formation professionnelle.

Dans le contexte de la crise sanitaire, des difficultés de mise en œuvre ont été constatées et des redéploiements de crédits ont été autorisés, notamment pour permettre de nouveaux fléchages vers des projets dans le domaine la santé et de la lutte contre la covid-19, à hauteur d'environ 1,6 million d'euros. En dehors, 4 millions d'euros de remontées de crédits ont été autorisés, concernant 22 projets, ce qui atteste de la souplesse de l'outil FSPI.

Un point d'amélioration a toutefois été signalé à votre rapporteur à plusieurs reprises : la durée des projets, fixée à deux ans maximum, et qui n'est

PROJET

pas toujours adaptée aux réalités du terrain et mériterait donc d'admettre une certaine flexibilité.

b. Des objectifs de moyen terme qui doivent être conservés malgré la crise sanitaire

i. Le plan pour le développement de l'enseignement français à l'étranger

Présenté le 3 octobre 2019, **le plan pour le développement de l'enseignement français à l'étranger** a notamment fixé un objectif de doublement du nombre d'élèves scolarisés dans le réseau à horizon 2030 (1). Si la rentrée 2020 a été marquée par un léger recul du nombre d'élèves scolarisés, la campagne d'homologation 2019-2020, première campagne s'inscrivant dans le contexte du plan de développement, a enregistré un nombre record de dossiers présentés (177 toutes procédures confondues) avec un nombre très élevé de premières demandes (35) et un quasi-doublement du nombre de demandes d'extension déposées (60).

L'objectif de doublement est maintenu, et dans l'ensemble, la crise a ralenti la mise en œuvre du plan de développement sans pour autant le remettre en question. Plusieurs actions ont été menées en ce sens ou sont en cours :

- Proposition d'un Certificat d'aptitude à participer à l'enseignement français à l'étranger (CAPEFE) à la rentrée 2020 par les Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Inspé), accrédités à délivrer le diplôme de master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) ;

- Engagement d'une réflexion pour permettre aux étudiants qui préparent les concours de recrutement de l'Éducation nationale d'avoir la possibilité d'effectuer au cours de leur formation des stages dans des établissements d'enseignement français à l'étranger ;

- Ouverture sur 2018-2019 d'instituts de formation locaux pour la formation initiale et continue des enseignants recrutés localement (personnels de droit local - PDL), notamment au Liban (partenariat AEFE, Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture, Mission laïque française, Université de Clermont – Auvergne), au Maroc (partenariat Université Internationale de Rabat et Université de Lorraine, Académie de Nancy-Metz) ;

- Création de 16 Instituts régionaux de formation (IRF) au 1er janvier 2022, sous réserve de modification préalable du Code de l'éducation. Ils mettront en œuvre la politique de formation au bénéfice de l'ensemble des

(1) https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/francophonie-et-langue-francaise/actualites-et-evenements-lies-a-la-francophonie-et-a-la-langue-francaise/actualites-et-evenements-2019-lies-a-la-francophonie-et-a-la-langue-francaise/article/developper-l-enseignement-francais-a-l-etranger-les-mesures-3-10-19

PROJET

enseignants et des personnels de tous les établissements homologués, quel que soit leur statut.

Pour votre rapporteur, la réponse apportée à la crise sanitaire ne doit pas remettre en cause la poursuite de ces objectifs, qui reste un cap pour notre réseau d'enseignement à l'étranger, et nécessite **une stratégie adaptée**.

Le développement d'une approche stratégique de planification (voir *supra*) a été porté au sein de l'AEFE par une réorganisation des services, et par la création d'une Direction pour le développement et l'accompagnement du réseau (DDAR), qui intègre notamment le Service de l'appui et du développement du réseau (SADR) et les six secteurs géographiques de l'agence, directement concernés au quotidien par le développement du réseau.

Actuellement, 44 projets de développement sont accompagnés par les services, sur la base de conventions signées au préalable, et une quarantaine de projets pourraient à moyen terme faire l'objet d'un accompagnement. Trois profils sont représentés : les établissements souhaitant étendre leur homologation, des établissements préexistants dont la vocation à l'homologation est récente, et enfin des projets de création d'établissements (entreprises individuelles, groupes d'investissement à caractère éducatif ou encore groupes immobiliers souhaitant investir dans l'éducation).

Votre rapporteur a été surpris par le manque d'adéquation apparent entre les ambitions du gouvernement (doublement du réseau homologué, c'est-à-dire une augmentation de 350 000 élèves en dix ans), et l'organisation présentée par l'Agence, qui s'apparente à une relocation des différents services précédents, sans évolution opérationnelle notable. Il n'y a pas d'indicateurs chiffrés, la gestion des réseaux Label France Éducation, et FLAM n'est pas sous le management de cette direction, alors que ces dispositifs peuvent précéder l'homologation. Il est d'autre part incompréhensible pour votre rapporteur que des services d'information et de conseil de ce genre soient facturés à des tiers pouvant être captifs, les moyens devraient être réunis pour répondre à l'objectif de service public de développement du réseau.

ii. Le développement du réseau des alliances françaises

Dans le cadre du Plan pour la langue française et le plurilinguisme, présenté par le président de la République en 2018, **un objectif de création de dix nouvelles alliances françaises par an a été fixé**. Ce réseau, qui comptait au 1er janvier 832 alliances, structures de droit local dont le statut est associatif, a été très impacté par la crise (voir *supra*), quoique de façon variable.

Dans l'ensemble, le modèle économique des alliances françaises a été résilient, en laissant des capacités de trésorerie sur plusieurs mois dans la moitié des cas. Toutefois, **la crise a révélé des fragilités structurelles préexistantes, et pourrait conduire à la fermeture de certaines alliances**. On distinguait au plus fort de la crise trois cas de figure :

PROJET

- Les alliances dont la fragilité préexistait avec la crise et qui risquent de devoir fermer, l'enjeu sera de veiller à ce que la fermeture se fasse dans de bonnes conditions, avec des perspectives de réouverture ;

- Les alliances, dont la crise a mis en évidence une fragilité structurelle, qui pourraient idéalement mettre la crise à profit pour se restructurer ;

- Les alliances en bonne santé, situées dans un environnement favorable, mais fragilisées par des problèmes de trésorerie.

Si l'objectif de développement des alliances – qui repose avant tout sur les porteurs de projets locaux – ne saurait être balayé par la crise, il nécessitera des adaptations dans sa mise en œuvre, et la mobilisation de différents types d'outils : des outils financiers, des outils numériques et des outils de mutualisation, les trois étant étroitement liés. La crise a en effet révélé des risques de mise en concurrence des alliances par le numérique (voir *infra*), qui devront être neutralisés pour permettre un développement serein de ce réseau. En matière de mutualisation, la crise a pu être un accélérateur, certaines alliances s'y étant employées pour faire face à la pandémie (ressources numériques, savoir-faire, compétences, appropriation des dispositifs d'aide des États d'accueil). Ce vecteur-là apparaît d'autant plus nécessaire que la crise a mis en avant le caractère très hétéroclite du réseau des alliances françaises.

2. Des avancées dans le pilotage et la mise en réseau : l'exemple de l'Institut français de Paris

La crise sanitaire a pu apparaître comme une incitation à renforcer la mise en réseau de notre diplomatie culturelle et d'influence. Le renforcement des interactions entre l'Institut français de Paris et les Instituts français apparaît comme un bon exemple de cette dynamique, qui reste toutefois à confirmer.

Créé par la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, l'Institut français (IF) de Paris n'est pas, malgré une ambition initialement envisagée et une confusion encore largement répandue, la tutelle des instituts français qui constituent le réseau culturel. Votre rapporteur s'interroge sur **le positionnement de cet opérateur**, et a souligné dans ses précédents rapports la nécessité de renforcer son rôle d'appui et de relais entre les postes et les professionnels de la culture en France.

Si cette interrogation subsiste, l'expérience de la crise semble être allée dans le bon sens. L'Institut français a dû répondre à un nombre accru de demandes d'expertise technique de la part des établissements du réseau, notamment sur le plan des ressources numériques, pour pallier la fermeture des centres de cours de langues. L'Institut français, qui développe depuis plusieurs années un catalogue de cours en ligne, a traité des demandes portant à la fois sur des solutions de cours en ligne et sur la formation des agents. Deux initiatives ont été mises en place :

PROJET

- Création d'une série de « webinaires » intitulés « coronavirus et FLE (Français langue étrangère) », à l'attention des directeurs de cours des Instituts français et des professeurs du réseau d'Instituts, qui a aussi attiré des professeurs des systèmes éducatifs locaux. Ces webinaires ont rencontré un grand succès, avec, en mai, un taux de participation qui oscillait entre 700 et 100 personnes ;

- Intégration de nouveaux cours de français en ligne au catalogue.

Par ailleurs, l'Institut français s'est employé à recenser dès les premières semaines de la crise l'ensemble des offres culturelles disponibles à distance, en relayant notamment sur son site les ressources culturelles en ligne rassemblées par le ministère de la culture. Une lettre d'information régulière a été mise au point pour informer l'ensemble du réseau de l'actualité des propositions en ligne. Cette initiative apparaît comme un exemple pertinent du rôle d'interface que l'Institut français peut jouer avec pertinence entre acteurs culturels et réseau diplomatique.

Ce rôle d'interface s'est aussi manifesté dans la transformation d'évènements sous un format numérique, à l'instar des assises internationales du roman de la Villa Gillet (Lyon), évènement qui a pu se tenir en format virtuel et qui s'est appuyé sur une association du réseau des Instituts et Alliances. En effet, 32 grands entretiens vidéo entre auteurs français et étrangers ont été produits pour l'occasion, en partenariat entre la Villa Gillet et le réseau culturel.

3. La résilience du modèle de l'Établissement à autonomie financière

Si les instituts français, qui bénéficient du statut d'EAF, ont été fragilisés par la baisse de leurs ressources propres du fait de la crise, leur niveau d'autofinancement les a aussi aidés, à ce stade, à résister à l'impact de la crise sanitaire, en puisant dans les fonds de roulement pour répondre aux premiers chocs subis.

La situation actuelle reste très évolutive et mérite la plus grande vigilance. Pour autant, elle ne doit pas nous faire perdre de vue **les réflexions engagées sur le statut des EAF**, dans la continuité des travaux du groupe de travail conjoint MEAE – ministère de l'action et des comptes publics mis en place en 2018.

En effet, les EAF dérogent aux principes d'unité et d'université budgétaires définis par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). C'est pour mettre les EAF en conformité avec la loi que le groupe de travail conjoint a été mis en place, avec pour double mandat de soumettre aux ministres concernés plusieurs options de nature à résoudre le problème juridique de non-conformité à la LOLF du statut des EAF, soulevé notamment par la Cour des comptes depuis 2013, et de garantir le respect de l'autonomie financière. L'autonomie financière permet en effet une grande souplesse de gestion pour le réseau culturel, ce qui justifie pour votre rapporteur la nécessité de maintenir ce statut, **en admettant**

PROJET

une exception pérenne à la LOLF, avant à plus long terme d'en envisager une réforme.

Trois options ont été dégagées :

- la budgétisation des EAF ;
- la transformation des EAF en établissements publics nationaux et régionaux ;
- la modification de la LOLF pour y inscrire une dérogation permettant de tenir compte des spécificités des EAF.

