



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Les objectifs et l'organisation de l'action internationale au ministère de l'éducation nationale et au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Rapport à

Monsieur le ministre de l'éducation nationale
Madame la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation

établi par :

Thierry Bossard

*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale
et de la recherche*

Mark Sherringham

*Inspecteur général
de l'éducation nationale*

Yves Saint-Geours

*Ambassadeur de France
en Espagne*

**Rapport n° 2018-001
Janvier 2018**

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

**Les objectifs et l'organisation de l'action internationale
au ministère de l'éducation nationale et au ministère de
l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation**

Janvier 2018

Thierry Bossard

*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale
et de la recherche*

Mark Sherringham

*Inspecteur général
de l'éducation nationale*

Yves Saint-Geours

*Ambassadeur de France
en Espagne*

SOMMAIRE

1.	L'objet de la mission et les principaux constats.....	1
1.1.	Premiers constats.....	1
1.2.	Les principes ayant guidé la mission	4
2.	Les grandes finalités de l'action européenne et internationale du MEN et du MESRI	4
2.1.	Contribuer à renforcer le rayonnement intellectuel, culturel et moral de la France dans le monde	5
2.2.	Promouvoir la langue et la culture françaises dans le monde.....	5
2.3.	Former des élèves et des étudiants aptes à vivre et à travailler dans un monde ouvert, interconnecté et globalisé	6
2.4.	Renforcer l'attractivité et la compétitivité de la France à l'intérieur du marché mondial de l'éducation scolaire et de l'enseignement supérieur.....	7
2.5.	Soutenir l'internationalisation croissante des processus scientifiques et technologiques qui sont au cœur des enjeux contemporains de la recherche et de l'innovation	8
2.6.	Faire bénéficier le système éducatif français de la connaissance des systèmes éducatifs étrangers et des apports de la comparaison internationale	9
2.7.	Défendre les positions diplomatiques de la France et négocier les engagements français dans le cadre de l'Europe, des organisations multilatérales, et en faveur du développement des coopérations bilatérales	10
3.	Des missions prioritaires inégalement assurées actuellement par le MEN et le MESRI.....	11
3.1.	Soutenir et renforcer la diffusion de la langue française dans le monde.....	11
3.2.	Promouvoir le modèle français d'éducation à travers le développement du réseau de l'enseignement français à l'étranger	12
3.3.	Développer la mobilité des élèves, des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des cadres du système éducatif	14
3.4.	Contribuer à l'ouverture internationale du système scolaire français par l'enseignement des langues et en langues.....	16
3.5.	Soutenir l'ouverture de l'enseignement supérieur à la dimension européenne et internationale	17

3.6. Soutenir les coopérations européennes et internationales en matière de recherche et d'innovation	18
3.7. Développer un pôle de compétences en matière de comparaisons internationales.....	18
3.8. Passer à la vitesse supérieure pour l'exportation de l'expertise française dans le monde et le développement de la coopération éducative	19
4. Une conjonction actuelle, favorable et exigeante	20
5. Les scénarios d'organisation en fonction des objectifs et des missions prioritaires	21
5.1. Les points sensibles.....	22
5.2. Trois scénarios écartés.....	23
5.3. Trois scénarios possibles	24
Annexes	27

1. L'objet de la mission et les principaux constats

Le ministre de l'éducation nationale et la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ont souhaité, par lettre en date du 11 octobre 2017¹, que soit conduite une mission de réflexion sur les grands objectifs que les deux ministères peuvent se fixer en matière internationale comme sur la stratégie à adopter et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Cette mission a été confiée à MM. Yves Saint-Geours, ambassadeur de France en Espagne, Mark Sherringham, inspecteur général de l'éducation nationale et Thierry Bossard, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Outre une réflexion sur les principales finalités de l'action européenne et internationale et sur les grands objectifs que peuvent s'assigner les deux ministères en la matière, la mission s'est attachée, comme cela lui était demandé, à apprécier la façon dont l'organisation actuelle des ministères pouvait leur permettre d'atteindre les priorités fixées et, *a fortiori*, de renouveler et de renforcer leurs ambitions internationales. Elle a enfin proposé des scénarios organisationnels.

Pour nourrir et étayer ses analyses, la mission a conduit au cours du mois de novembre plus de quarante auditions au sein des administrations centrales du ministère de l'éducation nationale [MEN], du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [MESRI], du ministère de l'Europe et des affaires étrangères [MEAE], mais aussi avec les structures déconcentrées, les opérateurs sous tutelle ainsi que les représentants des personnels². La mission a également tenu à rencontrer des interlocuteurs ayant exercé des responsabilités en matière d'action internationale au MEN et au MESRI au cours des années passées, afin de bénéficier de leur expérience et d'une mise en perspective dans un domaine qui a déjà « une longue histoire » et a connu de nombreuses restructurations au fil des vingt dernières années³. La mission a également examiné la riche documentation qui lui a été fournie par les services.

1.1. Premiers constats

De l'ensemble de ces rencontres, se dégage une première série de constats.

Une attente unanime d'un discours politique sur l'Europe et l'international

Tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent sur un point : le discours politique sur l'ambition et les priorités internationales dans le domaine de l'éducation nationale au sens large n'a pas été jusqu'ici suffisamment porté. L'expression de grandes orientations politiques qui serviraient de guides à l'action de l'administration centrale, des opérateurs et des acteurs fait défaut. Sans doute l'engagement dans les programmes européens donne-t-il un cadre mais hors du domaine multilatéral, l'expression de priorités ne paraît guère affirmée. Dès lors, la tentation est grande pour les directions « métiers » de se cantonner à la dimension technique des dossiers qui leur sont

¹ Lettre figurant en annexe 1.

² Plus de soixante-dix personnes ont ainsi pu être entendues dont la liste figure en annexe 2. Compte tenu du temps qui lui était imparti la mission n'a pas pu élargir ses rencontres à davantage d'interlocuteurs : notamment représentation permanente de la France à Bruxelles, organisations multilatérales, OCDE, UNESCO, interlocuteurs extérieurs aux ministères mais ayant à faire avec son action internationale, autres ministères afin de comparer les prises en charge de la dimension internationale.

³ Cf. rapport IGAENR n° 2013-051, *L'évolution du rôle et des missions de la DREIC*, juin 2003, page 5.

propres, pour les opérateurs de se donner à eux-mêmes certaines de leurs missions et le risque n'est pas nul que les experts missionnés ne soient pas porteurs d'orientations suffisamment marquées.

L'investissement humain au service de l'international est important au sein de l'administration centrale et des grands opérateurs

La dimension internationale est pourtant bien présente au sein du MEN et du MESRI, à commencer par la part de l'investissement humain qui lui est consacrée. Si l'on comptabilise les effectifs de toutes les structures d'administration centrale dédiées exclusivement à l'international, le total s'élève à 124 emplois, soit l'équivalent d'une direction.

Administration centrale	Nombre d'emplois
Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération - DREIC	53
Mission Europe et international pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur - MEIRIES	35
Département des relations européennes et internationales au sein de la DGESCO	8
Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance - DEPP	4
Direction générale des ressources humaines - DGRH (emplois dédiés à la mobilité internationale)	21,75
Inspections générales	1,5
Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche – ESENESR [DGRH]	1
Total administration centrale	124,25

Académies : délégués académiques aux relations européennes, internationales et à la coopération et collaborateurs - DAREIC	50
--	----

Entre outre les opérateurs sous tutelle comptent 572 emplois.

Centre international d'études pédagogiques – CIEP	231
CAMPUS France	220
Agence ERASMUS +	120
Centre national d'enseignement à distance – CNED	1
Total opérateurs sous tutelle MEN/MESRI	572

Au total, pour ce qui relève du MEN, du MESRI, des services académiques et des opérateurs, le total des emplois consacrés à l'action internationale s'élève donc à 746,25 emplois⁴.

Une dissémination et un émiettement de la prise en compte de la dimension internationale

Si l'existence de structures dédiées aux questions internationales au sein des directions traduit la diffusion de cette dimension dans toutes les composantes de l'action ministérielle et sa prise en charge par l'ensemble de l'administration centrale, elle suppose néanmoins que soit effectuée une coordination. Conjugée à la pluralité des opérateurs, à l'action et aux initiatives des structures

⁴ Ces données ne prennent évidemment pas en compte les personnels ne relevant pas du MEN et du MESRI ou de leurs opérateurs mais qui concourent au rayonnement de l'enseignement français ou œuvrent à son attractivité : par exemple les 8 616 personnels détachés de l'éducation nationale pour exercer dans le cadre du réseau de l'enseignement français à l'étranger et dont pourtant l'expertise, la compétence et la légitimité professionnelle résultent de leur appartenance à l'éducation nationale (cf. *infra* point II-2 du présent rapport), ou les personnes travaillant dans les 230 bureaux de Campus France dans 125 pays.

déconcentrées comme des établissements, le risque existe, et est relevé par certains des interlocuteurs notamment ceux qui sont extérieurs, de compétences croisées, d'une intervention en ordre dispersé et d'une action pas toujours lisible.

La tutelle des opérateurs est purement financière ou formelle et est insuffisamment assurée

Les opérateurs soulignent la faiblesse de la tutelle qui se réduit à une tutelle purement administrative et financière bien assurée par la direction des affaires financières. En revanche, ils déplorent souvent de ne pas avoir d'interlocuteurs sur le fond, ni de recevoir d'orientations claires sur les stratégies prioritaires portées par les ministères. À cet égard, il est symptomatique qu'un contrat d'objectifs et de moyens soit rédigé par l'opérateur lui-même. Faute d'orientations précises, comment s'étonner dès lors qu'un opérateur privilégie des missions lui permettant de satisfaire à l'obligation de trouver une part croissante d'auto-financement. Sans doute cette situation n'est-elle pas propre aux opérateurs intervenant dans le secteur international, sans doute peut-on également s'interroger sur la pertinence d'une distinction entre tutelle financière et tutelle sur le fond. Il n'en reste pas moins que ceci ne favorise pas l'expression et la mise en œuvre d'une politique cohérente et lisible.

L'importance du niveau de représentation en matière de politique internationale du MEN et du MESRI

Compte tenu des constats précédents, il est nécessaire, dans le domaine de l'action internationale et des relations internationales, que l'organisation retenue satisfasse à un triple impératif d'unité, de cohérence et de niveau de représentation. L'affirmation d'une nouvelle ambition internationale pour le MEN et d'une ambition renforcée pour le MESRI saurait mal s'accommoder d'une dilution dans les services qui la rendrait peu visible des interlocuteurs et partenaires des ministères ni d'un modeste niveau hiérarchique qui pour être distinct des fonctions de cabinet et des prises de décisions quant aux grandes orientations politiques, ne saurait en être distant.

Une insatisfaction unanime par rapport à l'organisation actuelle et le « compromis » de 2014

L'organisation actuelle de la fonction internationale au sein de l'administration centrale telle qu'elle résulte des décisions prises en 2014 avec la distinction entre la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération [DREIC] et la mission Europe et international pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur [MEIRIES] est source d'insatisfactions. Tout en réaffirmant le rôle de la DREIC qui « coordonne les politiques internationales et de coopération des ministères [...] », la constitution de la MEIRIES étendant à l'enseignement supérieur le pôle dédié à l'international existant depuis longtemps en matière de recherche ne va pas sans ambiguïtés dans le fonctionnement des deux structures. Le décret et l'arrêté relatifs à l'organisation de l'administration centrale sont, dans leur rédaction, la traduction d'une forme de compromis : la DREIC y garde toutes ses fonctions de coordination tandis que les attributions dévolues à la MEIRIES sont pour beaucoup à assurer ou à définir « en liaison avec la DREIC »⁵. Semblable organisation peut fonctionner et n'est pas en soi condamnée à doubler le traitement de certains dossiers ou à se traduire par des empiètements de « territoires », notamment si une formalisation explicite des modes de travail est précisée ou des fonctions de chef de file définies selon les sujets.

⁵ Décret n° 2014-133 du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, articles 8, 13-V, 14-V, arrêté du 17 février 2014, articles 32, 33, 34, 35, 36, 73. Voir annexe 3.

La mission tient aussi à souligner le capital de compétences et le professionnalisme des personnels travaillant au sein des structures compétentes en matière internationale : elle y a rencontré un fort engagement au service de cette dimension de l'action ministérielle.