Votre rapporteur préconise le recours à la dernière option, à laquelle le MEAE est également favorable. Elle permettra de garantir le bon fonctionnement du réseau et l'exercice de notre diplomatie d'influence dans un contexte budgétaire durablement contraint. Le MEAE a proposé en conséquence une modification strictement limitée de la LOLF, qui introduirait une dérogation motivée par les spécificités des EAF et les besoins propres de leurs missions. Cette voie a le mérite d'apporter une solution juridiquement viable au problème de conformité à la LOLF, non coûteuse pour l'État et permettant de préserver un dispositif existant, qui, grâce à son autonomie financière, fonctionne aujourd'hui efficacement.

B. DES MARGES DE PROGRESSION TRANSVERSALES PERSISTANTES

Dans ses précédents rapports, votre rapporteur avait pu mettre en avant **plusieurs marges de progression pour notre diplomatie d'influence** : le pilotage du réseau (voir *supra*), la gestion des personnels et la transition numérique. Sans revenir dans le détail sur ces constats, votre rapporteur a souhaité faire un point sur les avancées dans ces différents domaines, notamment à l'aune de la crise.

1. Un objectif qui reste à atteindre : le passage à une véritable gestion des personnels dans le réseau

La diplomatie culturelle repose avant tout sur les personnes qui travaillent sur le terrain dans le réseau et le font vivre au quotidien. Or, la gestion actuelle du personnel du réseau contribue à fragiliser les équipes et peut compromettre la pérennité de projets, accroissant la difficulté de réseau à s'inscrire dans le long terme qui est la condition de l'influence durable.

Votre rapporteur se réfère dans ce domaine à l'effort de rationalisation remarquable qui a été impulsé par le MEAE, et repris dans le discours du président de la République d'août 2019 aux ambassadeurs. L'ambassadeur et ses équipes diplomatiques doivent être des généralistes de la relation bi- ou multi-latérale, et faire jouer les interventions de professionnels, spécialistes « métier »

PROJET

(éducation, culture, ICC, environnement, scientifiques…) en fonction de plans déclinés régionalement et localement. Il ne s'agit plus d'avoir des tuyaux d'orgues et autant de diplomaties françaises qu'il y a d'opérateurs métiers…

Pour aller au bout de cette logique, présentée l'année dernière par votre rapporteur, la « professionnalisation du réseau » mériterait d'être renforcée. La Cour des comptes relevait déjà en 2013 que la gestion actuelle des ressources humaines du réseau comporte de nombreux inconvénients : système pyramidal dans lequel la connaissance du terrain et des acteurs locaux et l'expertise acquise sont insuffisamment valorisées et utilisées ; affectations en inadéquation avec les besoins du réseau et les compétences requises, du fait de la prévalence de contraintes statutaires et de gestion des effectifs ministériels, au détriment des agents contractuels ; unicité des statuts malgré des métiers très différents, et donc rotation rapide des agents sur les postes, fausse égalité entre les agents 'diplomatie' et les agents 'métiers', et donc incapacité à inscrire la carrière et la gestion des contractuels non-fonctionnaires dans la durée. Le réseau dépend en effet en grande partie d'agents contractuels dont la mission est limitée dans le temps – la législation ne permet plus de renouveler un contrat à durée déterminée (CDD) au-delà de six années et le ministère remercie des agents qualifiés et expérimentés pour les remplacer par de nouvelles recrues.

Dans ce contexte, votre rapporteur appelle à une poursuite des efforts engagés dans la gestion des ressources et emplois. Il faut aller vers une gestion commune des ressources humaines des différents réseaux, comprenant une définition de profil et de compétences, au détriment de simple gestion de carrières ou du « phagocytage » de ces postes « métiers » par des diplomates généralistes.

La création des « consulats d'influence » et du poste de « consul(e) d'influence » constitue pour votre rapporteur une nouvelle manifestation de cette approche des ressources humaines, qu'il est encore temps de faire évoluer permettre une mise en œuvre réussie de cette nouvelle tentative de rationalisation du réseau.

2. Une transition numérique qui avance, mais qui connaît encore des marges de progression

Dans le domaine du numérique, plusieurs outils ont été mis en œuvre ces dernières années afin de renforcer la rationalisation et la numérisation de notre diplomatie culturelle et d'influence. Votre rapporteur soulignait dans son précédent rapport l'exemple de la plateforme en ligne France Éducation « FRED » [(1)] accessible depuis le mois de février 2020 à l'attention des professeurs de français, enseignants en français à l'étranger et à l'ensemble des apprenants de langue française. L'outil doit permettre à ses utilisateurs d'identifier rapidement l'ensemble des ressources éducatives adaptées à leurs besoins, qu'elles

(1) *https://franceducation.fr/app/main*

PROJET

soient « physiques » (établissements du réseau scolaire et culturel) ou entièrement numériques.

Pour autant – et c'est là l'une des principales leçons de la crise sanitaire – **la transition numérique du réseau est loin d'être achevée**, alors même que sa progression apparaît cruciale pour créer les conditions de sa relance et de sa modernisation. L'accélération de la transformation numérique de notre diplomatie d'influence est un enjeu stratégique, qui sera au cœur des réflexions du prochain Comité exécutif ministériel visant à définir une feuille de route de la politique française d'influence. La DGM du MEAE a associé à ses réflexions préalables l'ambassadeur pour le numérique et l'Institut français, dans le cadre d'une mission « transformation numérique ». La mission de transformation numérique a pour ambition de couvrir l'ensemble du spectre de notre diplomatie d'influence pour lequel de grands chantiers structurants ont été identifiés : l'offre numérique, la maîtrise de concepts, l'équipement et la transformation des établissements.

Parmi les avancées récentes notables, on relève le lancement début 2020 du chantier de dématérialisation budgétaire et comptable des EAF, afin de moderniser la gestion des établissements mais aussi de réduire leur empreinte écologique, et de réaliser par là même des économies de l'ordre de 250 000 euros annuels [(1)]. La DGM a ainsi équipé le réseau d'une nouvelle version de prologiciel comptable, dont la mise en œuvre s'est avérée très utile dès le début de la crise sanitaire.

Comme évoqué, la réponse à la crise sanitaire a conforté l'orientation du MEAE en faveur de la **numérisation du réseau**, tant le développement de cours et de produits culturels en ligne est apparu comme un vecteur indispensable pour la résilience des instituts et alliances.

L'enjeu principal à court et moyen termes portera donc sur la poursuite de la numérisation, qui devra pouvoir se combiner à la reprise des activités en présentiel. Cela pourra permettre d'attirer de nouveaux publics, mais il faudra être vigilant sur les risques de dommages collatéraux liés à l'abaissement des frontières induit par la numérisation. Comme cela a été souligné au niveau des alliances françaises, l'offre en ligne peut conduire à la mise en concurrence des alliances d'une même zone géographique, y compris avec les dispositifs de cours en ligne des instituts français. Pour éviter ces effets indirects de la numérisation, des outils de régulation seront nécessaires. Pour votre rapporteur, il s'agit là encore de **progresser dans le fonctionnement en réseau de notre diplomatie culturelle**.

L'accélération de la transformation numérique est un enjeu partagé au niveau des opérateurs, comme le soulignent les démarches engagées par l'Institut

---

(1) La gestion comptable et financière des EAF génère notamment chaque année environ la production et le transport de 15 tonnes de papier, correspondant au volume des comptes financiers transmis à la DSFiPE et acheminés par la valise diplomatique.

PROJET

français (voir *supra*), qui se donne pour objectif de devenir l'acteur central de la transformation numérique du réseau.

Au niveau de l'AEFE, les investissements prévus dans le domaine numérique pour 2021 ont dû être reportés, avec parmi les principaux objectifs attendus la création d'ici septembre 2021 d'une véritable plateforme numérique de formation, qui nécessite d'importants investissements notamment dans le domaine de la sécurité informatique [(1)]. À moyen terme, une réflexion doit être lancée sur les évolutions de la formation continue, qui devrait subir une modification profonde favorisant les formations à distance, en numérique.

Inquiet de voir se multiplier les outils numériques répondant à des objectifs très proches voire identiques, votre rapporteur a constaté avec satisfaction que les différents opérateurs du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (CNED, France Éducation International, Canopé) ainsi que la direction pour le numérique (DNE) du ministère avaient pu développer une capacité de coopération sur les outils numériques, dont la mobilisation pendant la crise a été urgente. Pour votre rapporteur, il faut faire du développement de nos capacités éducatives un véritable commun, en veillant à ce que le réservoir d'outils numériques développés par le MENJ et les opérateurs dont il assure la tutelle puisse être mobilisé au besoin par le MEAE, tant en matière d'enseignement français à l'étranger qu'en matière de coopération éducative.

C. LA NÉCESSITÉ DE CONSERVER NOTRE DYNAMIQUE DE COOPÉRATIONS BILATÉRALES

Si la crise sanitaire et sa gestion ont eu un fort impact sur la diplomatie culturelle, qui promet d'être durable, **une véritable gestion de crise suppose de continuer à préparer l'avenir**, et d'adapter nos objectifs sans pour autant repartir de zéro. C'est pourquoi la coopération doit, y compris selon des formes nouvelles, rester notre horizon, et ce de façon d'autant plus nécessaire qu'elle est indispensable à l'approche partenariale aujourd'hui promue pour notre diplomatie culturelle.

1. Un objectif réaffirmé : le renforcement de l'approche partenariale de la diplomatie culturelle

a. L'exemple de la coopération franco-allemande

La place de la culture dans la coopération franco-allemande telle que définie dans le traité d'Aix-la-Chapelle, signé le 22 janvier 2019, est centrale. Parmi les projets prioritaires associés au traité, on trouve notamment la création de quatre instituts culturels franco-allemands intégrés (Rio, Palerme, Erbil, Bichkek) et la co-localisation de cinq instituts français et allemands, la création d'une

(1) La sécurisation porte notamment sur l'identification des personnes ayant accès à l'outil, qui passera par la création d'environ 40 000 adresses électroniques « aefe ».

PROJET

plateforme numérique franco-allemande, l'élargissement des programmes de mobilité, notamment dans le cadre de l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ), ou encore la mise en place d'un Fonds citoyen commun destiné à appuyer des projets conjoints d'acteur de la société civile.

Le fonds citoyen franco-allemand

Institué par le traité d'Aix-la-Chapelle en 2019, le Fonds citoyen franco-allemand vise à renforcer la coopération entre nos deux pays, 56 ans après le traité de l'Élysée (1963) et de la création de l'OFAJ. Financé par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères ainsi que par le ministère fédéral allemand de la famille, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse, le Fonds citoyen franco-allemand encourage les personnes qui participent activement à la création d'une société civile européenne engagée, particulièrement celles qui œuvrent à des projets communs et intergénérationnels au-delà des frontières entre la France et l'Allemagne. Un budget de 2,4 millions d'euros par an, financé de façon paritaire, est alloué à l'initiative. Côté français, la répartition doit se faire de façon paritaire entre le MEAE et le MENJS, 693 000 euros ayant été décaissés à ce stade pour 2020.

Le Fonds citoyen, lancé le 20 avril 2020, est dimensionné pour soutenir des projets qui stimulent, renouvellent ou approfondissent de manière innovante les relations entre les citoyens français et allemands, qu'ils relèvent de la coopération culturelle, sportive ou du développement durable, du dialogue intergénérationnel, de la santé de la culture, des droits de l'homme ou encore de la transition numérique. Une attention particulière est portée aux projets qui participent au renouvellement des jumelages dans la société civile, en approfondissant les échanges entre les communes, en passant par des conférences binationales ou des projets digitaux capables d'atteindre un public en ligne.

Source : MEAE et MENJS

Concernant les projets de fusion et de co-localisation des instituts français et allemands (Instituts Goethe), le MEAE a financé en 2019 plusieurs études afin de préciser un certain nombre de points immobiliers et d'organisation juridique relatifs aux sites concernés, en associant systématiquement les postes et leurs partenaires allemands locaux. Un montant de 350 000 euros a été mobilisé à cet effet sur le programme 185, niveau maintenu en 2020.

L'Institut français d'Irak à Bagdad – où votre rapporteur s'est rendu en 2019 – a ouvert ses portes à une antenne de l'Institut Goethe. En 2020, la priorité concernait la mise en œuvre du projet de Rio de Janeiro, qui doit voir à terme les équipes de l'Institut Goethe de Rio rejoindre plusieurs plateaux de bureaux de la *Casa Europa*. L'ouverture d'une médiathèque commune pourra constituer une première étape, avant la rénovation globale du bâtiment qui démarrera en 2021. Les échanges sur la mise en place des instituts dans les autres sites se poursuivent, en prenant en compte la situation locale, dépendant notamment des effets de la crise de la covid-19 et des conditions sécuritaires (Erbil).

PROJET

b. Une priorité stratégique : le renouvellement de notre coopération culturelle avec les pays africains

Si la Saison Africa 2020 a dû être reportée, le partenariat avec l'Afrique reste une priorité pour notre diplomatie culturelle, clairement affirmée dans le discours de Ouagadougou en 2017. À ce titre, votre rapporteur réaffirme l'importance des axes de travail suivants :

- développer un pilotage de cette stratégie et une réflexion régionale, en n'oubliant pas l'Afrique anglophone et lusophone ;

- profiter de la relance du Partenariat mondial pour l'éducation pour de revoir la matrice de notre coopération éducative en Afrique ;

- accompagner les réformes de l'enseignement secondaire et supérieur (appui et conseil aux politiques publiques, formation d'enseignants, création de formations adaptées aux besoins locaux) ;

- mieux organiser les mobilités étudiantes entre la France et l'Afrique (les étudiants africains se dirigent désormais davantage vers les pays anglo-saxons ou même la Turquie et l'Arabie saoudite. Il est essentiel de capter les élites du continent. La question des visas doit impérativement être réglée à ce titre) ;

- favoriser l'implantation d'établissements franco-africains sur le continent (type campus franco-sénégalais) ;

- renforcer la qualité de l'enseignement du français (voir plan Francophonie) ;

- accompagner la création de formations techniques (porter des partenariats public-privé sur des compétences à la fois plus techniques et peu développées sur le continent (mathématiques, ingénieurs…) ; les orienter vers le niveau bac – 2 / bac + 3, par le développement de BTS notamment) ;

- promouvoir la langue française dans les organisations régionales africaines – Union africaine (UA), Commission de la communauté économique des États d'Afrique de l'ouest (CEDEAO), l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

2. Une priorité à conserver : le renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur français

Au même titre que le Plan pour le développement de l'enseignement français à l'étranger, **la stratégie d'attractivité de la France au plan universitaire et scientifique, « Bienvenue en France », doit rester un axe structurant pour notre diplomatie culturelle**, tout en intégrant des adaptations

PROJET

au contexte de crise. Le renforcement de l'attractivité de la France est d'autant plus crucial que l'environnement post-covid sera très certainement un environnement concurrentiel, à l'heure où la France, avec 290 470 étudiants internationaux accueillis en 2019, a perdu son quatrième rang mondial au profit de l'Allemagne.

Début septembre, **les données concernant l'arrivée des étudiants internationaux étaient inquiétantes** : malgré des demandes d'inscription en forte hausse au démarrage de la crise (+22 % sur la plateforme Études en France) et un niveau d'acceptation dans les établissements à peu près stable par rapport à 2019, les demandes de visas sont en baisse de près de 50 %. Cette diminution est due à plusieurs facteurs : difficultés d'organisation dans le réseau consulaire en raison des contextes sanitaires locaux, retards dans l'instruction et la délivrance des visas en raison du caractère tardif de l'instruction du Premier ministre, abandons de projets de mobilité, rareté et cherté des vols.

La France dispose d'atouts sur lesquels nous devrons capitaliser. Le système éducatif demeure attractif, les bassins de recrutement divers (50 % des étudiants viennent d'Afrique et 25 % d'Europe, où les circulations restent dans l'ensemble maintenues), la francophonie reste un atout de taille. Les établissements ne sont en outre pas exposés, sauf pour certaines écoles privées, à un risque économique majeur en cas de baisse des inscriptions d'étudiants étrangers. Plus encore, une priorité a été clairement donnée, dès le mois de juin via un communiqué de presse conjoint des ministères de l'intérieur et des affaires étrangères, à l'accueil des étudiants étrangers. Ces derniers ont ensuite été intégrés aux exceptions aux restrictions de mobilité définies par le Premier ministre le 15 août, ce qui a distingué la France de ses principaux concurrents notamment les États-Unis et l'Australie, dont les positions restent très restrictives.

Face à la crise sanitaire, **la stratégie Bienvenue en France a déjà fait l'objet d'une réadaptation partielle**, reposant notamment sur :

- une adaptation du travail des postes diplomatiques, afin de poursuivre à distance l'accompagnement des candidats étrangers aux études en France ;

- la prolongation exceptionnelle des bourses du gouvernement français pour les étudiants bloqués en France - les étudiants repartis plus tôt ayant vu leur bourse s'interrompre - et l'autorisation exceptionnelle à la rentrée 2020 de verser les bourses avant l'arrivée de l'étudiant sur le territoire ;

- la prolongation des titres de séjour pour études, le traitement prioritaire des visas pour études par les consulats et le classement des étudiants dans les catégories de voyageurs admis sur le territoire même s'ils viennent de pays classés en rouge ;

PROJET

- la mise en œuvre de dispositifs de continuité pédagogique, notamment avec l'expérimentation de tiers lieux d'enseignement à l'étranger, les espaces « France Enseignement Numérique », à destination des étudiants étrangers qui ne pourraient rejoindre le territoire français au 1er semestre.

De façon générale, la mise en œuvre de notre stratégie d'attractivité devra se faire de la façon la plus lisible possible pour les étudiants. En plus de la clarification du dispositif de bourses, la marge de manœuvre laissée aux établissements dans la mise en œuvre des droits d'inscription différenciés devra s'assortir d'une communication précise et précoce, pour que les candidats aient connaissance le plus tôt possible - idéalement avant fin 2020 - des dispositifs d'exonérations mis en place dans chaque université.

Par ailleurs, **les dispositions du projet de loi programmation pluriannuelle de la recherche vont pour votre rapporteur dans le bon sens**, alors que le risque de décrochage de la recherche française à l'international est réel. Est notamment prévue une évolution du cadre juridique d'accueil des doctorants et chercheurs étrangers boursiers, qui répond à une préoccupation identifiée de longue date sur les difficultés d'accueil des doctorants et chercheurs sans contrat avec un établissement français. Ces difficultés, d'ordre juridique et administratif, pourront être levées par ce nouveau dispositif, qui représente une amélioration réelle des conditions d'accueil dans les laboratoires, dans un contexte où 40 % des doctorants établis en France sont étrangers.

III. LE CAS DE L'ÉGYPTE : UNE COOPÉRATION CULTURELLE HISTORIQUE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR

Votre rapporteur a choisi cette année de consacrer son focus thématique à l'Égypte.

Pour la mise en œuvre de notre diplomatie culturelle et d'influence, le poste en Égypte a été destinataire pour 2020 de 2 071 403 euros sur le programme 185, et de 153 448 euros sur le programme 2019, en reconduction par rapport à 2019.

L'allocation sur le programme 185 se décline comme suit :

- 336 207 euros pour l'appui au réseau ;

- 255 608 euros pour la coopération éducative et linguistique (axes principaux : soutien et développement de la francophonie dans le système scolaire public et privé en Égypte, soutien aux départements de français des universités égyptiennes, cours de français grand public) ;

PROJET

- 270 000 euros pour la coopération artistique, culturelle et le débat d'idées (promotion de la présence d'artistes français et francophones dans les festivals et auprès d'opérateurs locaux prescripteurs, résidences croisées, promotion de l'archéologie française, actions dans le domaine du Livre et du débat d'idées) ;

- 1 117 888 euros pour la coopération universitaire et scientifique.

La dotation issue du programme 209 est entièrement consacrée à la coopération institutionnelle et au soutien à la société civile.

Dans le contexte de la crise sanitaire, **la programmation initiale a toutefois dû être sensiblement revue,** avec pour objectifs de préserver les actions structurantes. Le levier de la fongibilité des crédits a été utilisé, en priorité concernant les crédits délégués et les crédits dévolus à l'échange d'expertise. La réévaluation à mi-gestion a permis d'intégrer les ajustements liés à la vague de reports d'évènements et de missions, mais aussi de nouveaux besoins, liés notamment aux prolongations de bourses pour des étudiants contraints de rester en France, ou à l'appui aux établissements scolaires. L'essentiel des crédits ainsi dégagés a été fléché sur la dotation de fonctionnement de l'EAF, qui doit faire face à de lourdes difficultés budgétaires. Si une dotation de 272 257 euros a pu être réorientée, **votre rapporteur a été alerté sur le risque de fragilisation pérenne de l'Institut français si l'épreuve de la crise ne parvenait pas être surmontée**, alors même que l'Institut est en temps normal quasi autosuffisant.

En plus de son implantation historique dans le quartier de Mounira, l'Institut français d'Égypte a ouvert en 1977 une nouvelle implantation à Héliopolis, banlieue historique du Caire où la francophonie occupe une place privilégiée. L'Institut Français d'Égypte est composé de douze salles de cours, d'une médiathèque et d'une cafétéria. Enfin, une nouvelle antenne a été inaugurée le 16 septembre 2018, dans la périphérie orientale de la capitale égyptienne, au Nouveau Caire.

Par ailleurs, l'IFE s'appuie aussi sur son antenne d'Alexandrie, qui revêt une importance historique particulière : il s'agit en effet du plus ancien et plus actif centre culturel étranger. Il est aujourd'hui, après la *Bibliotheca Alexandrina*, le principal lieu culturel de la ville à proposer des activités multidisciplinaires. Cette position s'est renforcée ces dernières années, avec la disparition de l'Institut suédois et la fermeture des consulats britannique et américain qui intervenaient dans le secteur.

Conformément aux recommandations du rapport remis en octobre 2018 par l'Inspection générale des affaires étrangères, **les postes de consul général et de directeur délégué de l'IFE ont été fusionnés**, dans le but de conférer au consulat général, en lien avec l'ambassade, les moyens d'une politique d'influence cohérente et ambitieuse. Les orientations définies pour cette mission s'inscrivent dans la continuité des initiatives engagées par le directeur précédent :

PROJET

- Fidéliser une communauté créative, jeune et diversifiée, même non francophone, autour de l'IFE ;

- Consolider des partenariats structurants avec la région Sud, avec laquelle la direction de l'IFE a élaboré un programme triennal cofinancé dont la principale priorité porte sur Alexandrie ;

- Développer les programmes visant les jeunes publics, notamment scolaires ;

- Développer le débat d'idées pour dialoguer avec la société civile locale.