1.2. Les principes ayant guidé la mission

La mission a retenu quelques principes pour guider ses analyses et formuler ses propositions.

Elle estime que la définition de grandes orientations et de priorités explicites en matière d'action européenne et internationale doit l'emporter et nécessairement précéder toute réflexion sur l'organisation des services. La lettre de mission des ministres y invite et les consultations conduites ont confirmé une grande attente de l'ensemble des responsables et des personnels concernés. Sans sous-estimer les questions d'organisation qui peuvent freiner ou limiter l'efficacité d'une politique, c'est d'abord un nouvel esprit et des choix affirmés qui pourront contribuer à une ambition renouvelée en matière internationale.

À la lumière des premiers constats qu'elle a effectués, il apparaît également à la mission qu'il faut viser la cohérence globale de l'action des ministères. À cet égard, il importe de prendre en compte l'image que le MEN et le MESRI donnent d'eux-mêmes vis-à-vis des autres ministères et d'abord du MEAE, des instances internationales, des pays partenaires, des différents interlocuteurs ayant part à son action internationale mais aussi des établissements et organismes. Une nouvelle organisation ne doit pas se résumer à un choix d'organigramme destiné à résoudre des difficultés internes de fonctionnement.

Enfin, il importe de rechercher, non pas un schéma qui se voudrait définitif, mais une solution offrant une certaine pérennité et qui s'inscrive dans l'institution sans être par trop dépendante de variables personnelles.

C'est pourquoi la mission propose, en un premier temps, de dégager les grandes finalités qui, au cœur même des responsabilités et de l'action du MEN et du MESRI, les engagent dans une dimension internationale. En un second temps, elle s'est efforcée de pointer les domaines actuellement insuffisamment pris en charge, voire mal couverts, de préciser les progrès à faire et de circonscrire les chantiers à ouvrir. Enfin la mission esquisse des scénarios possibles pour une évolution organisationnelle.

2. Les grandes finalités de l'action européenne et internationale du MEN et du MESRI

Cette action se situe dans le cadre global de la politique européenne et internationale de la France, telle qu'elle est définie par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères [MEAE] sous l'autorité et l'impulsion directe du Président de la République. Dans ce domaine, les objectifs politiques du ministère de l'éducation nationale [MEN] et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [MESRI] s'inscrivent nécessairement dans un cadre interministériel piloté par le MEAE auquel il appartient de fixer les grandes priorités européennes, multilatérales et bilatérales de la France. Cependant, dans le respect de ce cadre global, il revient au MEN et au MESRI de définir et de porter les politiques spécifiques qui relèvent de leur champ de compétences respectifs.

Les principaux objectifs de l'action européenne et internationale du MEN et du MESRI s'inscrivent dans les grandes finalités suivantes.

2.1. Contribuer à renforcer le rayonnement intellectuel, culturel et moral de la France dans le monde

Cette finalité correspond à ce qu'on a pris l'habitude d'appeler, à la suite de Joseph Nye⁶ le « *soft power* » par opposition au « *hard power* », l'utilisation conjointe des deux constituant le « *smart power* ». À côté de la puissance diplomatique et militaire traditionnelle du « *hard power* », le « *soft power* » désigne la puissance d'influence et de persuasion d'un pays et regroupe essentiellement les moyens idéologiques, culturels mais aussi économiques, qui permettent à un État d'influencer, en faveur de ses objectifs stratégiques propres, le comportement d'autres États ou d'acteurs non-étatiques. En 2013, le MAE consacrait une part importante de sa conférence annuelle des ambassadeurs au thème : « La France puissance d'influence » et le ministre, Laurent Fabius, y annonçait la création d'un « conseil d'influence » ayant vocation à être mis en place dans l'ensemble des postes diplomatiques⁷.

Le cabinet de conseil stratégique Portland avec l'aide du Centre de diplomatie publique de l'université de Californie du Sud publie chaque année un classement des pays les plus « influents » avec des données recueillies dans six catégories (gouvernance, culture, éducation, engagement global, entreprises et numérique).

Depuis 2015, les cinq pays les plus « influents » sont, par ordre alphabétique : l'Allemagne, le Canada, les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. En 2015, la France était à la quatrième place, elle occupait la cinquième place en 2016 et se retrouve en juillet 2017, après l'élection d'Emmanuel Macron à la Présidence de la République, à la première place de ce classement qui comprend trente pays. S'il faut bien sûr saluer le succès obtenu par notre pays en 2017, le plus important est de noter que la France se situe régulièrement dans le peloton de tête des pays les plus « influents » du monde et que ce résultat est le fruit de l'histoire et de la politique menée avec constance par notre pays, ainsi que de l'investissement humain et financier consenti par le ministère des affaires étrangères, et les ministères associés, depuis de nombreuses années.

Le réseau culturel du MEAE, auquel il convient d'ajouter le secteur de la science et de la technologie, regroupe 20 % des agents de ce ministère, sans compter les personnels des établissements scolaires français à l'étranger, des Alliances françaises ou des contrats locaux dans les postes diplomatiques. À cela il faut encore ajouter les personnels des missions économiques qui participent également au « *soft power* » de la France. Au titre de l'éducation scolaire, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le MEN et le MESRI s'inscrivent dans cette politique globale conduite par le MEAE aux côtés des autres ministères concernés par la culture, l'économie ou le tourisme.

2.2. Promouvoir la langue et la culture françaises dans le monde

Un des principaux vecteurs de la politique d'influence de notre pays tient à la place que continue d'occuper dans le monde la langue française, et à travers elle la culture française. Depuis la fin du 18^{ème} siècle, époque où la langue française jouait en Europe le rôle de langue universelle de la culture

⁶ *Bound to lead*, 1990 ; *Soft power : The means to success in World Politics*, 2004 ; *The future of power*, 2014.

⁷ XXI^{ème} conférence des ambassadeurs. Discours du ministre des affaires étrangères, 29 août 2013.

et de la diplomatie, et après les conflits et les amertumes liées à la décolonisation au 20^{ème} siècle, en passant par le déclin de la puissance française au profit de l'Angleterre au 19^{ème} siècle, la diffusion du français a fortement diminué, essentiellement au profit de l'anglais ou des langues nationales. Cette situation est sans doute irréversible, mais il ne faut céder ni à l'illusion de la nostalgie, ni à la tentation du renoncement.

C'est pourquoi il est utile de conserver à l'esprit un certain nombre de données sur la langue française aujourd'hui⁸ :

- le français est, avec l'anglais, la seule langue parlée comme langue maternelle sur les cinq continents ;
- la langue française est parlée par 130 millions de francophones réels et compte entre 70 et 100 millions de francophones occasionnels ;
- le français est, après l'anglais, la seconde langue la plus traduite ;
- le français est la quatrième langue d'internet ;
- le français est la seconde langue vivante la plus enseignée comme langue étrangère ;
- le français est langue d'enseignement pour plus de 77 millions d'élèves et d'étudiants ;
- 49 millions d'élèves et d'étudiants apprennent le français comme langue étrangère ;
- plus de 1,3 millions d'élèves suivent un enseignement bilingue francophone dans 51 pays ;
- on estime à 900 000 le nombre de professeurs de français dans le monde ;
- 426 000 candidats se sont présentés au diplôme d'études en langue française (DELFI) et au diplôme approfondi de langue française (DALF) en 2016 ;
- 128 000 candidats ont passé le test de connaissance du français (TCF) en 2016.

Ces quelques chiffres montrent à la fois l'importance de la langue française dans le monde et la relative fragilité de sa situation, en particulier, face à la prépondérance de l'anglais. C'est pourquoi la diffusion de la langue française doit rester un objectif central de la politique de notre pays s'il veut conserver sa place de grande puissance d'influence culturelle, intellectuelle et morale. L'avenir de la langue française à l'heure de la mondialisation doit s'appuyer sur la promotion du plurilinguisme qui peut trouver un écho favorable dans de nombreux pays, y compris les États-Unis. Là encore, le MEN et le MESRI sont appelés à contribuer à ce développement dans leurs champs de compétence respectifs et avec les outils d'influence qui sont les leurs.

2.3. Former des élèves et des étudiants aptes à vivre et à travailler dans un monde ouvert, interconnecté et globalisé

Dans le cadre de l'Union européenne, dont la France est un des membres fondateurs, et à l'heure de la mondialisation économique, numérique et culturelle, dont la France, cinquième ou sixième

⁸ *...Et le monde parlera français*, Pilhion et Poletti, 2017, pp. 130-132.

puissance économique mondiale, est un des principaux acteurs, les systèmes éducatifs nationaux sont appelés à évoluer et à s'ouvrir sous peine d'isoler et d'affaiblir leurs pays respectifs.

Une des grandes finalités qui s'impose à l'enseignement scolaire et supérieur aujourd'hui est de former des « citoyens du monde », capable de percevoir les problèmes et de saisir les enjeux à l'échelle de la planète, ainsi que de se sentir responsables de l'avenir de notre commune humanité. Mais ce « cosmopolitisme » théorique et cet universalisme éthique n'impliquent en aucune façon d'oublier l'appartenance à une communauté de destin nationale. Le patriotisme bien compris, c'est-à-dire pour nous, la fierté d'être français⁹, va de pair avec le « cosmopolitisme » défini comme capacité de se décentrer intellectuellement et de saisir la complexité des problèmes dans une perspective globale qui sache prendre en compte les différences culturelles sans tomber dans le relativisme, ni sombrer dans le multiculturalisme¹⁰. Le défi, en quelque sorte philosophique, auquel sont confrontés les systèmes éducatifs nationaux à l'heure de la mondialisation, consiste à conjuguer étroitement le patriotisme avec la perspective « cosmopolitique ». Le refus du patriotisme fait le jeu des communautarismes et, en même temps, d'une mondialisation sauvage, car il n'y aura pas de mondialisation heureuse sans ancrage dans des identités nationales assumées et, en conséquence, pacifiques. Il est particulièrement important de faire comprendre à tous les élèves et étudiants français ce que la France a apporté au monde, et inversement, ce que le monde a apporté à la France. Cet équilibre entre l'amour de soi et l'ouverture à l'autre, qui est le fondement de toute éthique universelle, doit être présent de façon explicite dans les programmes scolaires obligatoires et dans les cursus universitaires. Il serait, à cet égard, souhaitable pour le MEN de poursuivre sur la lancée du manuel d'histoire franco-allemand et d'envisager la rédaction d'un manuel d'histoire européen.

L'enseignement scolaire et universitaire a aussi pour mission de préparer les jeunes qui lui sont confiés à affronter la compétition économique mondiale et à pouvoir trouver, dans de bonnes conditions, un emploi en France ou à l'étranger.

La mondialisation a également une dimension numérique et il appartient aux systèmes éducatifs nationaux d'éduquer les élèves et étudiants à l'usage critique et informé du numérique, c'est-à-dire à savoir traiter le trop plein de données numériques et à être capable de discerner les vraies et les fausses informations (« *fake news* ») qui sont disponibles sur les réseaux.

2.4. Renforcer l'attractivité et la compétitivité de la France à l'intérieur du marché mondial de l'éducation scolaire et de l'enseignement supérieur

On assiste depuis environ trente ans à la constitution et au développement d'un véritable marché mondial de l'éducation scolaire et de l'enseignement supérieur. Dans une étude récente¹¹, les dépenses mondiales d'éducation sont estimées à 4 500 milliards \$ en 2015, avec une croissance annuelle prévisible de 7 %. L'enseignement scolaire correspond à 50 % du total, l'enseignement supérieur à 34 % et la formation continue à 8 %, (autres : 8 %). En 2015, le monde compte 181 millions d'élèves à l'école maternelle, 713 millions d'élèves à l'école primaire, 568 millions d'élèves dans le secondaire et 200 millions d'étudiants. 26 % de la population mondiale a moins de

⁹ Il est préoccupant de constater à cet égard que « l'amour de la France » est absent des finalités fixées à notre système éducatif dans le code de l'éducation.

¹⁰ *Cosmopolitanism, Ethics in a world of strangers*, par Kwame Anthony Appiah, 2006.

¹¹ GVS advisors, IBIS capital, banque mondiale (données 2015).

quinze ans. Enfin le nombre d'enseignants du premier et du second degré est estimé à 71 millions et celui des enseignants du supérieur à 11 millions.