À cet égard, et sans préjuger de la qualité du travail fourni par le Consulat général d'Alexandrie en matière de diplomatie d'influence, **votre rapporteur souhaite attirer l'attention sur des points de vigilance généraux concernant cette dimension de la rationalisation du réseau d'influence**. Si la démarche semble intéressante, elle risque de pâtir de l'absence de définition du « consulat d'influence », et de la gestion des ressources humaines au sein du MEAE, qui prend encore trop souvent la forme d'une gestion des carrières plutôt que des ressources : dans ce cadre, les consuls d'influence ne sont en général pas recrutés selon un profil adapté à la coopération culturelle, et les sessions de formation des consules et consuls ne différencient pas la fonction traditionnelle de cette nouvelle fonction d'influence.

Il semble donc que pour réussir, cette nouvelle approche du réseau exige des évolutions dans sa mise en œuvre et une plus grande préparation.

A. COOPÉRATIONS CULTURELLES, ARTISTIQUES ET PATRIMONIALES

Dans ces deux domaines clefs pour le développement de l'influence française, **le SCAC a fait du soutien aux échanges culturels et aux coopérations artistiques une priorité**, qui peut permettre à la fois de soutenir et de coopérer avec la société civile égyptienne, et de contribuer à la promotion des industries culturelles et créatives (ICC).

À cet égard, la crise sanitaire a eu un très fort impact sur les activités de l'Institut français, tant du fait des restrictions sur les mobilités qu'en raison de restrictions budgétaires liées à la fragilisation des co-financements, dans un contexte économique très difficile. Si les actions de diffusion culturelle ont été sensiblement réduites, les actions structurantes telles que les résidences d'artistes et l'accompagnement de projets dans la durée ont pu se maintenir.

La programmation culturelle pour 2020, qui devait accorder une attention particulière à l'Afrique dans le contexte de la saison Africa 2020, selon un « Fil rouge Afrique » entamé en début d'année avec l'invitation d'artistes sénégalais

PROJET

pour la Nuit des idées, a été fortement impactée, mais une partie des évènements devraient pouvoir être reportés à 2021.

Par ailleurs, l'IFE met l'accent sur les liens avec **la société civile**, le soutien apporté étant étroitement lié au soutien à la jeune création, la scène culturelle et intellectuelle indépendante étant très intriquée avec les organisations de la société civile actives dans la défense des droits et de la liberté d'expression.

1. Le soutien à la création artistique indépendante

Sur le terrain, l'action du SCAC se focalise sur le soutien aux institutions principalement indépendantes, à la jeune création égyptienne et à la diffusion d'artistes français. Parmi les actions les plus emblématiques, on peut mentionner :

- Le soutien au festival indépendant D-CAF, principal festival international et multidisciplinaire d'art contemporain et de spectacle vivant en Égypte - dont l'Institut français et l'Institut français d'Égypte sont les principaux partenaires ;

- Le programme Mounirat al Fan, lancé par l'IFE en 2018 afin de permettre la découverte de jeunes talents, leur formation et l'accompagnement de leur diffusion en France et en Égypte, dans un secteur ciblé. Suspendue en raison de la crise sanitaire, la troisième édition devrait se tenir en 2021, en collaboration avec l'école d'Ezbet Kheirallah dédiées aux métiers techniques de la scène et l'Institut méditerranéen des métiers du spectacle (IMMS), basé à Marseille ;

- Le festival Arts d'Égypte, festival international qui accueille régulièrement des personnalités françaises, avec le soutien du poste. En 2020-2021, le festival devrait ainsi accueillir l'artiste français JR.

Par ailleurs, **l'Institut français œuvre pour la professionnalisation des artistes et soutient en ce sens les résidences**, que ce soit pour des artistes, techniciens et opérateurs égyptiens en France ou français en Égypte. En plus du programme de résidence d'artistes « Villa Champollion », en partenariat avec le centre B'Sarya à Alexandrie, l'Institut a lancé en 2018 un atelier « ingénierie du son » à la suite de la Fête de la musique, qui a été reconduit en 2019. Un programme de résidences a également été développé par le Bureau du livre (voir *infra*) à destination des auteurs et traducteurs égyptiens, sous la forme de deux résidences croisées : dans le domaine de la bande dessinée, entre la Maison de Gurnah à Louxor et la Maison des auteurs à Angoulême, et dans le domaine de la traduction, avec le Centre international de traduction littéraire d'Arles.

Une attention particulière est aussi apportée au domaine du cinéma, le poste étant partenaire des principaux festivals existants, tels que le Festival international du film du Caire, ou le Panorama du film européen, en mettant à disposition des films ou en invitant des réalisateurs, ou encore par l'octroi de subventions. Une

PROJET

programmation de films français est par ailleurs assurée régulièrement dans les différentes antennes de l'IFE, et l'IFE travaille en coopération avec l'école de cinéma Dahshureyah, notamment *via* l'octroi de bourses locales.

En matière de coopération institutionnelle, le projet de construction d'une cinémathèque nationale à l'image de la cinémathèque de Paris a été un temps envisagé, mais est désormais en suspens faute de répondant du côté égyptien.

2. La coopération dans le domaine du livre et du débat d'idées

L'IFE assure la promotion du livre et des auteurs français en Égypte, favorise les échanges intellectuels franco-égyptiens et le débat d'idées et conduit la coopération avec les professionnels du livre en Égypte.

Cette thématique est notamment portée par le Programme d'aide à la publication (PAP), dans le cadre duquel le Bureau du livre de l'IFE apporte une aide aux éditeurs égyptiens souhaitant traduire et publier des œuvres françaises en langue arabe. Ce dispositif est complété par un autre dispositif d'aide à la traduction piloté en France par le Centre national du livre (CNL). En 2019 et 2020, ils ont permis à de nombreux éditeurs égyptiens de publier une trentaine de titres d'auteurs contemporains francophones comme Alain Mabanckou, Maylis de Kerangal, Bruno Latour, Enki Bilal, Golo, Mathias Énard, Élisabeth Roudinesco, Michel Foucault, etc.

À travers la conception et la mise en œuvre de la programmation culturelle de l'Institut dans les disciplines liées au livre et au débat d'idées, le Bureau du livre nourrit les *rencontres et échanges* intellectuels franco-égyptiens par l'invitation de personnalités françaises du monde de la littérature, de la bande dessinée, du livre jeunesse et des sciences humaines et sociales.

Une série d'évènements annuels manifestent le dynamisme de ces coopérations :

- La Foire internationale du livre du Caire, qui accueille chaque début d'année plusieurs millions de spectateurs et constitue un rendez-vous incontournable pour le marché du livre arabe. Après plusieurs années d'absence, l'IFE a recommencé en 2020 à assurer la représentation de la France à travers un stand conçu avec les libraires francophones, les instituts de recherche français et où des éditeurs et des auteurs français ont été invités ;

- La Nuit des idées, qui se déroule chaque année fin janvier dans plusieurs villes de France et du monde, à l'initiative de l'Institut français. Des intellectuels, des écrivains et des artistes sont invités à débattre sur les grands thèmes de notre temps auprès d'un large public. Au Caire et à Alexandrie, la Nuit de l'eau en 2019 et Être vivant en

PROJET

2020 ont permis d'inviter des auteurs comme Sonallah Ibrahim, Marielle Macé ou Felwine Sarr ;

- Les Rencontres littéraires Écrire la Méditerranée, qui accueillent depuis 2010 à Alexandrie des écrivains des deux rives de la Méditerranée pour des débats, des rencontres et des ateliers, autour de partenariats importants, notamment avec la *Bibliotheca Alexandrina* et l'Université Senghor ;

- La Nuit de la poésie, événement conçu par l'Institut du monde arabe qui se déroule mi-novembre à Paris et dans plusieurs villes du monde arabe. Au Caire, l'Institut français d'Égypte propose une Nuit de la poésie autour des rencontres entre poésie et musique, créateurs français et égyptiens ;

- Midan Mounira, cycle de conférences mensuelles animées par des spécialistes égyptiens, français et internationaux et organisé conjointement par l'IFE, le CEDEJ, l'Institut français d'archéologie orientale (IFAO), et l'Institut dominicain d'études orientales (Idéo) autour de la thématique : « Égypte et Moyen-Orient – Dynamiques, enjeux et temporalités ».

Par ailleurs, l'IFE compte trois médiathèques, dont le Bureau du Livre est responsable et pour lesquelles un projet ambitieux de modernisation a été engagé. Dans ce cadre, le Bureau du Livre promeut la lecture et l'accès en Égypte pour tous les publics au livre français, en français et en arabe, dans tous les genres et tous les formats. Il développe également pour des ressources et des programmes numériques innovants, avec notamment la Micro-Folie Le Caire et son Musée numérique.

3. Un partenariat de premier plan dans les domaines de l'archéologie et du patrimoine

Dans ces domaines emblématiques de la coopération culturelle, la France demeure **le premier partenaire de l'Égypte**.

Actuellement, une quarantaine de sites sont fouillés par des archéologues et chercheurs français, dont certains sites remarquables tels que Saqqarah, Karnak, Ramesseum ou Tanis. La commission des fouilles soutient financièrement onze de ces chantiers.

PROJET

Le rôle de la Commission des fouilles

La commission consultative des recherches archéologiques à l'étranger, dite « commission des fouilles », est chargée d'évaluer les dossiers de missions archéologiques souhaitant obtenir des financements du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, et de proposer les grandes orientations scientifiques des projets de recherches archéologiques de la France. Elle est composée de représentants du MEAE, du ministère de la culture, du CNRS, de l'Institut français d'archéologie orientale ou encore de l'Institut français du Proche Orient, et dispose d'un secrétaire général.

La commission traite environ 200 demandes annuelles (193 en 2019) et sélectionne les projets selon plusieurs critères : excellence académique, respect des critères administratifs, fluidité des projets, avec au moins un ou deux projets inédits par an (par opposition à l'essentiel des projets, qui correspondent à des reconductions). Les projets financés le sont à environ un tiers, les porteurs de projet prenant en charge le reste du financement.

Comme l'avait souligné l'année dernière votre rapporteur, la Commission des fouilles est un outil précieux de diplomatie culturelle et de coopération scientifique, dont les moyens connaissent toutefois une tendance à la baisse : 2,4 millions d'euros en 2016, contre 1,9 million d'euros en 2019 et 2020, la dotation étant issue de la ligne budgétaire « Autres crédits d'intervention des directions et des postes » du programme 185. La commission des fouilles rencontre ainsi des difficultés croissantes à apporter des moyens allant au-delà d'une mission archéologique stricto sensu, selon des axes tels que la promotion du patrimoine et les opérations de sensibilisation et de communication.

Plus encore, l'Égypte compte plusieurs centres de recherches dont la direction est assurée par des Français : le Centre Français d'Études des Temples Égyptiens de Karnak (CFEETK, CNRS-Ministère des Antiquités) et la Mission Archéologique Française de Thèbes Ouest (Ramesseum, CNRS-Ministère des Antiquités), le Centre d'études alexandrines (CEAlex, CNRS, rattaché à l'IFAO) et l'Institut français d'archéologie orientale (IFAO), dont le rayonnement est mondial.

PROJET

L'Institut français d'archéologie orientale (IFAO)

Fondé en 1880, l'IFAO a pour mission d'étudier les civilisations qui se sont succédé en Égypte depuis la préhistoire jusqu'à l'époque contemporaine, par l'archéologie, l'histoire et la philologie.

Sous la direction d'un égyptologue français, l'actuel directeur étant M. Laurent Coulon, l'Institut héberge plus de 15 chercheurs résidents, français et égyptiens, et accueille chaque année plus de 500 chercheurs français ou étrangers dans le cadre de ses programmes de recherche ou de ses chantiers archéologiques. Actuellement, l'IFAO conduit plus de 90 opérations scientifiques dont 35 missions archéologiques sur le territoire égyptien dans le cadre de son projet scientifique quinquennal 2017-2022. Héritier d'une tradition française d'égyptologie, l'Institut demeure aujourd'hui à la pointe de la recherche archéologique en Égypte et ses équipements répondent au besoin de toute la communauté scientifique en Égypte. Ainsi, il met à disposition de ses équipes des moyens logistiques importants et apporte un appui technique et scientifique conséquent : 4 services d'appui à la recherche et 4 laboratoires spécialisés, dont un laboratoire de datation au carbone 14 unique en Égypte. L'IFAO, qui dispose de sa propre imprimerie, édite également environ 25 à 30 ouvrages par an.

Au Caire, l'IFAO, situé dans le Palais *Mounira*, demeure un centre de recherche incontournable de la capitale égyptienne. Avec près de 93 000 volumes dont 1050 titres de revues, la bibliothèque de l'Institut compte parmi les plus importante du monde dans le domaine de l'égyptologie et a notamment été labélisée « Collection d'Excellence » en 2018 par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. De plus, l'IFAO a accumulé au fil des décennies des collections exceptionnelles dans le domaine de la cartographie géographique, et conserve plus de 4 500 cartes dans le bâtiment de l'Institut. Ces collections, ouvertes à tous les étudiants égyptiens de niveau master, profitent à l'ensemble de la communauté de la recherche égyptienne. Aujourd'hui, 92 % du public fréquentant l'IFAO est égyptien.

Source : IFAO

L'IFE soutient activement cet écosystème, en organisant conjointement avec l'IFAO des conférences mensuelles, « les Rendez-vous de l'archéologie », ainsi qu'une journée de l'archéologie annuelle et la mise en place de cours de français spécialisés à l'intention des personnels égyptiens des centres scientifiques susmentionnés et du ministère des Antiquités.

Par ailleurs, le SCAC a obtenu en 2019 un FSPI pour la protection et la mise en valeur du site de Tanis, dont l'IFAO est partenaire opérateur.

B. COOPÉRATION UNIVERSITAIRE ET SCIENTIFIQUE

La coopération franco-égyptienne dans ce domaine a déjà permis la mise en œuvre d'importants projets, mais connaît des marges de progression. À cet égard, **la refondation de l'Université française d'Égypte**, qui aujourd'hui bien engagée, devra être suivie de près.

PROJET

a. Renforcer l'attractivité du système d'enseignement supérieur français : un objectif majeur

Environ 2 500 étudiants égyptiens sont actuellement en mobilité en France, ce qui fait de la France la 7e destination dans le monde et la 3e en Europe, après l'Allemagne et le Royaume Uni. Les mobilités étudiantes sont une priorité, et le budget du SCAC est ainsi consacré (hors impact du covid-19) aux bourses à hauteur de 37 %. Parmi ces bourses, on trouve des bourses du gouvernement français (BGF), sélectionnés pour des bourses d'excellence Eiffel, des bourses de master dites bourses Refaa el Tahtawi, et des bourses d'études religieuses.

La première édition locale du salon *Choose France* pour la mobilité étudiante a été organisée en 2019 et a rencontré un important succès avec 1 500 visiteurs. L'édition 2020, qui aura lieu sous forme virtuelle, comportera deux volets : l'un consacré à la mobilité étudiante, l'autre au développement des coopérations.

La plupart des grandes universités égyptiennes disposent de sections francophones dans leurs facultés de lettres et pédagogie. On trouve aussi des sections francophones dans certaines facultés de droit (Damanhour, Benisuef, Assiout, Mansoura, etc.), et l'université d'Alexandrie dispose d'une section francophone au sein de sa faculté de médecine. Les formations francophones concernent au total 2 000 étudiants, et les établissements sont dans l'ensemble très demandeurs de partenariats avec la France.

Le SCAC travaille en étroite coopération avec le réseau de filières francophones et l'Université française d'Égypte au Caire et à Alexandrie, qui dispensent des doubles-diplômes soutenus financièrement par le biais de subventions. La France contribue également à leur fonctionnement en finançant cinq postes d'Experts Techniques Internationaux (ETI) :

- L'Université française d'Égypte (UFE) (voir *infra*), forme ses étudiants dans des programmes de Licence, Master et Doctorat en architecture et urbanisme, énergie, mécanique, technologie de l'information et des télécommunications, langues appliquées, gestion et management, mathématique et informatique appliquées aux sciences de gestion, sciences humaines et sociales. Les formations sont développées en partenariat avec un consortium d'universités françaises (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle ; INSA Strasbourg ; Université de Haute-Alsace ; Université de Nantes ; Université d'Avignon et des pays de Vaucluse) ;

- L'Institut de droit des affaires internationales (IDAI) et la section francophone de la Faculté d'économie et de sciences politiques (FESP) issues d'un partenariat entre l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'Université du Caire ;

PROJET

- Le département de gestion et de commerce international (DGCI) de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Poitiers et le département francophone d'études juridiques (DFEJ) de l'Université Jean Moulin Lyon 3 basés à l'Université Aïn Shams (Le Caire) ;

- Le département francophone de gestion d'Alexandrie (DFGA) partenariat entre l'IAE de l'Université de Poitiers et l'Université d'Alexandrie.

La refondation de l'Université française d'Égypte : une priorité pour notre stratégie d'influence

Après plus de dix ans d'existence, l'UFE peine à rivaliser avec ses rivales étrangères (universités américaine, britannique, allemande et japonaise) et n'attire encore qu'un nombre limité d'étudiants (un peu plus de 500). Plusieurs facteurs ont pénalisé son développement : des problèmes de gouvernance, un site éloigné du Caire, une qualité pédagogique parfois contestable ou encore l'absence d'activités doctorales et de recherche Afin de remédier aux faiblesses du projet d'origine, un accord intergouvernemental de refondation a été signé le 28 janvier 2019 au moment de la visite du Président de la République française en Égypte.

L'ensemble du projet est reconfiguré, à la fois sur le plan de la gouvernance et du projet académique, et l'établissement se voit doter de moyens accrus, avec construction d'un véritable campus et acquisition des équipements nécessaires pour la hisser au rang des universités internationales. Un objectif a été fixé à 3 000 étudiants d'ici 2030 et 7 000 à plus long terme.

La construction du nouveau campus sera financée par l'Égypte. Un prêt souverain de l'AFD permettra de l'équiper, auquel s'ajoute notamment un don de l'AFD de 2 millions d'euros.

Le campus bénéficie de terrains supplémentaires d'une surface de 30 feddans situés à proximité de l'actuel bâtiment. Une étude de programmation architecturale a été lancée au mois de septembre 2020. La mission d'évaluation de l'HCERES qui devait avoir lieu au mois de mars est reportée**,** elle permettra d'établir un diagnostic et de faire des recommandations pour le futur développement de l'UFE. Ces deux études sont financées par un don AFD.

La nomination du Président exécutif français de l'UFE a eu lieu au printemps 2020. Issu de l'Université de paris Dauphine, le Professeur Denis Darpy a pris son poste le 1er septembre 2020 et a déjà engagé de nombreuses réformes au sein de l'université.

Sources : IFE - UFE

b. Une coopération scientifique et institutionnelle porteuse

L'Égypte est **un partenaire essentiel pour la recherche scientifique française dans de nombreux domaines**. À titre d'exemple, plus de 500 publications et brevets communs sont produits chaque année. À la coopération scientifique à proprement parler s'ajoute une coopération institutionnelle qui porte notamment sur la formation de fonctionnaires.

PROJET

Tout d'abord, les échanges et les formations apparaissent comme un élément crucial de la coopération scientifique bilatérale.

Le partenariat Hubert Curien – Imhotep lancé en 2005, soutenu par le MEAE et le MESRI côté français et par le MESR côté égyptien, permet la mise en place de 24 partenariats annuels pour un montant allant jusqu'à 20 000 euros chacun, et générant une centaine de séjours de chercheurs dans les deux sens. Depuis 2005, une centaine de projets a bénéficié de ce programme. En 2017, le nombre et de la durée des bourses doctorales a été doublé dans le cadre d'un co-financement par le SCAC, l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) et l'IRD (Institut de Recherche pour le développement).

Surtout, outre l'IFAO (voir supra), l'Égypte est caractérisée par la présence d'un autre centre de recherche français, le CEDEJ, UMIFRE sous co-tutelle du MEAE et du CNRS, et recevant également une subvention annuelle du SCAC.

Le Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales (CEDEJ)

Le Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales (CEDEJ) fait partie du réseau des Unités mixtes des instituts de recherche français à l'étranger (UMIFRE). Il est placé sous la double tutelle du MEAE ainsi que du CNRS dont il constitue, depuis 2006, une Unité de service et de recherche, l'USR 3123. Néanmoins, le CEDEJ a un statut d'établissement à autonomie financière (EAF).

Héritier de l'École française de droit du Caire (1890) et créé par l'accord de coopération franco-égyptien de 1968, le CEDEJ est un centre de recherches pluridisciplinaires, dont les travaux portent principalement sur l'Égypte contemporaine dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales (sciences politiques, droit, économie, géographie, sociologie, anthropologie, histoire des XXe et XXIe siècles, etc.). Le CEDEJ dispose aussi d'une antenne à Khartoum, le « CEDEJ-K ».

Situé en centre-ville du Caire, le CEDEJ a pour vocation d'offrir la possibilité à des chercheurs français et internationaux d'avoir accès à leur terrain de recherche, de disposer d'un accès à des ressources privilégiées (notamment un important fonds documentaire, en cours de numérisation) et de publier leurs travaux de recherche notamment dans la revue du CEDEJ, *Égypte Monde Arabe*. Actuellement, l'équipe du CEDEJ compte une quinzaine de personnes, dont 2 chercheuses statutaires dépendant respectivement du CNRS et du MEAE. La subvention annuelle du SCAC (hors salaires) est de l'ordre de 230 000 euros, à laquelle s'ajoute une dotation plus modeste du CNRS.

En matière de recherche, il faut aussi mentionner l'Institut dominicain d'études orientales (IDEO), qui travaille également en liens étroits avec l'IFE bien que son financement ne repose que très marginalement sur la subvention allouée par le SCAC, de l'ordre de 2 000 euros par an. L'IDEO apparaît comme une institution unique en son genre, très fortement impliquée dans le dialogue inter-religieux.

PROJET

L'Institut dominicain d'études orientales (Idéo)

Issu de l'Ordre de saint Dominique et fondé en 1953 par trois frères dominicains, l'Idéo est devenu un institut de recherche fondamental sur les sources de la civilisation arabo-musulmane. La présence de frères dominicains au Moyen-Orient est ancienne, l'Ordre s'étant établi au Caire dès 1937 lorsque des frères dominicains décident de se consacrer à l'étude de l'Islam. Le choix du Caire, capitale de la théologie islamique et des sciences islamiques en raison de la présence de l'Université Al Azhar, est alors retenu.