La compétition entre les grandes universités mondiales pour attirer les meilleurs étudiants est largement engagée et les classements internationaux des établissements d'enseignement supérieur qui se sont multipliés depuis la première publication du classement académique des universités de classe mondiale¹², dit classement de Shanghai, contribuent à diriger les étudiants vers les universités d'excellence. La France, dont les établissements d'enseignement supérieur sont moins bien placés dans ces classements internationaux que ceux des principaux pays comparables, tire son épingle du jeu, notamment en termes d'attractivité, grâce au développement de cursus d'excellence, à la grande qualité de ses enseignants-chercheurs et au faible coût de ses études universitaires par rapport aux frais de scolarité demandés par exemple aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

L'enseignement scolaire reste encore (mais pour combien de temps ?) dominé par les politiques nationales et les grands acteurs étatiques ou publics. Cependant, les initiatives privées se multiplient et tendent à s'imposer dans le domaine de l'éducation internationale, où des organisations non-gouvernementales, comme celle du baccalauréat international (IB) et du College Board, ainsi que des investisseurs privés, créateurs d'école, occupent de plus en plus de terrain. Dans le domaine de l'éducation scolaire internationale, la France dispose de sérieux atouts avec l'existence des sections internationales (aboutissant à des options internationales du baccalauréat ou à des baccalauréats binationaux), des classes européennes et des classes bilingues ou bi-langues. À cela s'ajoute le réseau des établissements français à l'étranger, piloté par l'agence pour l'enseignement français à l'étranger [AEFE] et la mission laïque française [MLF], scolarisant plus de 300 000 élèves dans près de 500 établissements, véhiculant à juste titre une image d'excellence de notre système éducatif. Cependant, l'attractivité scolaire et universitaire de notre pays reste fragile et n'est jamais durablement acquise. C'est pourquoi elle doit faire l'objet d'une politique volontariste de l'État et de tous les acteurs concernés, en particulier le MEN et le MESRI.

Un autre facteur appelé à prendre une importance croissante dans les prochaines années est la numérisation de l'éducation. Celle-ci n'a pas pour vocation de se substituer aux modalités éducatives en présentiel qui resteront prépondérantes pour des raisons liées à la nature de l'acte même d'enseigner et de transmettre, mais elle peut intervenir efficacement, en vertu du principe de subsidiarité, pour compléter l'offre éducative sous sa forme traditionnelle et contribuer au développement d'une offre scolaire ou universitaire hybride ou à distance. Il est particulièrement urgent d'organiser l'offre française d'éducation numérique à l'étranger, non seulement pour ne pas céder des places de marché, mais aussi pour pouvoir accroître notre offre d'éducation internationale à un moindre coût et mieux l'ajuster à la diversité des demandes.

2.5. Soutenir l'internationalisation croissante des processus scientifiques et technologiques qui sont au cœur des enjeux contemporains de la recherche et de l'innovation

L'internationalisation de la recherche scientifique et technologique est aujourd'hui un fait acquis qui a été amplifié par des évolutions récentes comme l'internet, tout en reposant sur une longue et

¹² Academic Ranking of World Universities. Le rapport IGF-IGAENR *La prise en compte des classements internationaux dans les politiques de site*, mai 2017, présente les principaux classements internationaux actuels et analyse leur influence.

prestigieuse histoire. Elle s'organise avec le développement de la science moderne dans l'Europe du 17^{ème} siècle, mais il ne faut pas oublier que l'université médiévale était, dès sa création au 13^{ème} siècle, fondée sur la libre circulation des maîtres et des étudiants à l'intérieur de la chrétienté européenne, aidée en cela par l'usage universel du latin. Les « nations » désignaient à l'origine, dans l'université médiévale, la réunion en collège d'étudiants provenant des différentes régions d'Europe.

En même temps, si la science et la technologie ont besoin de la libre circulation des idées et du partage des connaissances, les rivalités de puissance et les conflits entre les nations, au sens moderne de ce terme, aboutissent logiquement au maintien de la confidentialité ou du secret d'un certain nombre de recherches dans des domaines stratégiques, à fort impact militaire ou économique.

Toujours est-il qu'aujourd'hui un enseignant chercheur est nécessairement membre, au-delà de son université ou de son organisme de recherche d'origine, d'une communauté internationale de chercheurs et que les grandes universités et les grands organismes de recherche développent de façon autonome des politiques de relations européennes et internationales qui sont consubstantielles à leur cœur de métier. Dans ce contexte, les ministères concernés (MEAE et postes diplomatiques, MESRI, ministères en charge de l'économie) ont avant tout un rôle de soutien et de conseil par rapport aux politiques engagées par les universités et les grands organismes de recherche, et dans certains cas, d'impulsion d'initiatives qui répondent à des objectifs politiques, non immédiatement perçus par les acteurs concernés.

2.6. Faire bénéficier le système éducatif français de la connaissance des systèmes éducatifs étrangers et des apports de la comparaison internationale

La connaissance des systèmes éducatifs étrangers est un moyen essentiel pour nourrir la connaissance des forces et des faiblesses de notre propre système d'enseignement scolaire et supérieur : on se connaît mieux soi-même si l'on est capable de comprendre de façon détaillée comment un autre s'y prend et quelles difficultés il rencontre pour accomplir une mission semblable. Cette connaissance peut également fournir des pistes éventuelles pour l'amélioration ou l'évolution de notre système éducatif, même s'il n'est évidemment pas souhaitable d'importer, sans analyse approfondie, des procédures ou des pratiques qui relèvent d'une histoire ou d'un contexte étrangers à notre tradition éducative ou culturelle.

Les comparaisons internationales (PISA, PIRLS, TIMMS, classement de Shanghai, etc.) jouent un rôle de plus en plus important dans la perception que les français se font du succès ou de l'échec relatif de leur système d'enseignement et de recherche. Ces indicateurs, dont la publication donne lieu à des débats devenus souvent rituels, permettent à la France de se situer lucidement par rapport aux autres pays comparables et aussi de prendre conscience de l'évolution de ses performances dans le temps. Malheureusement, depuis une vingtaine d'années, force est de constater que les résultats de la France sont en baisse constante dans le domaine de l'éducation scolaire et ne connaissent pas d'évolution positive significative dans le domaine de l'enseignement supérieur. Les comparaisons internationales constituent un aiguillon indispensable qui doit aider notre pays à prendre les mesures nécessaires au redressement de son système d'enseignement scolaire et universitaire et elles permettront aussi de juger sereinement de l'efficacité des politiques engagées.

2.7. Défendre les positions diplomatiques de la France et négocier les engagements français dans le cadre de l'Europe, des organisations multilatérales, et en faveur du développement des coopérations bilatérales

Notre pays participe activement à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, que ce soit dans le cadre de l'Union européenne ou du Conseil de l'Europe. La France est également très impliquée dans les processus de comparaison internationale pilotés par l'OCDE ou d'autres organisations internationales et elle est active au sein de l'UNESCO. La présence de la France dans ces instances européennes ou multilatérales demande un suivi régulier et une implication forte du MEN et du MESRI, en lien avec le MEAE et le SGAE, afin de concevoir, argumenter et porter les positions et priorités de notre pays pour l'enseignement et la recherche. Mais la France ne doit pas seulement s'impliquer dans la résolution des problématiques européennes et multilatérales existantes, elle doit encore faire entendre sa voix pour engager ses partenaires dans des débats et faire émerger des enjeux qui répondent au mieux à ses valeurs et à ses objectifs propres.

Dans le secteur des coopérations bilatérales, le MEN et le MESRI, en lien étroit avec le MEAE et les postes diplomatiques, ont pour mission de cibler les zones géographiques et d'identifier les pays prioritaires où l'expertise de notre pays et/ou les échanges de bonnes pratiques se révéleront les plus féconds.

Il est clair que cette dernière dimension rencontre partiellement, dans ses contenus, les six premières finalités qui devraient en droit lui servir de référence, mais elle a sa dynamique propre qui est celle de l'action diplomatique professionnelle pilotée par le MEAE. Force est de constater que la DREIC s'est édifiée essentiellement en fonction de cette dernière priorité, proprement diplomatique, et que sa structuration, en miroir de celle du MEAE, est largement organisée autour des trois secteurs de l'Europe, du multilatéral et du bilatéral (par zones géographiques). La MEIRIES, issue du « compromis » de 2014, a également repris ce type d'organisation à son compte pour le MESRI, en imitation de la DREIC et en miroir du MEAE, ce qui ne pouvait manquer de produire des recouvrements et des doublons administrativement peu efficaces. Ce type d'organisation de la DREIC et de la MEIRIES, bien adaptée à la finalité de l'action diplomatique dans la mesure où elle épouse étroitement la structuration du MEAE, ne semble pas toutefois permettre une gestion optimale des grandes priorités qui devraient être prises en charge par le MEN et le MESRI en fonction des six premiers objectifs généraux de l'action européenne et internationale de la France dans les domaines de l'éducation et de la recherche.

Sans doute de façon inévitable, la DREIC et la MEIRIES se sont-elles surtout spécialisées et professionnalisées, avec un haut niveau de compétences, dans le travail qu'on pourrait appeler « para-diplomatique », en interface avec le MEAE et les postes diplomatiques, laissant parfois relativement à l'abandon les autres objectifs prioritaires de l'action internationale du MEN et du MESRI. Cette concentration sur le « para-diplomatique » a également permis de répondre à la demande des cabinets et à la fourniture des notes et éléments de langage indispensables aux ministres pour leurs relations diplomatiques et déplacements européens et internationaux. Elle a encore été accentuée par l'existence d'agences, d'opérateurs et d'organismes sous tutelle, comme le CIEP, l'agence Erasmus+ ou l'agence Campus France, ou dotés d'une large autonomie, comme les universités, ou même d'une réelle indépendance, comme les grands organismes de recherche ; ces acteurs ayant souvent en charge directe les grands objectifs précédemment cités, mais agissant trop

souvent sans soutien direct ni orientations précises en provenance de l'administration centrale des deux ministères. Enfin cette concentration de la DREIC et de la MEIRIES sur cette dernière finalité « para-diplomatique » explique aussi, sans la justifier complètement, l'insatisfaction des grandes directions générales des deux ministères par rapport aux grandes missions qui sont les leurs et qui ne leur semblent pas suffisamment relayées par la DREIC ou la MEIRIES.

3. Des missions prioritaires inégalement assurées actuellement par le MEN et le MESRI

En dehors de la mission de défense et d'illustration des positions diplomatiques de la France dans les instances européennes et internationales¹³, qui est bien prise en charge, on vient de le voir, par la DREIC et aussi par la MEIRIES sur les questions relatives à l'éducation et à la recherche, il est possible de distinguer, en fonction des six grandes finalités précédemment citées, huit autres missions prioritaires qui sont inégalement assurées dans l'organisation actuelle du MEN et du MESRI.

3.1. Soutenir et renforcer la diffusion de la langue française dans le monde

Cette mission¹⁴ est très largement interministérielle et comprend des dimensions multiples, non seulement dans le cadre de la Francophonie, mais aussi en direction des pays non francophones où des marges de progression importantes existent. Elle concerne directement, outre le MEAE, le ministère de la culture, avec la délégation générale à la langue française et aux langues de France [DGLFLF], le MEN avec le centre international d'études pédagogiques [CIEP] et la DGRH, le MESRI avec la DGESIP. Naturellement le rôle de pilote a été traditionnellement assuré par le Ministère des affaires étrangères avec la mission de la langue française et de l'éducation au sein de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, en lien avec la Délégation générale des Alliances françaises et, depuis sa création, l'Institut français, et dans une mesure plus limitée par l'AEFE (en particulier pour le dispositif FLAM).

Pour le MEN et le MESRI, l'accent doit porter essentiellement sur l'enseignement de la langue française et en langue française dans les systèmes éducatifs (scolaires ou supérieurs) européens et étrangers ainsi que sur la formation des professeurs de langue française en Europe et à l'étranger. Le ministère des affaires étrangères a créé en 2012 le Label France éducation pour reconnaître et distinguer les établissements locaux d'enseignement qui font une place significative à l'enseignement du français et en français ou mettent en place des écoles d'immersion ou des cursus bilingues. Le MEN, de son côté, avait lancé en 2008 le dispositif Jules Verne pour permettre l'envoi (avec ou sans échange) par les académies de professeurs de l'éducation nationale dans des établissements scolaires étrangers. Le CIEP contribue à la formation des professeurs de français langue étrangère en lien avec d'autres centres de formation universitaires et gère efficacement les certifications en langue française.