Aujourd'hui, l'Idéo, qui a en droit égyptien le statut de couvent copte catholique et accueille 11 frères dominicains, œuvre au dialogue académique et interreligieux et publie chaque année de nombreuses publications dédiées aux recherches sur l'Islam. Il organise chaque année des dizaines de colloques universitaires et accueille nombre de chercheurs internationaux. L'Idéo, dont l'exécution budgétaire prévisionnelle pour 2020 est d'un peu plus de 290 000, a notamment signé le 27 mars 2018, avec la Délégation européenne en Égypte un projet de quatre années (2018–2022) pour un budget de 500 000 €, qui permettra de financer des activités (cours de français, formations pédagogiques en France, mutualisation des collections numériques d'archives, etc.) avec plusieurs partenaires dont l'Institut des manuscrits arabes (Ligue arabe), l'Université d'Al Azhar et l'IFE. Deux projets ont également été conçus en association avec la Bibliothèque nationale de France, l'un portant sur la numérisation de plusieurs centaines d'ouvrages de l'Idéo, qui pourront être intégrés dans la base numérique Gallica, et l'autre sur le développement du logiciel de traitement des méta-données mis au point par l'Idéo.

Source : Idéo

À cet important maillage de coopération scientifique, s'ajoute le développement de projets dans le champ institutionnel et administratif.

Il s'agit essentiellement de projets autour de la formation, avec la mise en place de bourses de stage à l'École nationale d'administration, à l'attention des hauts fonctionnaires égyptiens. Surtout, un projet de création d'une ENA égyptienne a pris forme avec la signature en janvier 2019, à l'occasion de la visite du président de la République, d'un mémorandum d'entente entre l'ENA et la *National Training Academy* (NTA), qui hébergera à terme l'ENA égyptienne. La première promotion de préparation au concours d'entrée a été installée le 6 novembre 2019, en présence de l'ambassadeur de France, et le recrutement de la deuxième promotion est en cours.

C. COOPÉRATION ÉDUCATIVE ET LINGUISTIQUE

L'Égypte, qui s'inscrit dans **une tradition francophone**, est l'un des membres fondateurs de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), et compte selon les dernières estimations (2017) environ trois millions de locuteurs francophones. Sur le plan éducatif, l'Égypte compte un nombre important d'établissements à programme français, dont les effectifs connaissent une croissance continue depuis plusieurs années.

PROJET

a. Un réseau d'enseignement en expansion

On compte en Égypte – essentiellement au Caire en dehors du lycée français d'Alexandrie – **14 établissements à programme français, dont 12 sont homologués partiellement ou totalement**. Tous ont le statut de partenaires, à l'exception du Lycée français du Caire :

- le Lycée français du Caire (LFC), établissement en gestion directe ;
- le Lycée français d'Alexandrie (établissement en pleine responsabilité-Mission laïque française MLF) ;
- 3 établissements partenaires de l'AEFE, homologués pour l'ensemble des cycles : les lycées Concordia, Voltaire et Albert Camus ;
- 3 établissements partenaires du réseau MLF, homologués pour l'ensemble des cycles : les lycées Balzac, Simone de Beauvoir et Misr Language Schools ;
- Les sections de lycée de 4 établissements confessionnels : le collège du Sacré-Cœur, le collège de la Sainte Famille (Jésuites), le collège de La Salle, le collège de la Mère de Dieu.

Le Lycée français du Caire

Créé en 1911 par la Mission laïque française, le LFC est homologué depuis juillet 1959. Seul établissement en gestion directe (EGD) de l'AEFE en Égypte, mais également centre d'examen DNB pour la Jordanie, Djibouti, l'Éthiopie et le Burundi, le LFC accueille aujourd'hui près de 2 100 élèves, de la maternelle à la terminale, et dispose de 4 sites répartis au sein de la capitale égyptienne (Merag pour le secondaire, Maadi, New Cairo et Zamalek pour le primaire). 62 % des élèves sont égyptiens et 29 % sont français (dont 35 % de binationaux), et on dénombre 32 nationalités au total. Le LFC permet à plusieurs dizaines d'étudiants de présenter le baccalauréat chaque année et affiche un taux de réussite de 100 %, chaque année, des élèves de l'établissement poursuivent leurs études dans les filières post-bac francophones d'Égypte.

Signes de la vitalité du réseau en Égypte, **plusieurs procédures d'extension, suivies par le SADR de l'AEFE, sont en cours**. Ainsi le Collège de La Salle a ouvert à la rentrée 2020 des classes à programme français pour l'ensemble des cycles non encore homologués, depuis la maternelle jusqu'au collège, et a rendu mixtes l'ensemble de ses classes (y compris celles du cycle homologué). L'établissement sera accompagné par le SARD dans sa demande d'extension d'homologation.

Par ailleurs, il existe deux écoles françaises non homologuées en partenariat avec le CNED : l'école française de Sharm El Sheikh et celle d'Hurghada, dont les élèves passent les examens nationaux du DNB et du Baccalauréat au LFC. L'école française d'Hurghada est actuellement en contact avec le SADR et le SCAC pour

PROJET

un projet d'homologation de la maternelle et du primaire, dont les classes sont en enseignement direct et non avec le CNED.

Si la **progression des effectifs** est le signe d'une attractivité durable du réseau d'enseignement français – que la crise sanitaire n'a pas remis en question – elle exige aussi des **moyens humains pour garantir la qualité de l'enseignement**. Face à la difficulté croissante d'obtenir des détachements d'enseignants de l'Éducation nationale et, parallèlement à la baisse du nombre de candidats pour les postes vacants, le poste cherche à encourager la formation continue des enseignants recrutés locaux, et a mis en place en 2016 un partenariat avec l'Espé de Versailles pour l'obtention du master MEEF « Parcours enseignement international en établissement francophone », qui a permis de former 28 enseignants. Le programme a pris fin 2020 mais devrait trouver un relais grâce à la mise en place par l'AEFE des instituts régionaux de formation.

L'Égypte possède également un réseau d'établissements bilingues francophones, qui compte aujourd'hui 34 578 élèves – un effectif stable depuis 2011 – et est composé de 3 catégories :

- Les établissements bilingues confessionnels privés ;
- Les établissements bilingues d'investissement, privés.
- Les établissements Al Horreya, semi-publics.

En ce début d'année scolaire 2020, 11 écoles confessionnelles bilingues ont pu bénéficier à hauteur de 110 000 euros du fonds d'Orient en Égypte, dans le cadre du nouveau Fonds pour les écoles chrétiennes francophones d'Orient.

Enfin, 19 établissements de ce réseau bénéficient du label « France Éducation », ce qui classe l'Égypte parmi les 3 premiers pays au monde et le premier sur le plan régional. Ce réseau est également en pleine croissance, avec 7 nouveaux membres en 2020.

Par ailleurs, un FSPI a été mis en place sur 2018-2020 pour accompagner les écoles gouvernementales égyptiennes, dans le but de contribuer au renforcement de la francophonie et de la qualité de l'enseignement du français dans le système éducatif égyptien, dans le contexte de la réforme nationale Éducation 2.0. Ce projet a reposé sur deux modalités : des missions d'expertise et de formation par l'Institut français d'Égypte et France Éducation International, et une dotation de matériel informatique, tablettes, ordinateurs, livres, ressources et matériel pédagogiques, au bénéfice des formateurs du ministère de l'éducation et des 27 gouvernorats. Le FSPI a accompagné la première étape de la mise en place de la réforme des programmes Éducation 2.0, qui doit se déployer jusqu'en 2030.

PROJET

b. Une coopération linguistique placée sous le signe du plurilinguisme

En matière de coopération linguistique et de promotion de la francophonie, la coopération se présente notamment comme **une déclinaison locale du Plan pour la langue française et le plurilinguisme** (voir *supra*).

Localement, les axes stratégiques retenus sont les suivants :

- Le soutien à l'éducation à travers la croissance des effectifs des élèves scolarisés dans les établissements scolaires à programme français, l'aide à l'homologation de nouveaux établissements scolaires, ainsi que la mise en place de projets FSPI en faveur de l'enseignement du français dans le système éducatif ;

- L'élargissement du Label France Éducation, et la création d'une dynamique autour d'un réseau d'établissements scolaires bilingues labellisés ;

- La valorisation du métier de professeur *de* et *en* français, et en particulier l'aide à la formation initiale et continue des enseignants, à travers plusieurs dispositifs : le pilier en est l'Institut universitaire de formation des professeurs (IUFP) qui forme depuis des années enseignants, encadrants, et coordonnateurs égyptiens et connaît une vraie relance depuis 2020 ;

- La diffusion de la langue française via le numérique, en particulier à travers le dispositif IFProfs qui mobilise plus de 1 000 enseignants de français en Égypte ;

- Le soutien aux départements de français des facultés de pédagogie, qui constituent un vivier important de futurs enseignants de français, et aux chercheurs des départements de Langue française et de Littérature, à travers le programme de formation à la recherche doctorale FORDE.

Par ailleurs, le SCAC et l'Agence française de développement (AFD) interviennent à hauteur de 2 millions d'euros en appui au projet d'intégration du français comme LV2 dans les établissements publics, décidé en 2019.

Ces axes prioritaires s'intègrent aux activités structurelles de coopération linguistique, à commencer par les activités du département des cours et des formations de l'Institut français d'Égypte. Le DCF compte 60 enseignants, et a accueilli en 2019 près de 9 000 apprenants FLE (français langue étrangère), dont la formation FLE peut être complétée par des préparations intensives à différentes certifications françaises officielles : le DELF, le DALF ou encore le TCF ou le TEF.

PROJET

En plus de l'offre des cours de FLE, le DCF propose des formations sur mesure (cours FOS : français sur objectif) pour les entreprises, les ministères et les institutions publiques et privées et propose également des cours individuels pour le personnel de ces institutions. Par exemple, dans le cadre d'un projet de partenariat entre l'Institut Dominicain des études orientales (IDEO), et l'Université Al Azhar d'une durée de trois ans (2018-2021), le DCF forme chaque année environ 200 étudiants et fonctionnaires et leur permet de valider leur parcours par l'obtention d'un diplôme DELF. Le DCF a aussi dispensé en 2019-2020 des cours de français des affaires pour la première promotion des candidats du programme ÉNA d'Égypte (ENAE), action qui a été reconduite pour la deuxième promotion.

À noter qu'entre 2015 et 2019, le taux d'inscription aux DELF/ DALF du bureau central des examens de l'IFE a augmenté de 75 %. L'Égypte a ainsi occupé la 5e place mondiale (hors Europe) en 2019 avec plus de 12 400 inscrits au DELF/DALF. Autre signe de dynamisme, la hausse continue des inscriptions aux cours de français sur le site principal de Mounira (de l'ordre de 8 % par an avant la crise sanitaire), a conduit à la création d'une nouvelle antenne, à Sheikh Zayed, inaugurée en février 2020.

Les **activités du DCF ont été sensiblement impactées par la crise sanitaire, malgré le lancement en avril 2020 des cours de français proposés intégralement en ligne**, et les recettes prévisionnelles indiquent une baisse des recettes liées aux cours de plus de 50 % par rapport à 2019. À compter d'octobre 2020, une offre hybride doit aussi être proposée pour la première fois.