Cependant, force est de constater que, ni au MEAE, ni au MEN, ni au MESRI, les moyens mis en œuvre ne sont à la hauteur de cet enjeu, pourtant décisif en termes de politique d'influence pour notre pays. Au MEAE, les moyens budgétaires consacrés au soutien à l'enseignement du/en français dans les systèmes scolaires européens et étrangers, y compris la formation des professeurs de

¹³ Cf. finalités 1 et 7.

¹⁴ Cf. finalités 1, 2, 3 et 4.

français, correspondent à environ 10 % de l'effort consenti en faveur des établissements français à l'étranger géré par l'AEFE. Du côté du MEN, le nombre de professeurs Jules Verne est infime (41 en 2017-2018, auxquels on doit ajouter les 80 professeurs recrutés dans le cadre des accords avec la Louisiane) par rapport aux 8 616 enseignants détachés dans le réseau des établissements français à l'étranger en 2017-2018. Quant aux moyens dont dispose le CIEP et le MEAE pour la formation des professeurs de français, dont le nombre est estimé à 900 000 dans le monde¹⁵, ils sont dérisoires face à l'importance de la demande actuelle et à venir, en particulier en Afrique. Face à cet enjeu considérable, le développement concerté d'une véritable offre numérique française à l'étranger serait à développer très rapidement, tout en multipliant les échanges de professeurs ou les stages en présentiel en France et à l'étranger.

Le constat est malheureusement sans appel : ni la DREIC, ni la MEIRIES, et à travers elles, ni le MEN, ni le MESRI, si l'on excepte le CIEP, ne se sont vraiment impliqués dans le développement de l'enseignement du/en français dans les systèmes scolaires ou universitaires étrangers, ce qui peut se comprendre jusqu'à un certain point, dans la mesure où il ne s'agit pas d'une priorité intérieure à notre système éducatif national et qu'on peut considérer qu'elle est prise en charge par le MEAE. Mais ce manque d'intérêt manifeste en même temps un réel aveuglement par rapport aux enjeux en termes de politique d'influence de notre pays dans le monde, mais aussi d'enrichissement de notre système éducatif dans le domaine de l'enseignement des langues par l'apport d'expériences étrangères.

Recommandation n° 1 : Créer, au sein du MEN et du MESRI, une mission pour la diffusion de la langue française dans les systèmes scolaires et universitaires étrangers qui pourrait être située au CIEP, sous l'autorité du secrétariat général, et aurait pour rôle de coordonner et de conduire, avec les directions générales concernées au sein du MEN et du MESRI et en lien avec le MEAE et le ministère de la culture, l'ensemble des actions, des moyens et des initiatives des deux ministères qui pourront être consacrés à cette politique.

3.2. Promouvoir le modèle français d'éducation à travers le développement du réseau de l'enseignement français à l'étranger

Notre pays dispose d'un réseau unique au monde de 492 établissements scolaires français à l'étranger¹⁶, réseau piloté par l'AEFE en lien avec la MLF pour une centaine d'entre eux. Ces établissements accueillent, à la rentrée 2017, 350 000 élèves (60 % d'étrangers et 40 % de français) dans 137 pays. Les établissements scolaires français à l'étranger sont un des piliers de la politique d'influence de la France et une des vitrines de la qualité et de l'attractivité du système éducatif français dans le monde. L'excellence de ce réseau permet de contrebalancer jusqu'à un certain point les mauvais résultats de notre pays dans les comparaisons internationales (PISA, PIRLS et TIMSS).

L'implication du MEN dans ce dispositif d'excellence scolaire française à l'étranger peut être qualifiée de minimale en termes de pilotage politique, malgré la mise à disposition, en 2017-2018, sous forme de détachements de 8 616 enseignants, inspecteurs et personnels de direction (6 438 pour l'AEFE, 418 pour la MLF, 81 pour l'AFLEC, 1 679 pour les établissements partenaires de l'AEFE). Tous ces personnels sont gérés par la DGRH en lien avec l'AEFE, la MLF et les postes diplomatiques. Le réseau

¹⁵ Pilhion et Poletti, op.cit., p. 130.

¹⁶ Cf. finalités 1, 2, 3 et 4

des établissements français à l'étranger bénéficie également de l'intervention de la DGESCO et des inspections générales dans le processus de contrôle de l'homologation. Cependant, encore une fois, force est de constater que l'investissement politique du MEN dans ce réseau d'excellence n'est pas à la hauteur des enjeux, surtout à l'heure où se développe fortement une offre d'enseignement international très compétitive.

Pourtant les défis sont considérables :

- Le statut juridique des établissements français à l'étranger doit évoluer. La répartition actuelle entre trois types d'établissements (établissements en gestion directe, conventionnés et partenaires) doit être repensée selon les pays et les zones géographiques (par exemple, la situation en Europe n'est pas celle de l'Afrique, ni celle de l'Amérique du Nord ou de l'Asie).
- La procédure d'homologation doit être modernisée et adaptée.
- Le recours à des enseignants recrutés locaux doit être développé, sous certaines conditions, et leur formation mieux assurée.
- La mobilité effective des personnels titulaires de l'éducation nationale (expatriés, résidents et détachés directs) doit être mieux assurée et valorisée dans les deux sens, vers l'étranger et à l'occasion du retour en France.
- La création d'établissements doit être mieux accompagnée et suivie.
- Les garanties de prêts ou les aides financières pour la rénovation de structures existantes ou la construction de nouveaux bâtiments scolaires doivent être revues.

Toutes ces questions appellent un réinvestissement d'urgence par le MEN du champ de l'enseignement français à l'étranger, réinvestissement que le MEAE appelle également de ses vœux. La question d'une co-tutelle de l'AEFE par le MEAE et le MEN mérite d'être posée, mais elle ne semble pas indispensable en l'état actuel des choses, surtout en l'absence d'un consensus à ce sujet. En revanche, le recrutement de personnels du haut encadrement de l'éducation nationale au niveau de la direction de l'AEFE serait une mesure facile à prendre et qui permettrait une meilleure liaison de l'AEFE et du MEN. Car le statu quo actuel n'est plus tenable pour répondre aux importants défis et aux évolutions indispensables auxquels l'enseignement français à l'étranger est confronté. C'est pourquoi la mission fait la recommandation suivante :

Recommandation n° 2 : Demander au MEAE la création d'un « conseil d'orientation » de l'enseignement français à l'étranger qui regrouperait sous présidence alternée du MEAE et du MEN, les directeurs généraux et directeurs concernés des deux ministères, y compris un représentant des inspections générales, avec le directeur et le directeur-adjoint ou le secrétaire général de l'AEFE ainsi que le président et le directeur général de la MLF. Cette instance de pilotage se réunirait deux à trois fois par an et aurait pour fonction de proposer aux ministres des affaires étrangères et de l'éducation nationale les grandes orientations politiques qui permettraient de faire évoluer l'enseignement français à l'étranger et de l'adapter aux défis actuels. Il conviendrait également que le MEN soit davantage représenté au Conseil d'administration de l'AEFE.

Par rapport à ces deux premières missions absolument prioritaires pour le MEN et qui sont paradoxalement peu prises en charge politiquement par ce ministère dans l'état actuel des choses, il

est impératif d'aller rapidement de l'avant, car la situation est fragile et le risque, pour notre pays, de perdre ses avantages stratégiques historiques à court et moyen terme face à la concurrence de pays ou d'organisations non gouvernementales étrangers est important. C'est également en lien avec ces deux priorités (la promotion de la langue française dans les systèmes scolaires européens et étrangers et la diffusion du modèle français d'éducation en Europe et à l'étranger) qu'il sera possible de donner toute sa place à une offre coordonnée d'école française numérique à l'étranger, offre qui devrait se déployer, en lien avec les entreprises françaises privées du secteur, avec l'appui du MEAE, sous la responsabilité du MEN et, pour l'enseignement supérieur, du MESRI. En particulier, le MEN devrait coordonner l'action de ses opérateurs concernés par le développement d'une école française numérique à l'étranger au niveau de l'enseignement scolaire, à savoir, le CIEP, le CNED, CANOPE et, dans une certaine mesure, l'ESENESR.

3.3. Développer la mobilité des élèves, des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des cadres du système éducatif

La croissance de la mobilité européenne et internationale entrante et sortante des élèves, des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des cadres éducatifs est un objectif majeur pour le MEN et le MESRI car elle permet, pour les mobilités entrantes, d'ouvrir notre système éducatif aux attentes, expériences et compétences de personnes venant d'autres pays développés, émergents ou en voie de développement et elle constitue aussi un indice très clair de l'attractivité de notre système éducatif par rapport à celui des autres grands pays comparables¹⁷. Quant à la mobilité sortante, elle peut devenir une source directe ou indirecte d'enrichissement de notre système éducatif, dans la mesure où il deviendrait possible de valoriser de façon systématique, à tous les niveaux, les retours de bonnes pratiques et l'acquisition de compétences spécifiques.

Actuellement, ce pôle des mobilités éducatives est géré de façon très professionnelle par plusieurs acteurs qui agissent largement de façon indépendante :

- l'agence Erasmus+ gère les mobilités entrantes et sortantes dans le cadre de l'Union européenne, mais aussi en dehors de l'Europe sur fonds européens (*Erasmus mundus*). Cette agence, dont la tutelle est confiée à la DREIC qui en est « l'autorité nationale », gère les mobilités des élèves, des professeurs, des personnels administratifs et des étudiants, mais aussi la formation professionnelle (y compris pour les chômeurs) dans des secteurs qui ne relèvent pas du MEN ou du MESRI. En 2017, l'agence a financé 72 803 mobilités sortantes : 22 091 dans la formation professionnelle ; 47 795 dans l'enseignement supérieur ; 2 454 dans le scolaire, essentiellement des professeurs. La mobilité des classes d'élèves scolaires, dans le cadre de partenariats scolaires, ne sera possible qu'à partir de 2018 et sera développé en lien avec les académies et le département des relations européennes et internationales [DEI] au sein de la DGESCO ;
- l'agence Campus France, dont la tutelle est assurée par le MEAE et le MESRI, a en charge directe la mobilité étudiante entrante, essentiellement hors Union européenne et hors fonds européens, depuis la promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger jusqu'à la délivrance des visas en lien avec les services consulaires et les postes diplomatiques jusqu'à l'amélioration de l'accueil dans l'enseignement supérieur en France. Actuellement, notre pays se situe à la quatrième place des pays d'accueil des

¹⁷ Cf. finalités 1, 2, 3, 5 et 6.

étudiants internationaux, loin derrière les États-Unis et le Royaume-Uni et légèrement distancé par l'Australie. Mais ces résultats restent fragiles, car de nombreux pays, tels la Russie, l'Arabie saoudite ou la Turquie enregistrent une forte augmentation du nombre d'étudiants internationaux accueillis en fonction d'une politique très volontariste dans un contexte où le nombre d'étudiants internationaux a doublé en quinze ans pour atteindre 4,3 millions ;

- la DREIC, en lien avec Campus France et la DGESIP, s'intéresse aux mobilités étudiantes sortantes, qui étaient en 2015 de 78 675, en hausse de 37,2 % sur la période 2010-2015 et font de notre pays le sixième pays d'origine des étudiants internationaux derrière la Chine, l'Inde, l'Allemagne, la Corée du Sud et l'Arabie saoudite ;
- le CIEP gère les programmes de mobilité entrante et sortante d'assistants de langues. En 2015-2016, la France accueillait, dans le cadre d'accords bilatéraux, 4 447 assistants originaires de 58 pays, représentant 15 langues d'enseignement. Pour l'année scolaire 2016-2017, 1 848 postes d'assistants de langue française sont à pourvoir dans 20 pays partenaires¹⁸. Le CIEP gère également le service de référence pour la reconnaissance des diplômes français à l'étranger et des diplômes étrangers en France, service qui contribue à favoriser les mobilités éducatives ou professionnelles ;
- Enfin la DGRH gère administrativement les 10 000 personnels de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur en poste à l'étranger¹⁹, dont environ 8 500 dans les établissements français d'enseignement à l'étranger.

De réelles marges de progression existent, en particulier, pour les mobilités enseignantes de longue durée dont le dispositif gagnerait à être revu en profondeur, aussi bien pour assurer une meilleure rotation des entrants et des sortants que pour valoriser de façon significative les retours dans le système éducatif français. Il serait également important de promouvoir, à l'ESENESR, une politique beaucoup plus ambitieuse et plus systématique d'échanges symétriques (pays comparables à la France) et asymétriques (pays émergents ou en développement) de cadres éducatifs en formation ou en activité (inspecteurs généraux, chefs d'établissements, inspecteurs pédagogiques, DASEN du côté français et leurs équivalents étrangers). Il serait également important de réfléchir avec les universités concernées sur les moyens d'améliorer encore l'accueil et le suivi des étudiants étrangers. Il serait aussi urgent d'organiser et de développer à beaucoup plus grande échelle les échanges avec les professeurs de français enseignant dans les systèmes scolaires européens et étrangers. Il serait, enfin, urgent de mettre en place une véritable tutelle politique et de coordination des agences et opérateurs de la mobilité éducative scolaire et universitaire.

Recommandation n° 3 : Créer, sous l'autorité du secrétariat général, un pôle politique de haut niveau en charge de coordonner l'action des deux ministères dans le domaine des mobilités éducatives, en lien avec l'ensemble des directions générales concernées, des opérateurs, des académies et des universités. Ce pôle pourrait aussi être placé au CIEP.

¹⁸ Pilhion et Poletti, op.cit. pp. 214-215.

¹⁹ Base de référence DGRH au 01-12-2016 : 9 992.

3.4. Contribuer à l'ouverture internationale du système scolaire français par l'enseignement des langues et en langues

L'ouverture du système éducatif scolaire français à l'Europe et à l'international passe par le développement de l'enseignement des langues vivantes ainsi que des sections bilingues, européennes et internationales en France et dans les établissements français à l'étranger²⁰. L'effort du système éducatif français en faveur de l'enseignement des langues vivantes et en langues vivantes a été considérable depuis une trentaine d'année : création des sections internationales et européennes ainsi que des options internationales du baccalauréat français et des baccalauréats binationaux, introduction de l'enseignement d'une langue vivante à l'école élémentaire, création de classes bilingues à l'école élémentaire et de classes bi-langues au collège, réforme de l'enseignement des langues vivantes en référence au cadre européen commun de référence en langues, enseignement d'au moins deux langues vivantes à partir du collège. Malheureusement, un certain nombre d'évaluations internationales récentes ne placent pas notre pays en bonne position par rapport à nos partenaires européens dans le domaine de la maîtrise d'une langue étrangère par les élèves français. On peut également regretter que l'offre dans le domaine des sections internationales ou des classes bilingues ou bi-langues soit encore beaucoup trop limitée par rapport à la demande des parents français ou étrangers. Ainsi, par exemple, l'offre éducative internationale publique est notoirement insuffisante dans l'académie de Paris et dans d'autres grandes métropoles régionales, ce qui nuit à l'attractivité économique et culturelle de ces grandes villes et régions à vocation internationale.

Pour les établissements français à l'étranger, l'organisation actuelle des options internationales et des baccalauréats binationaux ne permet pas toujours de résister dans de bonnes conditions à la concurrence du baccalauréat international (IB) ou des AP du College Board. Une véritable réflexion de fond sur ce que devrait être un nouveau baccalauréat français international devrait être engagée dans le prolongement de la réforme du baccalauréat en France. Il serait important que la réflexion sur la réforme du baccalauréat ne soit pas exclusivement franco-française mais tienne aussi compte de l'impact important qu'elle ne manquera pas d'avoir, non seulement sur l'enseignement français à l'étranger, mais aussi directement sur la valeur du baccalauréat français rénové à l'international, c'est-à-dire par rapport à sa plus ou moins grande reconnaissance par les universités étrangères, et en particulier anglo-saxonnes.

Enfin, l'ouverture de notre système éducatif à la dimension européenne et internationale passe par le développement des échanges scolaires, des appariements d'établissements et des accords entre académies et régions ou pays européens ou étrangers. Dans l'état actuel des choses, le pilotage international des académies est peu assuré car mal partagé entre la DREIC et la DGESCO. Sans chercher à brider les initiatives multiples des académies, il serait important que le ministère se donne d'abord les moyens de les connaître et de les « cartographier » pour pouvoir ensuite jouer pleinement un rôle de conseil et d'incitation en s'appuyant sur le réseau des DAREIC, dont la fonction pourrait être valorisée.

Recommandation n° 4 : Trois défis doivent être relevés rapidement pour conforter l'ouverture internationale de notre système scolaire :

²⁰ Cf. finalités 1, 3 et 4.

- préciser les conditions d’une plus grande efficacité et d’une meilleure performance de notre enseignement de/en langues vivantes, en tenant compte des enseignements des évaluations internationales.
- développer, à beaucoup plus grande échelle, les classes bilingues et les sections internationales en France et dans le réseau des établissements français à l’étranger.
- réfléchir à la mise en place en France et dans les établissements français à l’étranger d’un nouveau baccalauréat français international dans le prolongement de la réforme du baccalauréat français national. Ces trois problématiques distinctes, mais assez étroitement liées entre elles, pourraient être confiées à la DGESCO et aux inspections générales.

3.5. Soutenir l’ouverture de l’enseignement supérieur à la dimension européenne et internationale

Les mobilités étudiantes entrantes et sortantes, les échanges réguliers d’enseignants-chercheurs à titre individuel ou dans le cadre d’accords avec des universités partenaires, le développement des doubles ou triples cursus avec des universités européennes ou étrangères, la projection d’universités ou d’établissements d’enseignement supérieur français à l’étranger dans le cadre de coopérations multi ou bilatérales, la construction d’offres de formation bilingues à destination d’étudiants français et étrangers autorisées depuis 2013, sont autant de dimensions de l’internationalisation croissante de l’enseignement supérieur français depuis une vingtaine d’années²¹. Par rapport à des universités devenues largement autonomes dans leurs prises de décisions stratégiques, le rôle de soutien et de conseil de l’administration centrale du MESRI doit être repensé et approfondi. La mission a pu constater que la DGESIP, la MEIRIES et la DREIC étaient bien conscientes de la nouvelle donne institutionnelle que constituent l’autonomie des universités et les regroupements d’universités. De ce point de vue, les redondances et rivalités administratives entre la DREIC et la MEIRIES, dans l’exercice de leurs missions para-diplomatiques, aussi indispensables soient-elles, laissent de côté un champ très large d’interventions. Car, bien évidemment, l’essentiel se joue ailleurs, c’est-à-dire dans les politiques internationales menées par les établissements d’enseignement supérieur eux-mêmes qu’il s’agit, avant tout, de conforter ou, dans de rares cas, et en fonction d’objectifs politiques clarifiés, de réorienter.

Recommandation n° 5 : Mettre fin aux redondances administratives entre la DREIC et la MEIRIES, suite au « compromis » de 2014, dans le secteur de l’enseignement supérieur de façon à pouvoir concentrer les forces de l’administration centrale :

- sur l’axe « diplomatique » de la définition et de la négociation des positions de notre pays dans les instances européennes et multilatérales ainsi que sur le pilotage des programmes de coopération bilatérale ;
- sur le renforcement de l’axe de soutien et de conseil aux politiques internationales des établissements d’enseignement supérieur.

²¹ Cf. finalités 1, 2, 3 et 5.

3.6. Soutenir les coopérations européennes et internationales en matière de recherche et d'innovation

Dans le domaine de la recherche, dont l'impact économique et stratégique peut être considérable, l'internationalisation est un fait largement acquis²². Le caractère européen ou international des grands investissements et des grands équipements dans les domaines de la recherche pure (CERN, ITER) ou de la recherche industrielle (Airbus ou Ariane Espace) est une donnée désormais incontournable. Une autre évolution importante est l'association de plus en plus importante entre universités et organismes de recherche. « Un signe clair en est qu'au terme d'un processus allant de 1992 à 2012, le pourcentage des unités de recherche du CNRS hébergés dans les universités était passé de 5 % à plus de 90 % ; et en 2016, la quasi intégralité des unités de recherche CNRS et INSERM sont devenues des unités mixtes de recherche (UMR ou UMS), associées à une ou plusieurs universités²³ ». Quant à l'autonomie des universités depuis 2007, et l'indépendance des organismes de recherche dans la fixation de leurs objectifs politiques, il s'agit là encore d'une donnée incontournable. Dans ce contexte, la question est de savoir quel peut être l'impact réel et la valeur ajoutée de l'administration centrale du MESRI dans la stratégie de recherche des universités et des grands organismes et dans quelle mesure l'impulsion des directions générales concernées peut avoir une influence effective sur la politique internationale de ces acteurs largement autonomes ?

La répartition des dossiers entre la DREIC et la MERIES semble, à cet égard, un peu extérieure à cette problématique plus fondamentale, même si une clarification demeure indispensable pour que l'action diplomatique de notre pays dans ces secteurs puisse être assurée de façon sereine.

Recommandation n° 6 : Concentrer l'action de la MEIRIES et de la DREIC sur le conseil diplomatique (en lien avec le MEAE et les postes diplomatiques) aux universités et organismes de recherche.

3.7. Développer un pôle de compétences en matière de comparaisons internationales

En vingt ans, les évaluations internationales se sont imposées comme une référence incontournable pour les systèmes éducatifs nationaux. Chacun sait que la publication des évaluations PISA, PIRLS ou TIMSS est un rendez-vous important, en termes de communication politique, pour les pays concernés. Chacun sait également que la France obtient malheureusement des résultats décevants à ces évaluations, résultats dont l'évolution est préoccupante depuis plusieurs années. Il ne faut pas non plus se cacher que ces mauvais résultats finiront par avoir un impact négatif sur l'attractivité éducative de la France, même si les bonnes performances de notre réseau d'établissements scolaires à l'étranger, on l'a vu, continuent d'avoir un effet protecteur (mais pour combien de temps ?).

Ceci dit, les évaluations internationales peuvent aussi devenir un facteur de progression et un aiguillon pour chercher les améliorations indispensables au redressement des performances éducatives de la France, à condition que les analyses nécessaires et les débats de fond puissent être engagés et menés à bien. De façon plus générale, la connaissance des systèmes éducatifs européens et internationaux doit être développée pour favoriser les prises de conscience des enseignants et des

²² Cf. finalités 1, 2, 4 et 5.

²³ *L'oligarchie de l'excellence*, Monique Canto-Sperber, 2017, pp. 92-93.

cadres éducatifs et devenir un facteur d'innovation et d'adaptation pour notre système scolaire et universitaire²⁴.

Actuellement le CIEP, le DEI, la DEPP, la DREIC et jusqu'à un certain point l'IGEN et l'IGAENR, interviennent, à des titres divers, dans la collecte d'informations et l'analyse touchant aux évaluations internationales et à la connaissance des systèmes éducatifs européens et étrangers, mais il manque un pôle unique de coordination stratégique de ces instances qui puisse opérer une « cristallisation » politique de ces données éparpillées de façon à favoriser des transformations réelles de notre système éducatif. Mais, à côté de la meilleure prise en compte par notre pays des expériences en provenance des systèmes éducatifs étrangers, il convient inversement de mettre en valeur et de diffuser les spécificités du système éducatif français qui peuvent intéresser les autres pays comparables ou en développement, comme par exemple, la définition d'un socle commun pour l'école primaire et le collège, l'existence de programmes disciplinaires nationaux visant l'édification d'une culture générale, l'existence d'un enseignement philosophique au lycée général et technologique, certaines caractéristiques de notre formation des maîtres ou de notre enseignement technologique ou professionnel.

Recommandation n°7 : Créer un pôle stratégique dédié aux comparaisons éducatives internationales, placé sous l'autorité du secrétariat général avec pour double mission de favoriser les transformations de notre système éducatif en fonction des expériences internationales et de diffuser le modèle français d'éducation dans le monde.

3.8. Passer à la vitesse supérieure pour l'exportation de l'expertise française dans le monde et le développement de la coopération éducative

Qu'on le veuille ou non, l'éducation et l'enseignement supérieur sont un marché, tant pour les formations dispensées que pour l'organisation des systèmes éducatifs. La qualité du réseau d'enseignement français à l'étranger, le rayonnement de nos institutions de recherche ou de nos grandes écoles attribuent à nos structures une place internationale que les classements, aussi discutables soient-ils, ne donnent plus. L'univers francophone nous reste par ailleurs lié.