PROJET

Le département d'étude de l'arabe contemporain (DEAC)

Créé en 1982, le département d'enseignement de l'arabe contemporain (DEAC), est une formation dispensée au sein de l'IFE qui permet à des apprenants non arabophones de tous niveaux – essentiellement des étudiants issus de l'enseignement supérieur français mais sans exclusive - d'acquérir en profondeur, dans le cadre de stages d'immersion de courte, moyenne ou longue durée, les outils linguistiques indispensables à la réalisation de leur projet d'études, de recherche, ou leur projet professionnel. Le DEAC offre une variété d'enseignements et de programmes tant en arabe moderne standard (ou arabe littéral) qu'en arabe dialectal égyptien et cela à tous les stades de l'apprentissage de la langue : grands débutants, faux débutants, intermédiaires élémentaires, intermédiaires, intermédiaires élevés et avancés.

Le DEAC a noué de très nombreux partenariats dans le monde universitaire parmi lesquels l'université de Paris IV Sorbonne, l'Inalco, Aix-Marseille Université, l'université Lumière Lyon 2, les Instituts d'Études Politiques (notamment, IEP Aix, Menton, Paris, Lyon, etc.), l'ENS, l'EHESS).

Le DEAC, en partenariat avec le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et Campus France, participe au programme d'Excellence des boursiers arabisants de France, au même titre que l'IFPO (Institut Français du Proche Orient, Liban Jordanie) et l'IRMC (Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Tunisie).

PROJET

TRAVAUX DE LA COMMISSION

PROJET

ANNEXE N° 1 :
LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LE RAPPORTEUR

À Paris :

- **Ministère de l'Europe et des affaires étrangères**

  — Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau

- **Ministère de l'Action et des comptes publics**

  — M. Morgan Larhant, sous-directeur à la direction du budget

  — M. Baptiste Bourboulon, chef du bureau BAED

- **Agence pour l'enseignement français l'étranger (AEFE)**

  — M. Olivier Brochet, directeur

  — Mme Raphaëlle Dutertre, conseillère aux relations institutionnelles

- **Campus France**

  — Mme Béatrice Khaiat, directrice générale

- **Centre nationale l'enseignement à distance (CNED)**

  — M. Michel Reverchon-Billot, directeur général

- **Fédération des associations de parents d'élèves des établissements d'enseignement français à l'étranger (FAPEE)**

  — M. François Normant, président

- **Fondation des alliances françaises**

  — M. Marc Cerdan, secrétaire général

- **France éducation international**

  — M. Pierre-François Mourier, directeur général

  — M. Stéphane Foin, directeur général adjoint

- **Institut français**

  — M. Erol Ok, directeur général délégué

  — M. Clément Bodeur-Crémieux, secrétaire général

PROJET

- **Mission laïque française Paris**

  — M. Michel Bur, Adjoint au directeur général

  — Mme Julie Higounet, ingénieure

- **Réseau Canopé**

  — Mme Marie-Caroline Missir, directrice générale

  — M. Gilles Lasplacettes, directeur général adjoint

  — Mme Nathalie Depardieu, secrétaire générale adjointe

  — M. Philippe Ajuelos, responsable de l'harmonisation des systèmes de formation à distance

<u>En Egypte</u> (du 28 septembre au 2 octobre) :

- **Ambassade de France en Egypte**

  — M. Stéphane Romatet, Ambassadeur de France en Egypte

  — M. Jamel Oubechou, conseiller de coopération et d'action culturelle, directeur de l'Institut français d'Egypte

- **Consulat de France à Alexandrie**

  — Mme Janaina Herrera, Consule générale de France à Alexandrie

- **Ministère de la Culture**

  — Mme Inès Abdel-Dayem, ministre de la Culture

- **IDAI**

  — M. Thomas Mastrullo, directeur

- **IFAO**

  — M. Laurent Coulon, directeur

  — M. Félix Relats Montserrat, archéologue

- **CEDJ**

  — Mme Agnès Deboulet, directrice

- **Idéo**

  — Frère Jean Druel, directeur

- **Lycée français du Caire**

  — M. Frédéric Bromont, proviseur

PROJET

- **Collège de la Sainte Famille**

  — M. Fawzi Asmar, directeur

- **Université française d'Egypte**

  — M. Denis Darpy, président

- **Personnalités**

  — M. Mohamed El Ghawy, AFCA Art Center

  — Mme Nadine Abdel Ghaffar, association Art d'Égypte

  — Mme Héba El Moez, Soma Art school

  — M. Ahmed El Dabaa, Ubuntu Art Gallery

  — Mme Dalia Chams, journaliste

  — Mme Marianne Khoury, productrice, réalisatrice

  — Mme Nanda Mohamed, comédienne

PROJET

ANNEXE N°2 : LA VISION À DIX ANS DE VOTRE RAPPORTEUR SUR L'AGENCE ET LE RÉSEAU D'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER – REMETTRE LES AMBITIONS AU CŒUR DE L'ORGANISATION

Ce document, publié en juillet 2020, comprend 5 paragraphes:

- Ce qui de toute façon n'est plus tenable dans le système aujourd'hui.
- Premier métier de l'agence : Développer l'EFE.
- Deuxième métier de l'agence : Maintenir l'excellence des établissements homologués.
- Troisième métier de l'agence : Fédérer des gestionnaires locaux.
- Évolutions possibles en grands chiffres indicatifs année 1, année 5 et année 10.
  (Tableau Excel joint).

(NB : les 147 propositions du rapport de Samantha Cazebonne, beaucoup plus détaillées que la présente vision, sont rappelées au fil du texte par ***leur numéros en italique rouge et gras****).*

Ce qui de toute façon n'est plus tenable dans le système aujourd'hui.

On peut avoir des visions différentes de l'avenir du réseau, du rôle qu'il devrait jouer, du montant de financement public qu'il est en droit de réclamer, du rôle de l'Agence, mais on ne peut pas faire l'économie de le regarder en face, dans son modèle actuel, en transparence et en vérité.

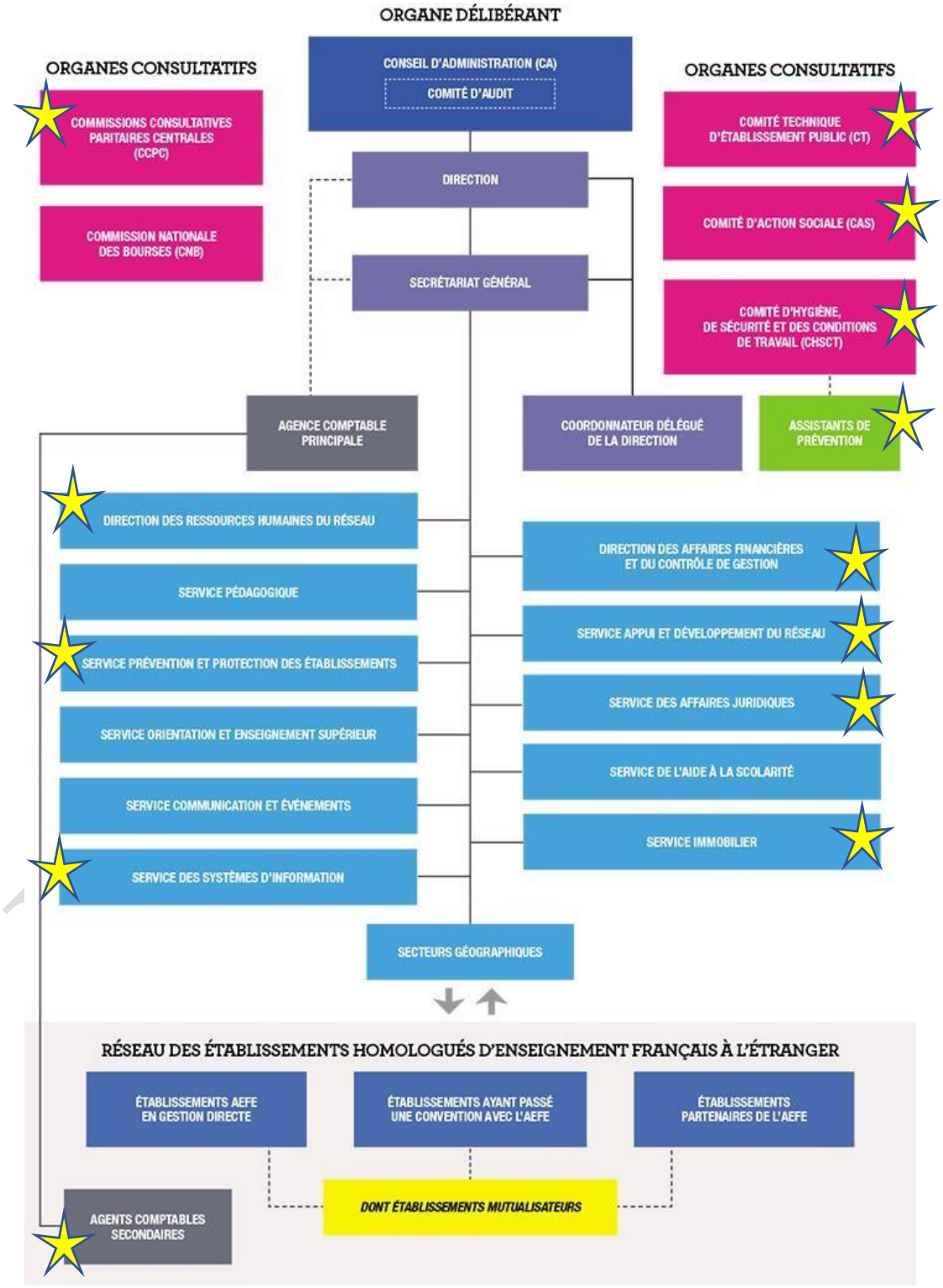
Il y a deux problèmes structurels qui finiront tôt ou tard par bloquer le modèle actuel : l'un est organisationnel, le second est financier.

Pour synthétiser le déséquilibre organisationnel, un survol de l'organigramme de l'Agence (page suivante) montre, d'une part, que la majorité des établissements ne sont absolument pas concernés par la majorité des services (indiqués en jaune), et que, d'autre part, le développement du réseau n'est pas une priorité.

Il a été annoncé avant la crise du Covid19 un nouvel organigramme, intégrant un nouveau service d'aide au développement du réseau (SADR). Je ne sais pas où en est aujourd'hui cette démarche, essentielle à mon avis.

PROJET

La crise a montré en bien des occasions les malentendus, les mécompréhensions, les frustrations et le manque de fluidité dans l'animation de l'ensemble du réseau.



Pour synthétiser le déséquilibre financier, la page suivante présente le budget de l'Agence sous forme analytique, entre les trois fonctions qu'elle assume de facto : gestion directe de 70 établissements, employeur d'environ 6,000 détachés, et coordination et développement du réseau global (les chiffres sont en ordre de grandeur au budget 2020 initial).

PROJET

Types d'établissement -> 'métier' de l'agence	Nbr	Nbre d'élèves	Charges de l'Agence directes							Charges indirectes à répartir	Total des charges de l'agence directes et à répartir		Recettes de l'Agence			
			Cadres AEFE détachés		Enseignants AEFE détachés		Enseignants locaux		Charges hors personnel	*64 800 000*			Redevances directes (écolages EGD) ou indirectes des autres établissements (PRR, PFC, formation…)		Subvention, autres recettes nécessaires, ou déficit	
			Nbre	Masse salariale	Nbre	Masse salariale	Nbre	Masse salariale			Ensemble	Par élève	Ensemble	Par élève	Ensemble	Par élève
EGD -> gestionnaire de l'établissement	70	75 000	340	58 400 000	2 500	213 200 000	4 620	170 500 000	255 000 000	13 135 135	710 235 135	9 470	359 400 000	4 792	350 835 135	4 678
Conventionnés -> prestataire de ressources humaines	150	120 000	660	113 500 000	2 500	213 200 000	0	0	0	21 016 216	347 716 216	2 898	141 500 000	1 179	206 216 216	1 718
Partenaires -> animation et développement du réseau	300	175 000	0	0	0	0	0	0	0	30 648 649	30 648 649	175	7 000 000	40	23 648 649	135
Totaux	*520*	*370 000*	*1 000*	*171 900 000*	*5 000*	*426 400 000*	*4 620*	*170 500 000*	*255 000 000*	*64 800 000*	*1 088 600 000*	*2 942*	*507 900 000*	*1 373*	*580 700 000*	*1 569*

PROJET

Le déséquilibre entre les trois fonctions, d'une part, et entre les statuts, d'autre part, est patent (chiffres en jaunes comparées aux chiffres en vert). Non seulement ce déséquilibre demanderait peut-être un fléchage plus précis de la subvention de service public (404 millions en 2020) *(105, 106)*, pour le contribuable, et surtout pour les familles ; mais, surtout, il montre que le modèle n'est pas durable : la dynamique naturelle tend à amplifier le phénomène année après année, puisque les charges de

salaires augmentent beaucoup plus vite que les augmentations visées/souhaitées pour les redevances des familles (‘écolages’ des EGD).

Les établissements en gestion locale (environ 450 sur 522) sont bien entendus généralement à l’équilibre, elles décident de leurs écolages, et, en tous cas, leur comptabilité n’apparaît pas dans celle de l’Agence et en est complètement indépendante. Elle est d’ailleurs souvent de droit local.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

PROJET

Comment faire cette transition ?

Je suis persuadé, en particulier de par mes expériences professionnelles, que l'organisation d'une structure, qu'elle soit publique ou privée, doit se faire autour de ses principales missions, de ses principaux métiers, après les avoir clairement identifiés et mis en perspective.

Pour l'Agence chargée d'animer et de développer ce réseau unique de l'Enseignement Français à l'Étranger, les trois métiers me semblent être les suivants : développer l'Enseignement homologué à l'étranger ; maintenir l'excellence de tous ces établissements après homologation ; gérer une petite minorité d'établissements.

Je présente ci-dessous la façon de je vois ces trois métiers, à travers, pour chacun d'entre eux :

Une description précise du métier et des indicateurs principaux associés,

Un exemple des actions principales à engager dans le cadre de cette mission,

Les outils ou les acteurs sur lesquels ce métier doit s'appuyer, - Un survol des organigrammes et des profils nécessaires, - Le modèle financier.

Premier Métier : Développer l'EFE.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Développer le réseau dans le cadre des enjeux diplomatiques régionaux et mondiaux. Le rôle clef de l'Agence dans ce domaine est de « porter » l'excellence du MENJ et ses ressources à l'international, donc de garantir leur intégration fluide dans les enjeux diplomatiques de la France. Elle doit donc être l'interface entre le MENJ et le MEAE. C'est dans ce domaine que la double tutelle est cruciale.

Accompagner la mobilité des familles françaises et l'accès des enfants français à l'EN (DFAE). Le rôle clef de l'Agence dans ce domaine est de multiplier les solutions à disposition des familles françaises établies à l'étranger, pour assumer leurs choix éducatifs. Elle doit accompagner les élus locaux et les consulats dans les services éducatifs à nos concitoyens.

Indicateurs principaux :

Augmentation du nombre d'enfants scolarisés dans l'EFE par zones et par types.

Taux de prise en charge des enfants français dans les dispositifs du MENJ.

PROJET

Ce métier se construit par zones, aux enjeux et aux moyens éventuellement différents *(1, 2, 5, 39)*, par exemple :

1. 27 pays UE.
2. 23 pays prioritaires de l'APD.
3. Autres pays francophones de l'OSCE, pays du voisinage de l'UE, UK, et Russie.
4. Afrique, proche et Moyen Orient.
5. Asie et Pacifique.
6. Amériques

Actions principales :

- Coopération éducative avec instances locales.
- Accompagnement FLAM.
- Accompagnement label.
- Accompagnement homologation.
- Formation (ESPEI) *(20, 68, 73, 74)* Sources de financements locales.
- Promotion CNED, FEI, *(25 à 29)*
- Encadrement et gestion des dispositifs de bourses.
- Soutien des élus et de l'administration consulaire, de la communauté française, francophone, et francophile : inventaires et suivis des familles françaises présentes, intégration des communautés françaises aux dispositifs locaux et au Plan Education des pays… *(131 à 147)*.

Ce métier s'appuie sur les outils et les acteurs suivants :

- DGM/AEFE : FLAM *(31 à 36)*, bilinguisme, filières DNL, FLE, Label *(19)*
- DFAE : bourses. (66 et 67, 69 à 72)
- Opérateurs du MENJ : FEI, CNED, ESPE, Canopée… *(16, 17, 21, 22)*
- Académies *(23)*
- Outils communs : homologation *(38, 45, 81)* label, Delf et dalf, BELC, FIPF *(18)*,…
- Autorités éducatives du pays d'accueil par l'intermédiaire du poste diplomatique.
- Acteurs locaux dans le cadre de représentation à structurer : associations FLAM, gestionnaires d'établissements non homologués, FIPF et sections locales, autres associations françaises, francophones, ou francophiles… *(3, 4, 9 à 12, 24, 30, 41, 42, 44)*

Structure de l'organigramme :

AEFE => directeur développement => zones => régions => Pays (postes et élus) *(6 à 8, 116 à 120)* => tous les acteurs.

Aperçu des profils de postes nécessaires :

1 directeur du développement.
6 sous-directeurs du développement (un par zone).
18 chargés de mission, chefs de projets *(13 à 15)*.

PROJET

chargé de relation MENJ.
chargés de relation partenaires associatifs et privés.
4 postes de coordination, d'assistance et de secrétariat.

Modèle financier :
Subvention pour Charge de Service Public, uniquement.

Deuxième métier : Maintenir l'excellence des établissements homologués.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Coordonner et animer, réaliser les contrats et les conventions avec les différents acteurs du réseau des établissements homologués.

C'est le rôle de « tête de réseau », dont on parle souvent.

Indicateurs principaux :

Indicateurs de qualité dans une démarche qualité certifiée à construire et à mettre en place ***(57)***. En attendant, bien entendu, résultats aux examens, tournées d'inspections, nombres d'étudiants venant en France ou en Europe, enquêtes de satisfactions parents, enquêtes de satisfaction gestionnaires…

Actions principales :

Création et management du système qualité ***(40, 49 à 54, 58, 59)*** Gestion et affectation des ressources de personnels détachés.

Formation continue de tous les personnels (ESPEI) ***(55, 56, 60 à 65, 76 et 77, 82)*** Accompagnement aux renouvèlements des homologations ***(43).***

Soutien aux gestionnaires (pouvant s'échelonner en fonction des contrats et des conventions passées, de la mission courte, jusqu'à la délégation de pouvoirs, en passant bien entendu par la mise à disposition de cadres et d'enseignants détachés).

Ce métier dispose des outils suivants :
Personnels du MENJ détachés : Chefs d'établissements, DAF, Conseillers pédagogiques, enseignants… Service qualité au siège à certifier ***(57)***.
Médiateurs parents/enseignants ***(130)***.
MENJ (Inspection, académies, et opérateurs) ***(78 à 80, 84).***
Instituts régionaux de formation (IRF) ***(47)***
Représentation des familles gestionnaires : détachement de personnel auprès des fédérations les plus représentatives ***(124 à 129)***.
Élus et représentants de la communauté française, francophone, et francophile ***(131 à 147)***.

PROJET

Structure de l'organigramme :

AEFE => service qualité => conventions et contrats avec les établissements => gestion des ressources (facturations aux établissements, affectations des personnels détachés, autres ressources à constituer et à affecter dans le cadre du système qualité…)

Aperçu des profils de postes nécessaires :

Au siège :

- 1 directeur de l'excellence :
- 4 directeurs adjoints :
- 600 conseillers pédagogiques (indexé : 1 pour 600 élèves dans le réseau).
- 1 responsable du système qualité :
- 24 auditeurs internes du système qualité. *(83)*
- 12 chargés de mission médiation, associations de parents, autorités locales…
- Un service DRH *(46 75 82 85 à 94, 97, 100, 101)* Dans les établissements :
- Proviseurs, directeurs et DAF détachés (indexé :1 pour 800 élèves dans le réseau).
- Enseignants détachés (indexé : 1 pour 80 élèves dans le réseau *(95 98)*).
- Le personnel des nouveaux IRF.

Modèle financier :

Subvention pour Charge de Service Public, et participation des établissements dans le cadre des contrats et des conventions *(48, 102).*

Troisième métier : Fédérer des gestionnaires locaux

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Assurer la gestion directe de certains établissements (en particulier les EGD d'aujourd'hui), et de certains projets.

Cela suppose la réforme qui permettrait de créer des structures locales de gestion parentale pour les EGD actuels *(122, 123)* (en particulier pour sortir des plafonds d'emplois illogiques *(104)*) ; tout en gardant certaines fonctions consolidées en centrale, soit dans le deuxième métier comme le suivi des accords intergouvernementaux, mais surtout la gestion des IRF et/ou ESPEI ; soit dans un cadre ad hoc spécifique (propriété des locaux, certains investissements…) *(96, 109 à 115)*

Indicateurs principaux :

Définis par chaque structure locale, dans le cadre de l'homologation et du système qualité mis en place pour l'ensemble du réseau.

PROJET

Actions principales :

- Gestion des établissements concernés *(108)*.
- Conventions et contrats passés avec l'AEFE.

Ce métier dispose des outils suivants :

Identiques à ceux des autres établissements du réseau.

Structure de l'organigramme :

AEFE => filialisation ou nouvelle entité juridique 'gestion directe' (par ex. fédération des nouvelles structures locales, avec affectation de personnel et subvention) => services consolidés communs (propriété des locaux, certains investissements…) + Service d'animation et de gestion avec les représentations des familles et des gestionnaires locaux. (Ce service est séparé financièrement des autres services de l'AEFE, c'est lui qui perçoit les écolages, il passe conventions et/ou contrat avec l'autre service de l'agence chargé d'animer le réseau). Il intègre les parents dans la gestion.

Modèle financier :

Subvention au titre de la fédération des structures locales (et/ou màd de personnels de gestion communs), participation des établissements, et conventions/contrats avec l'AEFE. Subvention de transition dégressive au cours de la période.

Évolutions possibles en grands chiffres indicatifs sur 10 ans :

Dans **le tableur joint à ce texte**, vous trouverez les détails de mes hypothèses, évaluées en ordre de grandeur. Voici la synthèse des chiffres clefs année 1, année 5, et année 10 *(99, 103)* :

	Hypothèse développement			Métiers 1 et 2			EGD			Total argent public nécessaire
	Nbre d'élèves	Dont EGD	Dont éts sans contrat AEFE	SCSP	Recettes métier 2	Budget agence (hors EGD)	subv. Transition EGD	Recettes propres EGD	Budget EGD	
Année 1	370 000	75 000	175 000	236	167	403	107	338	444	343
Année 5	504 000	85 000	80 000	328	311	638	47	408	455	375
Année 10	720 000	93 140	30 000	465	488	953	0	466	466	465

PROJET