L'exportation française en matière éducative reste cependant bien modeste et notre capacité à aller sur les financements multilatéraux ou européens limitée. Notre organisation n'a pas la taille critique et elle est en outre dispersée. Le portefeuille – assez diversifié – de programmes du CIEP est de 13,9 M€, pour 2,7 M€ de recettes environ en 2017, celui d'Expertise France de 14,8 millions (exclusivement sur l'Afrique francophone), à comparer avec des nombres dix fois supérieurs pour les structures comparables ailleurs, notamment en Allemagne.

Malgré cette petite taille, un vrai savoir-faire a été développé, notamment au CIEP. Or, avec la perspective de l'augmentation de notre aide publique au développement de 0,35 à 0,55 % du PIB (dont une part significative pour l'aide bilatérale), dans les cinq ans à venir, avec notre engagement dans le Partenariat mondial pour l'éducation, avec l'approfondissement des coopérations européennes, il est indispensable de constituer un pôle plus puissant d'ingénierie en éducation (primaire, secondaire, supérieure et formation professionnelle), et il est logique que ce dispositif soit centré sur les métiers de l'éducation, qu'il soit donc sectoriel et non pas généraliste et prenne en

²⁴ Cf. finalités 1, 4 et 6.

compte à la fois les réflexions sur la pédagogie et ses avancées, et leur bonne adaptation à des situations diverses qui exigent du « sur mesure ».

Il convient également que la chaîne bailleur-opérateur ensemblier capable de mobiliser les experts soit clarifiée et que, par conséquent, le lien avec les flux d'aide publique au développement français soit consolidé.

Recommandation n° 8 : Dès lors, il est proposé de centrer au CIEP cette activité, de faire entrer l'agence française de développement [AFD] à son conseil d'administration et de repenser son administration interne pour donner à cette dimension de l'établissement une nouvelle dynamique.

4. Une conjonction actuelle, favorable et exigeante

Cette nécessité de réaffirmer la dimension internationale de l'action du MEN et du MESRI s'appuie sur une conjonction particulièrement favorable mais également contraignante par ses enjeux comme par son urgence.

Les engagements pris et les priorités fixées par le Président de la République imposent un cadre exigeant pour les deux ministères : au plan européen, la proposition de création, d'ici 2024, d'une vingtaine d'universités européennes conçues comme un réseau d'universités de plusieurs pays d'Europe avec, dès la prochaine rentrée, des semestres européens et des diplômes européens ; l'encouragement à la mobilité des jeunes ; la perspective d'un processus d'harmonisation ou de reconnaissance des diplômes de l'enseignement secondaire sur le modèle de ce qui a été engagé avec le processus de Bologne dans l'enseignement supérieur²⁵ ; en matière d'aide au développement l'engagement renouvelé de la France dans le « Partenariat mondial pour l'éducation », autant de mesures qui touchent directement le MEN et le MESRI. Il en est de même pour la diffusion de la langue française et de son enseignement²⁶ comme pour tout ce qui concerne l'école française du numérique, deux ambitions qui ne manqueront pas d'exiger une forte mobilisation des opérateurs sous tutelle de l'éducation nationale.

Simultanément, plusieurs échéances vont marquer les prochains mois : l'anniversaire du lancement du processus de Bologne pour l'enseignement supérieur marqué par la tenue d'une conférence interministérielle qui se tiendra à Paris, la négociation sur le futur cadre financier pluriannuel de l'Union européenne et sur le programme qui succédera à Erasmus+ , sujet essentiel pour le MEN et le MESRI et pour lequel la DREIC est l'autorité nationale compétente.

D'autre part, les évolutions à l'œuvre au sein du système éducatif, d'enseignement supérieur et de recherche ne sont pas sans conséquence sur les questions d'organisation et de structuration de notre présence à l'international. Un nouveau schéma organisationnel ne saurait aujourd'hui se penser uniquement au sein de l'administration centrale : pour la recherche depuis longtemps, pour l'enseignement supérieur de façon de plus en plus affirmée, les organismes et établissements sont des acteurs d'une politique internationale. Les universités fusionnées ainsi que les COMUE donnent une visibilité internationale accrue aux établissements et contribuent à une internationalisation croissante des politiques d'enseignement supérieur et de recherche. Concernant le secteur scolaire,

²⁵ Initiative pour l'Europe – discours du Président de la République pour une Europe souveraine, unie et démocratique, septembre 2017.

²⁶ Discours du Président de la République, lors de l'inauguration du Louvre Abou Dabi, Émirats arabes unis, novembre 2017.

la création des régions académiques donne un poids nouveau à l'échelon académique qui ne sera pas sans conséquence en matière de relations internationales, et pas seulement pour les régions académiques frontalières. Toute évolution organisationnelle doit donc prendre en compte ce déplacement du point d'équilibre entre administration centrale, académies, établissements et organismes.

En regard de ces facteurs favorables une inquiétude ne manque pourtant pas de percer. Comme cela a été noté précédemment (cf. *supra* point III-7) les résultats du système éducatif français, modestes à l'aune de la comparaison internationale, décevants par rapport à ses ambitions, préoccupants dans certains cas quant à leur évolution ne sauraient manquer d'affecter son rayonnement international. À cet égard, la première priorité d'une politique de l'éducation à ambition internationale est d'améliorer les résultats et performances du système éducatif national.

De même on ne saurait sous-estimer une certaine baisse d'attractivité de la France en matière d'accueil des étudiants étrangers. Sans doute est-elle toujours dans le peloton de tête mais a reculé à la 4^{ème} place en terme de mobilité derrière les États-Unis, le Royaume Uni et l'Australie, tandis que la Russie et l'Allemagne s'en approchent et que des pays comme le Canada, la Chine, l'Arabie Saoudite, ou, pour l'Europe, les Pays-Bas, ont de forts taux de progression.

Si en matière d'enseignement supérieur et de recherche la France présente un des plus forts taux de collaboration internationale avec 50 % de ses publications faites avec au moins un laboratoire étranger, l'effort de la Nation en matière d'enseignement supérieur, malgré les progressions qu'il a connues, demeure dans la moyenne des pays de l'OCDE. Surtout, les progrès que l'on peut noter lorsque l'on se regarde demeurent inférieurs, lorsque l'on se compare, à ceux accomplis par les pays auxquels nous devons rester comparables, les pays les plus innovants et en pointe dans les progrès scientifiques et technologiques.

L'ensemble de ces exigences doit donc conduire à adapter rapidement la capacité de réponse des deux ministères. Pour autant, la conduite de ces changements doit aussi, compte tenu de l'urgence des dossiers à traiter, se garder de bouleversements qui suspendraient l'action.

5. Les scénarios d'organisation en fonction des objectifs et des missions prioritaires

La mission n'avait ni le temps ni pour objet de présenter un projet de réorganisation détaillée de l'organigramme. Elle souhaite rappeler en préalable à tout scénario d'organisation, qu'il convient de distinguer trois types de fonctions et de métiers. La définition des priorités et la mise en œuvre de la politique européenne et internationale de la France sont assurées par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sous l'autorité directe du Président de la République et la diplomatie relève de la compétence des diplomates. Et ceci d'autant plus que la France a su se doter d'un efficace réseau diplomatique de proximité.

Les politiques conduites en matière d'éducation, d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation sont de la responsabilité des ministres compétents et les spécialistes de ces politiques sont dans les directions générales. Ils sont seuls à pouvoir traiter des questions d'enseignement

scolaire ou supérieur, quant à leurs priorités, quant à leur organisation, comme des questions de recherche.

Dès lors qu'ils engagent une orientation en matière de politique européenne ou étrangère, MEN et MESRI ne peuvent avoir une ambition d'action internationale qu'à la condition d'assurer la cohérence dans le chaînage entre MEAE d'une part et MEN-MESRI d'autre part.

Ceci ouvre le champ à ce qui a été appelé précédemment dans ce rapport le « para-diplomatique ». Cette fonction essentielle d'interface suppose un capital de compétences, de professionnalisme et est essentielle à condition de bien mesurer qu'elle n'est pas un pouvoir mais une fonction d'impulsion, de coordination, d'aide, d'appui. Elle ne saurait ni prescrire ni gérer, ni vouloir tout contrôler ou tout faire dans l'ordre de l'action internationale. À ces conditions, il paraît à la mission que tout schéma d'organisation doit reconnaître une place spécifique à cette fonction.

5.1. Les points sensibles

Le choix de schémas possibles d'organisation suppose de prendre en compte quelques questions structurantes rencontrées lors de chacune des réorganisations précédentes de la fonction internationale.

La première porte sur le choix de séparer le domaine de l'enseignement scolaire du champ de l'enseignement supérieur et de la recherche ou de maintenir une cohérence et une unité de coordination. Sans aucun doute ces domaines sont-ils distincts et ne se développent-ils pas dans le même contexte. La prise en compte de la dimension internationale est depuis longtemps consubstantielle à la recherche, aux politiques publiques conduites en ce domaine et même au travail de chaque chercheur. Pour être plus récente, l'internationalisation est également aujourd'hui au cœur de l'enseignement supérieur depuis le processus dit « de Bologne », mais aussi à travers les classements internationaux et l'engagement des universités dans une logique faite de coopération et de compétition, avec les échanges d'étudiants, le recrutement d'enseignants chercheurs étrangers, la délivrance de diplômes conjoints, l'implantation d'universités ou d'écoles à l'étranger. En regard, l'éducation nationale, même si elle connaît depuis longtemps des pratiques d'échanges internationaux, est encore souvent perçue comme une affaire de « politique intérieure », dans un domaine qui, au sein de l'Union européenne, demeure de la compétence des États, *a fortiori* en France où l'école publique est intimement liée à la forme républicaine de l'État. Sans doute le développement des évaluations internationales a-t-elle fait pénétrer la dimension internationale dans l'éducation nationale et dans la conduite des politiques publiques en matière d'enseignement scolaire. De plus, en matière d'organisation, le MESRI est un ministère d'opérateurs et d'établissements qui sont des acteurs autonomes et ont l'initiative pour leurs relations internationales, tandis qu'au MEN l'administration centrale garde le rôle moteur dans ce domaine. C'est pourquoi il s'agit, comme la lettre de mission le précise, de « porter une ambition internationale encore renforcée » pour le MESRI et de « définir une ambition internationale renouvelée pour le MEN ». Pour autant, les politiques conduites ont pour objet de mieux articuler enseignement scolaire et enseignement supérieur dans une logique qui privilégie la continuité des parcours des élèves et étudiants, en particulier au cours des trois années de lycée en amont du baccalauréat et, en aval, des trois premières années d'enseignement supérieur. La question de la mobilité ne distingue pas dans le cadre d'Erasmus+ lycéens et étudiants. À l'échelle européenne, une même direction générale couvre d'ailleurs enseignement scolaire et enseignement supérieur et la

défense et la promotion des positions de la France gagnerait-elle à une disjonction entre l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur ?

Une seconde question est de savoir s'il faut privilégier la diffusion d'une « culture de l'international » au sein de toutes les composantes de l'administration centrale et en conséquence installer des structures dédiées dans les directions générales établissant ainsi un circuit court à la main des directeurs de programme ou au contraire s'il convient d'aller vers la concentration du traitement des questions internationales dans une structure spécifique ou, à tout le moins, de maintenir une unité de coordination et de représentation. L'oscillation entre ces deux positions explique les évolutions qui ont marqué l'histoire de la fonction internationale au sein de nos ministères depuis vingt ans et se retrouve dans d'autres ministères.

D'autres questions ne manquent pas.

Plutôt que de se centrer sur le choix d'une organisation structurelle ne faudrait-il pas plutôt privilégier le choix des personnes ? Sans avoir une confiance excessive en les vertus d'un organigramme, ce serait sans doute faire par trop dépendre l'évolution souhaitée de variables individuelles et donc précaires²⁷.

Dans le domaine de l'Europe et de l'international, faut-il adopter une entrée par les « métiers », les politiques conduites par nos ministères ou privilégier une entrée par les secteurs diplomatiques (Europe, multilatéral, bilatéral) si l'on considère que la fonction d'interface entre MEN-MESRI et MEAE est essentielle ?

5.2. Trois scénarios écartés

La variété des hypothèses d'organisation de la fonction internationale que la mission a envisagées et dont elle a entendu des avocats, peut osciller entre deux pôles opposés.

La volonté d'une coordination à large spectre et à haut niveau de l'action de tous les acteurs concernés afin de construire et conduire une action internationale cohérente en matière éducative, scientifique et culturelle, peut conduire à proposer la création d'un délégué interministériel responsable sur l'ensemble du secteur ou plutôt de ces secteurs. Semblable solution embrassant un large champ et dépassant le périmètre des seuls ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, la mission n'a pas cru devoir l'approfondir, surtout dans le temps court qui lui était imparti.

La même volonté de conjuguer l'objectif de coordination maximale sur le champ des deux ministères avec le souci d'accorder une forte visibilité et responsabilité à la structure comme à son responsable pourrait inciter à créer une structure unique rassemblant l'ensemble de ceux qui concourent à l'action internationale au sein des deux ministères. Semblable solution paraît contraire au principe énoncé plus haut selon lequel la structure « dédiée » à l'international ne doit pas assurer de gestion directe, ni se percevoir comme un facteur de centralisation, ce qui serait en contradiction avec les évolutions actuelles.

²⁷ Selon la formule de Jean Monnet : « Rien n'est possible sans les hommes, rien n'est durable sans les institutions ».

Inversement, l'enjeu d'intégrer la dimension internationale à chaque direction afin d'être en prise directe avec les responsables des politiques conduites peut inciter à la diffuser et à la répartir intégralement dans les directions générales. À l'inverse de la précédente, cette solution dissoudrait tout pôle d'impulsion politique et de coordination tandis que la fonction para-diplomatique s'en trouverait éclatée, privant ainsi les ministres d'une compétence essentielle au sein de leur administration. Toute coordination remonterait alors aux cabinets des ministres, ce qu'ils n'ont ni la vocation ni les possibilités d'assurer.

5.3. Trois scénarios possibles

Il ressort clairement de ce qui précède que la mission considère qu'un certain nombre d'objectifs et de missions prioritaires de l'action internationale des deux ministères sont actuellement peu prises en charge politiquement ou mal coordonnées administrativement, même si, en revanche, les actions de nature diplomatique ou para-diplomatique, qui demandent un travail de suivi, d'analyse et de proposition régulier et intense, sont assurées avec beaucoup de professionnalisme par la DREIC et la MEIRIES, malgré des redondances qu'il convient d'éliminer. Il ressort également de ce qui a été dit précédemment que l'importance des enjeux internationaux dans le domaine de l'éducation et de la recherche, enjeux auxquels des réponses doivent être apportées rapidement dans des délais contraints, ne plaide pas pour une réorganisation de grande ampleur de l'administration centrale des deux ministères, au risque de paralyser son action internationale pendant une période plus ou moins longue. Il semble à la mission plus sage de retenir un certain nombre d'objectifs prioritaires et de coordonner efficacement les forces vives des deux ministères autour de ces priorités.

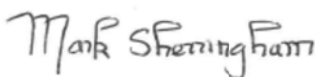
C'est pourquoi, la mission ne retient finalement que trois scénarios qui ne prendront tout leur sens que dans le cadre de l'annonce par les ministres d'un plan d'action global en faveur de priorités clairement identifiées dans le champ de l'internationalisation de l'éducation et de la recherche :

- le premier scénario part du constat que l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur, au moins jusqu'à la licence, devraient faire l'objet d'un traitement coordonné dans leur dimension internationale (et naturellement aussi nationale), avec une vision cohérente et globale des problèmes à résoudre et des solutions à apporter. S'il est vrai que, dans leur contenu propre, la plupart des dossiers internationaux concernant l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur peuvent être traités administrativement de façon séparée, il n'en demeure pas moins que l'efficacité de l'action publique ainsi que la recherche de la plus grande cohérence intellectuelle plaident en faveur du maintien d'une structure de coordination de l'action internationale des deux ministères, qui trouve naturellement sa place au sein du secrétariat général. Dans cette perspective, la mission recommande le retour au sein du secrétariat général, d'une véritable direction (et non plus seulement d'une délégation) des relations européennes et internationales, renforcée dans ses attributions de coordination et de pilotage politique, tout en étant « allégée » dans son organisation, en liens fonctionnels avec les missions et services internationaux renforcés en personnels et directement liés aux directions générales des deux ministères et assurant la tutelle politique sur les opérateurs et agences du scolaire et du supérieur. Le détail des éventuels transferts de personnels et de missions de la DREIC vers la MEIRIES, le DEI ou le CIEP serait pris en charge par le secrétariat général qui pourrait la confier à un chef de projet nommé à cet effet ;

- le second scénario prend acte du fait que la partition administrative entre l'enseignement scolaire d'une part, et l'enseignement supérieur et la recherche d'autre part serait jugée irréversible et pourrait être considérée comme un facteur de plus grande efficacité au sein de chaque ministère fonctionnant de façon séparée. Dans cette perspective où l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche serait transféré de la DREIC à la MEIRIES, la mission recommande de privilégier le rattachement de la MEIRIES au sein du service commun de la DGRI et de la DGESIP du côté du MESRI. Du côté du MEN, la mission recommande d'installer une direction Europe et relations internationales au sein du secrétariat général. Cette direction aurait la charge de concevoir les grandes orientations et de coordonner les services internationaux de la DGESCO, de la DGRH, de la DEPP, de l'ESENESR et d'assurer la tutelle du CIEP, mais aussi des missions internationales du CNED et de CANOPE. Le rattachement à l'un des deux ministères de l'agence Erasmus+ qui concerne l'enseignement supérieur, mais aussi l'enseignement scolaire, la formation continue et la formation professionnelle doit faire l'objet d'une décision politique, mais la mission considère qu'il serait logique qu'elle demeure plutôt sous la tutelle du secrétariat général. Le détail de la partition de l'activité des deux ministères serait confié au secrétariat général qui pourrait nommer un chef de projet à cet effet. La mission n'a pas retenu le scénario qui consisterait, en cas de partition assumée entre le MEN et le MESRI, à confier le pilotage de l'action européenne et internationale du MEN à une sous-direction ou à une direction déléguée au sein de la DGESCO, mais elle reconnaît qu'il s'agit d'une autre voie possible ;
- un dernier scénario, qui, lui, est compatible aussi bien avec le maintien de l'unité qu'avec la séparation assumée de l'action internationale du MEN et du MESRI, consisterait à créer une agence de l'éducation scolaire européenne et internationale du MEN en faisant évoluer les missions actuelles (et sans doute aussi l'appellation) du CIEP. Un des enjeux de ce scénario sera de clarifier la distinction entre la gestion des missions qui peuvent être confiées à un opérateur et le pilotage politique qui doit rester du ressort de l'administration centrale. C'est pourquoi, dans cette hypothèse, il conviendrait de maintenir, au sein du secrétariat général, soit une direction des relations européennes et internationales chargée de la coordination du MEN et du MESRI (scénario n° 1), soit un service de l'action internationale et européenne du MEN chargé du pilotage politique et diplomatique de l'action internationale du MEN (scénario n° 2). Dans ces conditions, cette direction ou ce service seraient des administrations légères, de mission. L'autre enjeu sera, dès lors, de décider quelles sont les grandes missions qui doivent être confiées à la nouvelle agence sans risquer de lui faire perdre son identité, ni sa capacité d'agir de façon cohérente. Là encore, la répartition précise des missions et le transfert des personnels entre la nouvelle agence et la direction diplomatique et politique qui demeurerait au sein de l'administration centrale seraient confiés au secrétariat général qui nommera un chef de projet à cet effet.



Thierry Bossard



Mark Sherringham



Yves Saint-Geours

Annexes

Annexe 1 :	Lettre de mission	29
Annexe 2 :	Personnes rencontrées par la mission.....	31
Annexe 3 :	Décret 2004-133 et arrêté du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche	35

Lettre de saisine



*Le Ministre de l'Éducation nationale La Ministre de l'Enseignement supérieur
de la Recherche et de l'Innovation*

Paris, le 11 OCT. 2017

Monsieur l'Ambassadeur,
Messieurs les Inspecteurs généraux,

Le Président de la République a fait du rayonnement de la France en Europe et dans le monde un axe majeur du quinquennat qui s'ouvre. Cette ambition a vocation à s'inscrire au cœur de l'ensemble des politiques publiques, en lien avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Aujourd'hui, nous avons donc la responsabilité de définir une ambition internationale renouvelée pour l'Éducation nationale. En effet, l'ouverture sur le monde est un levier majeur pour former des citoyens libres, éclairés et cultivés. C'est aussi une clé du progrès de notre système éducatif, qui doit se nourrir des pratiques et des innovations les plus pertinentes partout dans le monde, tout en faisant connaître ses forces et ses atouts propres.

Nous voulons aussi porter une ambition internationale encore renforcée pour l'Enseignement supérieur, la recherche et l'innovation. La circulation du savoir est en effet le principe constitutif de la science et chacun constate chaque jour l'intensité des liens qui unissent les laboratoires français et étrangers. L'Europe, quant à elle, est désormais l'un des espaces naturels au sein desquels se construisent les stratégies de recherche et d'innovation. Enfin, l'accueil d'étudiants internationaux comme la mobilité des étudiants français sont des vecteurs d'ouverture et d'enrichissement, qui contribuent à la construction d'un espace européen et international commun.

.../...

Monsieur Yves SAINT-GEOURS, Ambassadeur de France en Espagne
Monsieur Mark SHERRINGHAM, Inspecteur général de l'Éducation nationale
Thierry BOSSARD, Inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche

Cela suppose, pour chacun de nos deux ministères, de se doter d'organisations et de processus plus cohérents et plus efficaces, pour que l'idée européenne et internationale irrigue véritablement l'action quotidienne de nos administrations centrales et déconcentrées, comme de nos établissements et de nos opérateurs. Dans ce cadre, il est devenu nécessaire de prendre acte des enjeux très différents auxquels sont aujourd'hui confrontés le ministère de l'Éducation nationale d'une part et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation d'autre part.

Pour répondre à ces défis, nous avons souhaité vous confier une mission de réflexion sur les grands objectifs que chacun de nos deux ministères peut se fixer en matière d'action internationale comme sur la stratégie à adopter et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Dans ce cadre, vous veillerez à nous proposer, à partir d'une évaluation de l'organisation actuelle, les scénarios organisationnels sur lesquels pourront s'appuyer nos ambitions internationales renouvelées, avec le souci de valoriser les savoir-faire et les expertises acquis jusqu'ici.

Dans le cadre de cette mission, vous mènerez toutes les consultations qui vous sembleront nécessaires, au sein du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, en veillant à associer le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères à votre réflexion. Vous pourrez solliciter, en tant que de besoin, le soutien de l'ensemble des services des deux ministères et en particulier du secrétariat général. Nous souhaitons également que vous vous placiez à l'écoute des personnels concernés par la fonction internationale du ministère, dans notre organisation actuelle, de manière à tenir compte de leurs compétences, de leurs propositions et de leurs attentes dans l'élaboration de vos propres recommandations.

Nous souhaitons pouvoir bénéficier de vos propositions pour le début du mois de décembre 2017.

En vous remerciant une nouvelle fois d'avoir accepté cette mission, nous vous prions d'agréer, Monsieur l'Ambassadeur, Messieurs les Inspecteurs généraux, l'expression de nos salutations dévouées.



Jean-Michel BLANQUER



Frédérique VIDAL

Liste des personnes entendues par la mission

Personnes auditionnées au titre des responsabilités antérieurement exercées

Xavier Darcos	Ministre délégué à l'enseignement scolaire (2002-2004), ministre délégué au développement, à la coopération et à la francophonie (2004-2005), représentant permanent auprès de l'OCDE (2005-2007), ministre de l'éducation nationale (2007-2009), président de l'Institut français (2010-2015)
Albert Prévost	Délégué aux relations internationales et à la coopération [DRIC] (1993-1998), directeur CIEP (2000-2006)
François Perret	Directeur du cabinet du ministre délégué à l'enseignement scolaire (2002-2004), directeur du cabinet du ministre de la coopération et de la francophonie (2004-2005), doyen de l'IGEN (2005-2010), directeur CIEP (2010-2014)
Daniel Assouline	Précédent Directeur du Centre international d'études pédagogiques [CIEP] (2014-2017)
Marc Foucault	Directeur des relations européennes et internationales et à la coopération [DREIC] (2005-2009)
Sonia Dubourg-Lavroff	Directrice des relations européennes et internationales et à la coopération [DREIC] (2009-2012)
Christine Gavini	Directrice des relations européennes et internationales et à la coopération [DREIC] (2012-2013)
Marc Rolland	Chef de service ayant assuré l'intérim de la direction DREIC
Marianne de Brunhoff	Déléguée aux relations européennes et internationales et à la coopération [DREIC] (2014-2017)
Roger Pilhion	Ancien directeur adjoint du CIEP (2001-2014)
Chantal Manes-Bonnisseau	Sous-directrice à la DREIC, chargée de proposer un projet d'évolution de la DREIC (2013)
Simone Bonnafous	précédente directrice générale de la DGESIP (2012-2017)

Directions d'administration centrale MEN et MESRI

Secrétariat général

Marie-Anne Lévêque	Secrétaire générale du MEN et du MESRI
Édouard Geffray	Directeur général des ressources humaines [DGRH] au MEN et MESRI
Jean-Marie Jespère	Mission de la formation, des parcours professionnels et de la mobilité internationale au sein de la DGRH
Claude Chapu	Responsable du département des relations extérieures de l'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur de la recherche [DGRH-ESENER]

Fabienne Rosenwald	Directrice de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance [DEPP]
--------------------	---

Florence Lefresne	Mission aux relations européennes et internationales au sein de la DEPP
-------------------	---

Directions générales

Jean-Marc Huart	Directeur général de l'enseignement scolaire [DGESCO]
-----------------	---

Anna-Livia Sussini-Collomb	Département des relations européennes et internationales [DEI] au sein de la DGESCO
----------------------------	---

Brigitte Plateau	Directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle [DGESIP]
------------------	--

Alain Beretz	Directeur général de la recherche et de l'innovation [DGRI]
--------------	---

Alain Abecassis	Chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche
-----------------	--

Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération – DREIC

Hervé Tilly	Sous-directeur des affaires européennes et multilatérales, chargé de l'intérim de chef de service, délégué aux relations européennes et internationales et à la coopération
-------------	---

Judikaël Régnaut	Sous-directeur des relations internationales
------------------	--

Clarisse Boudard	Chefs de département des sous-directions
------------------	--

Florentine Petit

Dominique Bordes

Michel Perraudin

Michel Le Devéhat	Chefs de départements auprès de la direction
-------------------	--

Dominique Ducroq

Catherine Chazeau-Guibert	Conseillers auprès de la direction
---------------------------	------------------------------------

Didier Déon

Gérard-Paul Jeannot

Nicolas Marques

Jean-Luc Clément	Conseiller enseignement supérieur-recherche
------------------	---

Nadine Van der Tol	Chargée de mission sur la mobilité étudiante
--------------------	--

Mission Europe et international pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur – MEIRIES

Denis Després	Chef de la mission Europe et international pour recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur [MEIRIES]
---------------	---

Odile Ott	Chefs de mission adjointes
Rozenn Saunier	

Siegfried Martin-Diaz	Chefs de département
Martine Roussel	
Catherine Chapel	

Inspections générales

Anne Armand	Doyenne de l'inspection générale de l'éducation nationale [IGEN]
Dominique Rojat	Secteur international IGEN
Jean-Richard Cytermann	Chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche [IGAENR]

Recteurs d'académie

Gilles Pécout	Recteur de l'académie de Paris
William Marois	Recteur de l'académie de Nantes
Florence Robine	Rectrice de l'académie de Nancy-Metz, précédemment directrice générale de l'enseignement scolaire

Établissements sous tutelle du MEN ou du MESRI

Stéphane Foin	Directeur adjoint, chargé de l'intérim de la direction du CIEP
Magali Vigneron	Secrétaire générale du CIEP
Michel Reverchon-Billot	Directeur du Centre national d'enseignement à distance [CNED]
Béatrice Khaiat	Directrice générale de CAMPUS FRANCE
Laure Coudret-Laut	Directrice de l'agence Erasmus+

Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Laurent Bili	Directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international
Laurence Auer et collaborateurs	Directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau
Christophe Bouchard	Directeur de l'agence pour l'enseignement français à l'étranger [AEFE]
Pierre Buhler	Président de l'Institut français
Emmanuel Pasquier	Chef de projet École française numérique à l'étranger
Serge Bergamelli	Caisse des dépôts, directeur adjoint des investissements

Sébastien Mosneron Dupin	Directeur de l'agence Expertise France
Rémy Rioux	Directeur général de l'agence française de développement [AFD]
Véronique Sauvat	Responsable de la division éducation, formation et emploi [AFD]
Laurent Bigorgne	Directeur de l'Institut Montaigne

Organisations syndicales

Vincent Laroque Gérard-Paul Jeannot Emmanuel Bailles (CIEP)	Sgen-cfdt
Claude Marchand	CGT administration
Audrey Coquard, Isabelle Kortian	A&I-UNSA
Alain Marteau Catherine Chazeau-Guibert	ASAMEN
SNPMEN- FO	A décliné la proposition de rencontre avec la mission

**Décret n° 2014-133 du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale
des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Article 8

Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération :

La délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération coordonne les politiques européenne, internationale et de coopération des ministères. Elle contribue à l'ouverture internationale du système éducatif français, à sa valorisation à l'extérieur des frontières et au développement de la francophonie.

Elle coordonne le développement des liens, des échanges et de la coopération avec les systèmes scolaires, universitaires et de recherche étrangers. À cette fin, elle contribue à la préparation des accords bilatéraux ainsi qu'à l'élaboration des projets conduits dans le cadre des organisations européennes ou internationales compétentes.

Elle contribue à préparer les positions des ministères et assure leur représentation, en accord avec les directions concernées et sous réserve de leurs compétences propres, dans les instances et rencontres internationales, notamment dans les conseils et comités européens de l'éducation.

Elle apporte son concours à la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et à la direction générale de la recherche et de l'innovation pour la définition des mesures et la tenue des dialogues nécessaires à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Elle coordonne, dans le cadre des orientations données par le ministre, l'élaboration des axes d'une stratégie européenne et internationale en matière d'enseignement scolaire, en concertation avec les directions et services du ministère de l'éducation nationale et des établissements publics à vocation internationale qui lui sont rattachés. Elle contribue à la mise en œuvre et assure le suivi de cette stratégie, notamment dans le cadre des instances interministérielles.

Elle apporte son concours à la direction générale de l'enseignement scolaire pour la liaison avec les partenaires étrangers concernant les dispositifs d'enseignement international.

Elle appuie et coordonne les services déconcentrés dans le domaine des relations internationales et européennes.

Elle rassemble et synthétise, en coordination avec les directions des ministères, notamment la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, des analyses et des informations sur les systèmes éducatifs étrangers et la dimension internationale des politiques d'éducation et de formation.

Article 13

Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle : [...]

V. - Conjointement avec la direction générale de la recherche et de l'innovation, la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle :

- contribue à définir les stratégies européennes et internationales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation ;
- assure, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, la coordination de leur mise en œuvre ;
- définit, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, les mesures nécessaires à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, et, à ce titre, participe aux négociations communautaires ;

- participe, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, aux négociations internationales dans ses domaines de compétence ;
- favorise l'ouverture internationale des formations de l'enseignement supérieur ainsi que la mobilité des étudiants et de l'ensemble des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Article 14

Direction générale de la recherche et de l'innovation : [...]

V. - Conjointement avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, la direction générale de la recherche et de l'innovation :

- contribue à définir les stratégies européennes et internationales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation ;
- assure, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, la coordination de leur mise en œuvre ;
- définit, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, les mesures nécessaires à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, et, à ce titre, participe aux négociations communautaires ;
- participe, en liaison avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, aux négociations internationales dans ses domaines de compétence ;
- favorise l'ouverture internationale des formations de l'enseignement supérieur ainsi que la mobilité des étudiants et de l'ensemble des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Arrêté du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche

Article 32

La délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, outre la mission valorisation et événementiel et la mission de liaison avec les directions de programmes et les réseaux comprend :

- la sous-direction des relations internationales ;
- la sous-direction des affaires européennes et multilatérales ;
- le département promotion de la mobilité et des formations internationales ;
- le département veille, synthèse et affaires budgétaires.

Le délégué aux relations européennes et internationales et à la coopération a rang de chef de service.

Article 33

La sous-direction des relations internationales contribue, en liaison avec le ministère des affaires étrangères, à la définition et à la conduite de la politique de coopération bilatérale internationale dans le domaine scolaire.

Elle apporte son appui à la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et à la direction générale de la recherche et de l'innovation pour la définition et la conduite de la politique de coopération bilatérale internationale dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, en liaison avec le ministère chargé des affaires étrangères.

Elle participe à l'élaboration d'une politique d'ouverture internationale des établissements scolaires et universitaires en œuvrant à la promotion de la mobilité internationale des étudiants et des personnels.

La sous-direction des relations internationales comprend :

- le département Asie, Afrique et Océanie ;
- le département Amériques, Caraïbes, Moyen-Orient et pays en crise.

Article 34

La sous-direction des affaires européennes et multilatérales, en liaison avec les instances interministérielles compétentes et le ministère chargé des affaires européennes, assure le suivi des relations avec l'Union européenne dans les domaines scolaire et universitaire ; elle contribue, en liaison avec le ministère des affaires étrangères, et en appui aux directions de programme, à la définition et à la conduite de la coopération bilatérale avec chaque pays d'Europe. Elle est en relation avec l'ensemble des institutions internationales et multilatérales et les organismes qui interviennent dans le domaine de la francophonie, en appui à la mission Europe et international pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur pour ce qui concerne le domaine universitaire.

Elle participe à l'élaboration d'une politique d'ouverture internationale des établissements scolaires et universitaires en œuvrant à la promotion de la mobilité.

La sous-direction des affaires européennes et multilatérales comprend :

- le département de l'Union européenne et des organisations multilatérales ;
- le département Europe, Russie, Caucase et Asie centrale.

Article 35

Le département promotion de la mobilité et des formations internationales est chargé de promouvoir et de valoriser à l'étranger le système éducatif français, notamment les enseignements technologiques, techniques et professionnels, en liaison étroite avec le ministère des affaires étrangères et le ministère chargé de l'économie, des finances et de l'industrie, en partenariat avec les pays intéressés.

Il a également pour mission d'accompagner les entreprises françaises dans leurs stratégies de développement à l'international par la mise en œuvre de formations adaptées dans un partenariat tripartite associant le système éducatif des pays concernés.

Il contribue au développement de la mobilité européenne et internationale de tous les personnels du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. A ce titre, il s'appuie sur les directions de programme pour établir, en lien avec la direction générale des ressources humaines, les priorités d'affectation de ces personnels pour les commissions de sélection organisées par le ministère des affaires étrangères pour le réseau éducatif, scientifique et universitaire extérieur de la France.

Article 36

Le département veille, synthèse et affaires budgétaires formalise, en étroite concertation avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, la direction générale de la recherche et de l'innovation et le service de l'action administrative et des moyens, le schéma pluriannuel de l'utilisation des crédits à l'international qui lui sont délégués. Il assure les suivis d'exécution des engagements et les comptes rendus annuels.

Avec les directions générales des deux ministères et les directions du secrétariat général, notamment la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, il produit des études de comparaisons internationales sur les systèmes éducatifs étrangers ; il s'appuie, en tant que de besoin, sur le ministère des affaires étrangères et sur les acteurs de terrain, notamment les services déconcentrés.

Article 73

La mission Europe et international pour la recherche, l'innovation et l'enseignement supérieur contribue à définir une stratégie européenne et internationale en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, en veillant à sa cohérence avec les stratégies nationales d'enseignement supérieur et de recherche portées respectivement par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et par la direction générale de la recherche et de l'innovation.

Elle définit les mesures nécessaires à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et, à ce titre, participe aux négociations communautaires. Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur en matière communautaire, elle s'appuie sur la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération.

Elle coordonne la mise en œuvre des initiatives et dispositifs internationaux pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, en association avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération, et ce en lien avec les services du ministère chargé des affaires étrangères.

Elle comprend :

- le département « stratégies de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche » ;
- le département « accompagnement des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche » ;
- le département « stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux ».