



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Synthèse

Évaluation du Contrat d'objectifs et de moyens de l'université franco-allemande (UFA)



Auteurs

L'évaluation a été réalisée par une équipe de Syspons GmbH composée des évaluateurs suivants :

- **Tobias Stern**, directeur de projet (Syspons GmbH)
- **Justine Garrigue**, chef de projet, consultante principale (Syspons GmbH)
- **Philip Wegmann**, chef de projet, consultant principal (Syspons GmbH)
- **Lena Häberlein**, consultante senior (Syspons GmbH)
- **Saskia Röhle**, consultante principale (Syspons GmbH)
- **Laetitia Gérard**, évaluatrice indépendante

Remerciements

L'équipe remercie toutes les parties prenantes interrogées pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions, qui ont facilité la conduite de cette mission et l'élaboration de cette évaluation.

Elle remercie en particulier les membres du groupe de référence et du comité technique.

Évaluation commanditée par

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) pour le gouvernement français et, pour le gouvernement allemand, l'Auswärtiges Amt (ministère des Affaires étrangères, AA), le Bundesministerium für Bildung und Forschung (ministère de l'Éducation et de la Recherche, BMBF) et les *Länder*.

Sous la coordination du

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Natasha Butler, Véronique Picard-Barreix et Isaure Lefeuvre

Pôle de l'évaluation et de la performance

Groupe de référence de l'évaluation

Présidé par Emmanuelle Garnier, Présidente de l'Université Toulouse - Jean Jaurès

Le groupe de référence pluraliste rassemblait plusieurs ministères et leur représentation diplomatique (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français (MEAE), ministère des Affaires étrangères allemand (AA), ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche français (MESR), ministère de l'Éducation et de la Recherche allemand (BMBF)), les *Länder* allemands (représentés par le ministère des Finances et des Sciences de Sarre), l'ambassade de France en Allemagne et l'ambassade d'Allemagne en France, l'Université franco-allemande (UFA), des représentants des établissements membres de l'UFA (Université de Strasbourg, Université de Düsseldorf), des représentants des étudiants et anciens élèves de l'UFA, des représentants de la Conférence des grandes écoles, de la Conférence des recteurs, de la Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie, ainsi que des représentants des organismes de mobilité (Office allemand des échanges universitaires (DAAD), ERASMUS+). Ce groupe s'est réuni trois fois au terme de chacune des phases de l'évaluation. Il avait pour mission de compléter et de commenter les analyses produites.

Table des matières

- 4** **Chapitre 1**
La mission d'évaluation
 - 4 Méthodologie d'évaluation et limites
 - 5 L'Université franco-allemande (UFA) : une institution historique dans les relations franco-allemandes
 - 7 Les principaux objectifs du COM 2017-2023

- 8** **Chapitre 2**
Résultats de l'évaluation
 - 8 Les activités de l'UFA contribuent à l'excellence des cursus intégrés franco-allemands
 - 9 L'UFA soutient les jeunes chercheurs, mais ses offres dans ce domaine ne sont pas encore suffisamment connues
 - 11 L'UFA est reconnue comme une marque d'excellence
 - 13 L'UFA assure une bonne gestion de ses activités et elle s'est efforcée d'optimiser ses procédures organisationnelles mais sa gestion financière doit encore être améliorée
 - 13 Les résultats de l'UFA sur les aspects allant au-delà du COM 2017-2023
 - 16 L'UFA a su définir et programmer des activités pertinentes pour la plupart de ses groupes cibles
 - 17 Opportunités et risques pour l'UFA

- 19** **Chapitre 3**
Recommandations de l'évaluation

- 23** **Liste des abréviations**

Chapitre 1

La mission d'évaluation

Les gouvernements français et allemand, à savoir le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), le ministère français de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), le ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche (BMBF), le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères (AA), et les Länder, ont chargé le cabinet Syspons de réaliser une évaluation du Contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'Université franco-allemande (UFA) 2017-2022 (prolongé jusqu'en 2023).

Cette évaluation avait un double objectif : d'une part, analyser les résultats de l'UFA par rapport aux objectifs fixés dans le COM (**analyse rétrospective**) et d'autre part, alimenter les échanges pour élaborer le prochain COM de l'UFA (à partir de 2024) (**analyse prospective**) et ainsi explorer des aspects pouvant aller au-delà du COM actuel.

Les analyses menées ont permis de répondre à **trois questions d'évaluation principales**, étudiées plus en détail dans les prochaines sections :

1. L'UFA a-t-elle su définir et programmer des activités pertinentes pour atteindre les objectifs du COM ?
2. Dans quelle mesure l'UFA a-t-elle atteint les objectifs définis dans le COM ?
3. Quelles seraient les évolutions préconisées pour l'élaboration du prochain COM ?

MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION ET LIMITES

L'évaluation du COM de l'UFA a été menée entre décembre 2022 et septembre 2023. Au cours de cette période, l'équipe d'évaluation de Syspons a réalisé diverses **collectes et analyses de données quantitatives et qualitatives**.

Dans un premier temps, Syspons a étudié les différents programmes de l'UFA afin de dresser un état des lieux des activités menées et soutenues par celle-ci au cours de la période 2017-2023.

Ensuite, l'équipe d'évaluation a réalisé une analyse organisationnelle de l'administration de l'UFA afin d'apprécier la qualité des procédures de mise en œuvre, de soutien et de gestion, ainsi que les capacités d'organisation du secrétariat de l'UFA. Enfin, une analyse des données financières et des ressources humaines de l'UFA ainsi qu'une cartographie des moyens rapportés aux objectifs du COM ont été menées. L'équipe d'évaluation a également mené des enquêtes en ligne auprès des établissements partenaires, des étudiants et des diplômés de l'UFA, ainsi qu'une enquête téléphonique auprès de ses partenaires économiques. Elle a réalisé en outre dix études de cas sur des programmes de l'UFA et organisé des entretiens approfondis et des groupes de discussion. Sur la base des données recueillies, Syspons a élaboré des premières pistes de recommandations, qui ont été examinées avec des parties prenantes de l'UFA avant d'être intégrées dans ce rapport.

L'équipe a rencontré **trois défis majeurs** au cours de sa démarche d'évaluation. Lors des deux premières phases de l'évaluation, il est apparu clairement que le **COM ne couvrait que partiellement la logique d'intervention de l'UFA** et que l'intérêt des principales parties prenantes dépassait la portée du COM : les résultats de l'UFA ont ainsi été analysés dans un sens plus large. De plus, le COM 2017-2023 ne s'est pas révélé toujours adapté comme instrument de suivi de l'UFA, ce qui rendait difficile l'analyse de l'atteinte de ses résultats. Enfin, la **qualité et la fiabilité inégales des données** disponibles ont parfois limité la capacité des évaluateurs à mesurer l'atteinte des indicateurs. Par exemple, l'utilisation de différents systèmes de bases de données de l'UFA et de cycles budgétaires différents ont complexifié la comparaison des données comptables et administratives. D'autres difficultés sont apparues lors de la consolidation du budget de l'UFA par année, entre autres en raison d'une absence de saisie du nombre total de doctorants dans les bases de données de l'UFA.

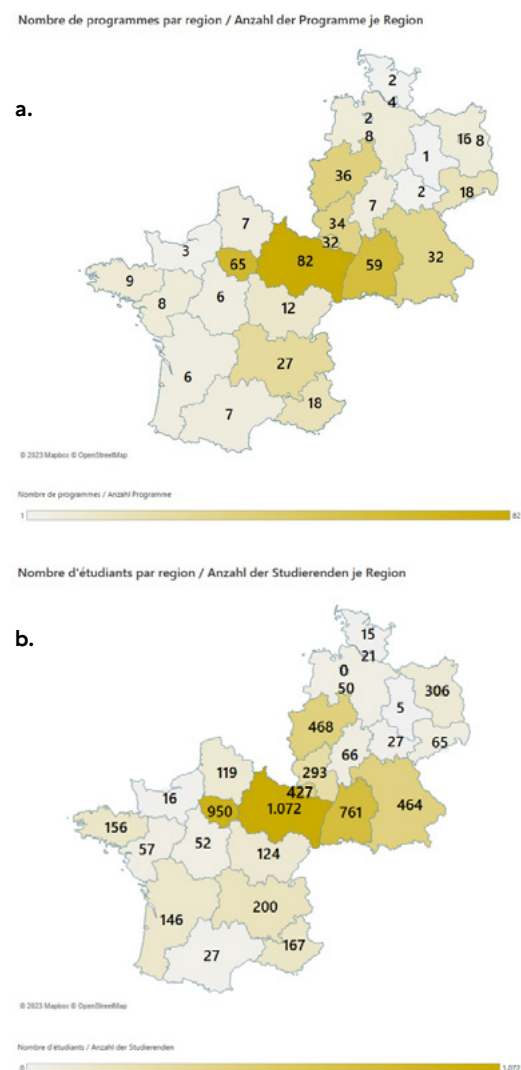
L'UNIVERSITÉ FRANCO-ALLEMANDE (UFA) : UNE INSTITUTION HISTORIQUE DANS LES RELATIONS FRANCO-ALLEMANDES

L'UFA est une institution binationale créée en 1997 par l'accord intergouvernemental de Weimar et financée à parts égales par les gouvernements de la France et de l'Allemagne¹. Le siège administratif de l'institution est situé à Sarrebruck, en Allemagne. L'**objectif principal** de l'UFA est de **renforcer la coopération en matière d'enseignement supérieur et de recherche entre les deux pays**. L'UFA encourage en particulier les relations et les échanges entre les établissements d'enseignement supérieur français et allemands ainsi que les programmes et activités binationaux et trinationaux/européens dans l'enseignement, la recherche et la formation initiale et continue. Dans ce cadre, l'UFA propose des programmes, des **doubles diplômes, des cours de langue et d'autres formes d'échanges universitaires et culturels** entre les universités françaises et allemandes. Elle apporte également un soutien financier à la mobilité des étudiants, aux collaborations en matière de recherche et aux projets universitaires communs. Les **programmes d'études binationaux et trinationaux** proposés sous l'égide de l'UFA sont dispensés dans ses universités partenaires d'Allemagne, de France et – pour les cursus trinationaux – d'autres pays. Pour l'année universitaire 2020-2021, elle réunissait plus de 6 100 étudiants.

L'UFA est doté d'un caractère institutionnel singulier, ce qui signifie que le secrétariat et l'UFA dans son ensemble ne peuvent influencer qu'ensemble sur l'atteinte des objectifs définis dans le COM. L'UFA **fédère et anime un réseau de 208 établissements d'enseignement supérieur membres**. Elle s'appuie sur sept instances dont chacune dispose d'outils de décision et/ou d'évaluation : la présidence et son secrétariat, le conseil d'université, l'assemblée des établissements membres, la commission scientifique, les groupes d'évaluation et disciplinaires ainsi que les représentants des étudiants. Pour la partie administrative, l'UFA s'organise autour d'un **secrétariat, situé à Sarrebruck** en Allemagne qui dispose d'une marge de manœuvre importante dans la gestion administrative des moyens du programme.

En revanche, toutes les décisions stratégiques sont prises par le **conseil d'université** (autrement dit les établissements membres et les tutelles), ce qui permet d'éviter que l'UFA n'interfère dans l'indépendance de ses établissements membres en matière d'enseignement supérieur. Ces derniers contribuent au développement, à la mise en œuvre et au contrôle de la qualité des programmes, notamment par des activités de promotion et le développement de relations avec le monde économique, industriel et professionnel afin de faciliter l'insertion des diplômés sur le marché du travail. D'un point de vue technique, le conseil d'Université met en place une **commission scientifique** constituée de 10 à 20 membres – enseignants chercheurs issus d'établissements français et allemands – qui veille au respect des exigences de qualité et d'excellence des programmes soutenus par l'UFA.

Figure 1 : Sites de l'UFA selon le nombre de programmes (a.) et le nombre d'étudiants (b.)



¹. Du côté du gouvernement allemand, le financement est assuré par le BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung, ministère de l'Éducation et de la Recherche), les Länder et l'AA (Auswärtiges Amt, ministère des Affaires étrangères). Du côté du gouvernement français, le MESR (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et le MEAE (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères) sont les organismes qui financent l'UFA.

L'UFA fait partie de l'espace européen de l'enseignement supérieur et exerce dans le contexte dynamique d'une internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Au cours des dernières décennies, l'enseignement supérieur – dans un contexte de mondialisation et de multiplication des établissements d'enseignement supérieur, notamment privés – est devenu **de plus en plus concurrentiel** avec un besoin d'attirer des talents au-delà des frontières nationales. L'excellence est recherchée tant en France qu'en Allemagne, et par les établissements membres de l'UFA puisque celle-ci détermine l'obtention de financements pour la recherche.

Les gouvernements français et allemand ont également réagi à ces différentes évolutions, comme le montre leur **politique en matière d'enseignement supérieur et de recherche**. Les deux pays mettent davantage l'accent sur l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche en tant que facteur de compétitivité face à la concurrence mondiale. Ils conditionnent davantage le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche à des critères européens et considèrent que les établissements d'enseignement supérieur constituent un outil de soft power diplomatique. C'est pourquoi la France comme l'Allemagne cherchent à atteindre l'excellence en matière d'enseignement supérieur et à donner une visibilité internationale à leurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche, en fournissant des investissements supplémentaires et en appuyant des initiatives d'excellence. En outre, les établissements français et allemands proposent de plus en plus d'enseignements en anglais, tout en promouvant leur propre langue, et encouragent les partenariats et programmes d'échanges internationaux. Le processus de Bologne, instauré en 1999 pour créer **un système d'enseignement supérieur plus intégré et harmonisé en Europe**, témoigne des progrès accomplis en direction d'une intégration européenne dans le domaine de l'enseignement supérieur. L'harmonisation de la structure des programmes d'études et l'adoption d'un système de transfert de crédits (ECTS) ont facilité la mobilité des étudiants tant en Europe qu'au-delà des frontières européennes. C'est ainsi que les établissements nouent de plus en plus de partenariats internationaux.

En parallèle du modèle de l'UFA, de nouveaux modèles de coopération universitaire ont émergé depuis l'élaboration du dernier COM en 2017, dont **l'initiative des universités européennes** soutenue par la Commission européenne et qui encourage les cursus communs et la mobilité des étudiants, doctorants, enseignants et personnels. Les universités européennes sont des alliances transnationales ambitieuses, composées d'au moins trois établissements d'enseignement supérieur développant une coopération structurelle et stratégique à long terme. L'Allemagne et la France sont pleinement engagées et occupent une place de premier plan dans l'initiative des universités européennes puisque, sur les 50 universités européennes actuellement existantes, 41 alliances comptent au moins un établissement d'enseignement supérieur français et un allemand. De façon similaire, l'UFA se fonde sur des coopérations universitaires bi-, voire trinationales, s'étendant sur plusieurs années entre l'Allemagne et la France, et éventuellement des pays tiers, mais elle se distingue de l'université européenne par son financement et ses priorités. Un deuxième exemple de modèle majeur de coopération ayant émergé dans l'écosystème de l'enseignement supérieur est la création de **collaborations bilatérales**, telles que l'université franco-italienne ou l'alliance d'universités germano-espagnoles. Ces initiatives encouragent la coopération universitaire et scientifique entre les pays concernés en facilitant la mobilité des étudiants, les collaborations de recherche et la coopération en matière d'enseignement et de modes d'apprentissage.

Les évolutions susmentionnées ont également des effets sur l'acquisition de compétences et d'expériences de plus en plus globales (du côté des étudiants). Par ailleurs, **l'anglais s'est imposé comme langue universitaire** internationale, tandis que les jeunes Allemands et Français manifestent moins d'intérêt pour l'apprentissage de l'autre langue. La pandémie de Covid-19, qui a sensiblement marqué la période d'évaluation, a entraîné une forte baisse de la mobilité des étudiants et des chercheurs, tout en faisant progresser la dématérialisation dans l'enseignement supérieur.

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DU COM 2017-2023

Le COM de l'UFA visait **quatre objectifs principaux** pour la période 2017-2023 :

- Assurer l'excellence des doubles diplômes et la valeur ajoutée des cursus intégrés de l'UFA ;
- Renforcer l'expertise de l'UFA en matière de mobilité des jeunes chercheurs et accompagner l'évolution de la coopération franco-allemande dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Moderniser l'image, développer de nouveaux modes de communication, accroître la visibilité et le rayonnement de l'UFA ;
- Stabiliser les prévisions budgétaires, optimiser la gestion des ressources humaines et matérielles.

L'UFA entend ainsi contribuer à des **objectifs (sociétaux) à plus grande échelle** :

- **Contribuer à une meilleure intégration socio-culturelle**, en particulier dans un cadre franco-allemand : compréhension culturelle et linguistique et intérêt mutuels, compatibilité des systèmes, insertion professionnelle ;
- **Contribuer à former des professionnels internationaux** dont les compétences répondent en particulier aux besoins du marché de l'emploi franco-allemand ;
- **Contribuer au développement de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche** pour le rendre compétitif, internationalisé et intégré, à même de favoriser une compréhension mutuelle entre les pays européens ;
- **Contribuer à l'innovation européenne** en encourageant les capacités d'innovation des établissements d'enseignement supérieur ;
- **Contribuer à la diplomatie et à la coopération politique.**



↑ Représentants du conseil d'université de l'UFA, © UFA

Chapitre 2

Résultats de l'évaluation

LES ACTIVITÉS DE L'UFA CONTRIBUENT À L'EXCELLENCE DES CURSUS INTÉGRÉS FRANCO- ALLEMANDS

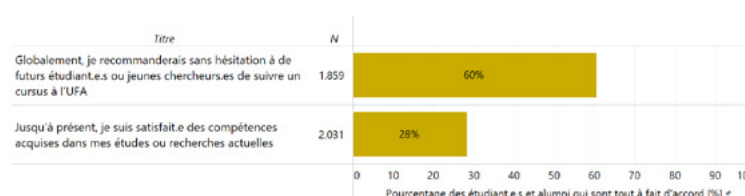
L'évaluation révèle le rôle majeur de l'UFA dans le maintien de la qualité des cursus intégrés. Le nombre de programmes d'études de l'UFA a légèrement augmenté au cours de la période d'évaluation, son offre thématique s'est diversifiée et son réseau d'établissements membres s'est élargi. En revanche, l'évaluation montre une légère baisse du nombre d'étudiants inscrits, ce qui s'explique en partie par la pandémie Covid-19 mais aussi par une tendance générale en France et en Allemagne. L'évaluation montre aussi que l'UFA contribue efficacement à la formation de diplômés hautement qualifiés, malgré des obstacles croissants en matière de compétences linguistiques. Enfin, la relève des responsables de programmes demeure un grand défi, la charge administrative et le manque de reconnaissance de leur engagement pesant sur leur motivation.

Tout d'abord, l'évaluation révèle que le nombre de programmes de licence et de master soutenus par l'UFA, PhD Track compris, a légèrement augmenté au cours de la période d'évaluation (2017-2022), passant de 182 en 2017 à 189 en 2022. On constate une évolution similaire pour les subventions destinées aux programmes d'études. Le réseau des établissements membres de l'UFA s'est également élargi, passant de 185 établissements en 2017 à 208 pour l'année universitaire 2022/2023. Il englobe des sites en Allemagne, en France et dans des pays tiers. Géographiquement, le réseau de l'UFA se concentre sur quelques sites proches de la frontière franco-allemande et dans les capitales Paris et Berlin (voir figure 1 plus haut), ce qui souligne l'engagement du réseau pour le renforcement des relations franco-allemandes, mais interroge quant

à son inclusivité. L'évaluation montre également que la motivation intrinsèque des responsables de programmes et la coopération entre les établissements membres sont des facteurs décisifs pour la pérennité du réseau de l'UFA. Ces deux aspects ne sont pris en compte que de manière limitée dans le cadre du COM 2017-2023.

Sur le plan qualitatif, on observe une diversification de l'offre de formations dans différentes disciplines, en particulier pour les moins représentées en 2017 (formation des enseignants, droit, sciences économiques), alors qu'à l'inverse, le nombre de programmes soutenus a diminué, en particulier dans les sciences de l'ingénieur (architecture comprise). L'évaluation confirme en outre que l'UFA joue un rôle important pour assurer la qualité des cursus intégrés et des doubles diplômes, reconnue tant par les établissements que par les étudiants. Si les normes de qualité uniques de l'UFA la distinguent des autres programmes de bourses d'études, l'évaluation révèle en revanche qu'il est de plus en plus difficile de trouver des évaluateurs indépendants franco-allemands pour apprécier les programmes. Les groupes d'experts jouent aussi un rôle important dans le développement de cursus de licence et de master de qualité. Ils sont certes soutenus par l'UFA, mais pas dans la mesure prévue par le COM 2017-2023.

Figure 2 : Pourcentage des étudiants et anciens élèves qui sont tout à fait d'accord avec l'affirmation suivante :



Enfin, l'évaluation juge que l'UFA encourage efficacement la formation de diplômés hautement qualifiés. D'une part, les étudiants soutenus par l'UFA se déclarent en général très satisfaits des compétences acquises (cf. figure 2 ci-dessus) ; d'autre part, les employeurs expriment une forte

demande pour les diplômés qualifiés et engagés de l'UFA. La motivation des étudiants fait ressortir un « noyau dur » de l'UFA autour du triptyque Vivre la culture – Apprendre/utiliser la langue – Améliorer les perspectives professionnelles. Cependant, et contrairement à l'objectif fixé par le COM d'une augmentation modérée du nombre d'étudiants, l'évaluation constate une légère baisse du nombre d'inscrits dans les cursus intégrés de licence, master et PhD-Track, de 6 408 en septembre 2017 à 6 106 en septembre 2022 (cf. tableau 3 ci-dessous). L'évaluation souligne également que les connaissances linguistiques nécessaires pour suivre un cursus bilingue peuvent constituer un obstacle et que cette difficulté devrait encore augmenter à l'avenir en raison de la baisse du nombre de jeunes apprenant l'allemand et le français comme langue étrangère dans le secondaire.

Tableau 3 : Étudiants inscrits dans les cursus intégrés de licence, master et PhD-Track pour la période 2017-2022

Nombre d'étudiants inscrits dans les cursus intégrés aux niveaux L, M et PhD-Track (sans abandons, sauf pour 2022)	
2017	6 159
2018	6 132
2019	6 089
2020	6 106
2021	6 043
2022	6 106

L'UFA SOUTIENT LES JEUNES CHERCHEURS, MAIS SES OFFRES DANS CE DOMAINE NE SONT PAS ENCORE SUFFISAMMENT CONNUES

L'évaluation révèle que le nombre de bénéficiaires du soutien à la recherche n'a pas évolué entre 2017 et 2022 en raison d'un manque de connaissance des programmes proposés par l'UFA et des retombées de la pandémie de Covid-19. Tout comme les cotutelles de thèses (CT), les collèges doctoraux franco-allemands (CDFA) offrent aux chercheurs l'opportunité de développer des compétences individuelles importantes (culturelles, linguistiques et techniques) tout en menant des travaux de recherche relatifs aux défis mondiaux. Néanmoins, les collèges doctoraux consistent avant tout à soutenir des coopérations existantes plutôt qu'à en lancer de nouvelles et ils ne proposent pas tous le même degré de spécialisation franco-allemande.

Si l'UFA soutient actuellement surtout l'accès à la recherche et ne constitue pas un acteur central de l'aide aux chercheurs, ses parties prenantes n'ont pas toutes la même vision concernant ses ambitions dans ce domaine.



↑ Étudiants de l'UFA, © Oliver Dietze

Entre 2017 et 2023, si le nombre de CDFA a légèrement augmenté, tandis que les nouvelles inscriptions et soutenances de thèse en cotutelle étaient plutôt en baisse. Le nombre de doctorants en mobilité a retrouvé le niveau pré-pandémique en 2023, mais ne l'a pas dépassé de manière significative. Concernant les manifestations scientifiques, un effet de rattrapage a été constaté en 2022 après les nombreuses annulations de la période pandémique et leur nombre est remonté de 79 en 2017 à 110 en 2022. Concernant le soutien à la recherche, aucune progression n'a été constatée globalement au cours de la période d'évaluation.

L'évaluation constate que les offres de soutien de l'UFA aux programmes de recherche ne sont pas encore suffisamment connues. Les chercheurs prennent souvent connaissance de ces possibilités dans le cadre de coopérations déjà existantes. Ni l'offre d'aides ni la réputation de l'UFA ne constituent généralement un facteur déterminant pour inciter les jeunes scientifiques à faire un doctorat.

Les CDFA et les CT permettent toutefois de consolider les coopérations existantes entre les universités. De plus, à travers les CDFA, l'UFA contribue à la création de structures de recherche franco-allemandes à petite échelle. Les manifestations scientifiques ainsi que les colloques dans le cadre des CDFA permettent de favoriser les échanges dans le domaine de la recherche ainsi que la mise en réseau des jeunes chercheurs. L'évaluation montre que la contribution à la création de nouvelles structures de recherche est plutôt graduelle et que les instruments de l'UFA sont utilisés par ses établissements membres, notamment dans le cadre de coopérations existantes, pour les développer progressivement. La fréquence des contacts entre les chercheurs est l'un des facteurs essentiels pour la mise en place de nouvelles coopérations.

L'évaluation montre en outre que les CDFA présentent des degrés de structuration très différents. Leur offre est très variable et cible soit des grands groupes de doctorants soit de petits groupes de recherche fixes qui échangent régulièrement entre eux. Pour les CT également, il existe aussi bien des coordinations étroites entre les directeurs de thèse que des formes de coopération plus informelles. Tandis que le soutien aux cursus intégrés est très structuré, le soutien à la recherche se révèle très souple, ce qui est adapté à la recherche mais ne favorise pas la structuration de dispositifs à plus grande échelle. Les éventuels effets structurants

des nouvelles chaires franco-allemandes introduites en 2023 ne pourront être étudiés qu'au terme de la phase pilote.

Le développement des compétences individuelles des chercheurs par le biais des instruments de l'UFA s'est concentré sur les compétences culturelles, linguistiques et techniques. En particulier, le développement des compétences culturelles et linguistiques dépend essentiellement de l'intensité de la dimension franco-allemande, qui varie fortement selon les programmes. Dans ce contexte, les doctorats peuvent être répartis en trois types distincts : 1) ceux dont le contenu est en rapport direct avec l'autre pays. Dans ce cas, les compétences linguistiques des doctorants sont souvent déjà acquises et les échanges entre chercheurs sont nombreux. Pour ces doctorats, les chercheurs sont en général très mobiles et passent beaucoup de temps dans l'autre pays ; 2) ceux dont le contenu n'a pas de lien direct avec l'Allemagne (ou la France) et qui se déroulent souvent en anglais (par exemple, dans les sciences naturelles) mais qui donnent lieu à des échanges intensifs entre les deux pays à travers l'utilisation de laboratoires communs. Dans ce cas, le séjour à l'étranger est souvent de courte durée et le gain de compétences linguistiques est faible. En revanche, ces doctorats sont l'occasion d'une découverte approfondie et institutionnalisée du système scientifique de l'autre pays ; 3) ceux dont le contenu n'a pas de rapport avec l'autre pays et qui n'utilisent pas de structures communes. Pour ces doctorats, l'UFA joue un rôle d'impulsion à l'internationalisation, mais elle favorise nettement moins le lien franco-allemand. Généralement, ces doctorats n'impliquent que de courts séjours (obligatoires) à l'étranger.

L'évaluation démontre que les travaux des jeunes chercheurs inscrits à l'UFA portent sur des thématiques relatives aux grands défis mondiaux (par exemple, la numérisation, l'intégration européenne, les valeurs démocratiques, la santé mondiale ou le changement climatique). Toutefois, l'UFA n'est pas à l'origine de ces travaux, mais elle soutient avec ses instruments la mise en œuvre de projets existants. Les défis mondiaux sont également abordés lors de manifestations scientifiques, ce à quoi contribue parfois l'UFA par des appels à projets thématiques spécifiques. Un effort important a notamment été mis sur la numérisation. Par ailleurs, l'UFA apporte un soutien à la diffusion des résultats scientifiques. Les doctorants apprécient davantage que les responsables de



↑ Remise des Prix d'excellence et de la meilleure thèse, © H. Krueger

programmes le soutien de l'UFA à la diffusion numérique des résultats de leurs recherches.

Malgré différentes initiatives du secrétariat et de la présidence, l'UFA n'est pas considérée comme un acteur de référence du soutien à la recherche européenne. Lorsqu'elle est citée comme modèle, c'est dans le domaine des doubles cursus intégrés, ce qui peut s'expliquer aussi par des ressources limitées dont elle dispose dans le domaine de la recherche, notamment en comparaison avec d'autres institutions de financement (AnR, DFG, Horizon Europe). De même, l'UFA est appréciée par les universités dans le domaine de la recherche également, en particulier dans les filières pour lesquelles les autres offres de financements importants sont moins nombreuses. Les établissements membres apprécient la simplicité et la souplesse des aides de l'UFA, tout en déplorant la lourdeur des procédures de demande pour les manifestations scientifiques.

L'UFA EST RECONNUE COMME UNE MARQUE D'EXCELLENCE

Les établissements membres, les étudiants et les acteurs de l'économie en lien avec l'UFA reconnaissent son excellence, à laquelle elle a contribué en renforçant sa stratégie de communication, sa présence numérique et ses associations d'anciens élèves, tout en tirant parti des partenariats avec les universités et les entreprises pour améliorer la visibilité de son modèle et son potentiel à inspirer d'autres acteurs dans leurs projets. Il lui reste toutefois des défis à relever s'agissant de l'engagement de ses anciens élèves et du rayonnement de son modèle européen intégré. De plus, les programmes de l'UFA ne sont toujours pas suffisamment connus des étudiants potentiels. Néanmoins, l'UFA contribue activement à améliorer sa notoriété : son modèle a inspiré d'autres coopérations universitaires et ses représentants ont apporté leur expérience à la conception des alliances d'universités européennes.

La modernisation de l'image de l'UFA, la multiplication des relais de visibilité et l'accroissement de son rayonnement constituent l'objectif III du COM.

Globalement, les résultats de l'évaluation indiquent que l'UFA est reconnue comme un label d'excellence, tant par les universités membres que les étudiants et le monde économique. Cette appréciation concerne : 1) le rayonnement du modèle unique des doubles et triples diplômes de l'UFA, en particulier au niveau L/M et, dans une moindre mesure, des doctorats, ainsi que dans toutes les disciplines scientifiques ; et 2) le rayonnement du modèle de l'UFA dans d'autres contextes comme moteur de la coopération universitaire au niveau européen et comme instrument diplomatique.

L'évaluation montre que l'UFA a déployé plusieurs mécanismes d'amélioration de sa visibilité, qui ont produit des résultats visibles à plusieurs niveaux et auprès de différents groupes cibles.

Pour améliorer la notoriété de l'UFA et de son modèle, l'institution a intensifié sa communication en participant plus souvent à des salons d'étudiants, ce qui a contribué avant tout à améliorer sa visibilité auprès des candidats potentiels à ses programmes d'études. Dans ces salons, l'UFA produit et utilise des supports promotionnels et d'information (comme ses rapports annuels), globalement considérés comme de bonne qualité et riches en informations par les étudiants et les partenaires avec lesquels l'UFA collabore lors de tels événements. Dans le cadre de ses efforts de communication, l'UFA a également augmenté sa présence en ligne (sur les réseaux sociaux et sur son site internet). L'évaluation révèle que les contenus développés pour les réseaux sociaux sont plus utilisés par les candidats à l'admission que par les étudiants existants ou par d'autres parties prenantes, tandis que le site internet semble servir davantage aux candidats à l'admission et aux responsables de programmes. Les étudiants existants de l'UFA utilisent plus régulièrement les réseaux sociaux des établissements membres, tandis que les partenaires économiques

et institutionnels recourent davantage à ses publications, telles que son rapport annuel. Ces derniers apprécient également de consulter les résultats des enquêtes auprès des étudiants et anciens élèves menées par l'UFA.

En outre, l'UFA a contribué à renforcer son réseau de partenaires institutionnels en développant les liens avec et entre les établissements membres, et en participant à des événements clés portés par des institutions franco-allemandes. Les manifestations scientifiques sont aussi perçues comme une occasion de mettre les parties prenantes de l'UFA en contact avec des partenaires extérieurs.

La visibilité de l'UFA sur le marché du travail est renforcée par le soutien des associations d'anciens élèves, elles-mêmes financées par l'institution. Bien que le nombre d'associations d'anciens élèves de l'UFA ait augmenté pendant la période 2017-2023, encore peu d'anciens étudiants y sont inscrits. La relation avec les partenaires économiques passe également par la remise de prix d'excellence, qui sont considérés comme un moyen adéquat pour établir un premier lien entre un établissement d'enseignement supérieur ou de recherche et un acteur économique, mais aussi par l'implication de représentants économiques dans les processus d'évaluation des cursus de l'UFA. Les universités partenaires jouent aussi un rôle important car elles entretiennent des liens directs avec les acteurs économiques.

Concernant la fonction de modèle de l'UFA, l'évaluation montre que cette dernière contribue directement à améliorer la notoriété et le rayonnement de son modèle à travers la mise en œuvre d'activités de mise en réseau de partenaires institutionnels et économiques et d'anciens élèves ainsi qu'en proposant des outils de coopération. Les établissements partenaires peuvent aussi capitaliser sur leur expérience au sein de l'UFA pour développer de nouveaux programmes binationaux. De plus, le modèle de l'UFA a également été pris en compte lors de la création des alliances d'universités européennes.

L'UFA ASSURE UNE BONNE GESTION DE SES ACTIVITÉS ET ELLE S'EST EFFORCÉE D'OPTIMISER SES PROCÉDURES ORGANISATIONNELLES MAIS SA GESTION FINANCIÈRE DOIT ENCORE ÊTRE AMÉLIORÉE

L'évaluation révèle que les responsables de programmes et les étudiants sont satisfaits du travail du secrétariat de l'UFA, tout en soulignant que les fonds disponibles ne permettent pas de couvrir toutes les charges administratives. Les responsables de programmes estiment que l'UFA pourrait réduire ces charges en recourant davantage au numérique. Par ailleurs, la gestion financière de l'UFA est jugée maîtrisée, malgré des difficultés à obtenir le décaissement des fonds en temps utile. L'UFA a déjà mis en œuvre certains changements organisationnels et poursuivi ses efforts en matière de numérisation, mais la mise en œuvre des mesures souhaitées par le COM reste partielle, voire inexistante, et la gestion des données doit encore être améliorée.

Les responsables de programmes et les étudiants sont satisfaits du travail du secrétariat de l'UFA. Ils estiment que la collaboration avec ce dernier se passe très bien et que les démarches administratives sont généralement adaptées. Ils apprécient la procédure dématérialisée de demandes de subvention des cursus. Néanmoins, les universités estiment que les charges administratives ne peuvent être couvertes par les moyens mis à disposition et qu'il faut accélérer la dématérialisation.

La gestion financière de l'UFA est jugée performante. Ses prévisions budgétaires sont claires et la gestion des paiements et des remboursements est convenablement gérée. Le décaissement des fonds aux échéances planifiées reste toutefois un défi. Entre 2017 et 2022, l'UFA a continué à accumuler des liquidités – en particulier sous l'effet de la pandémie de Covid-19 – et elle disposait fin 2022 de 10,9 millions d'euros de réserves. Si l'augmentation annuelle des liquidités s'est atténuée en raison d'une révision des procédures administratives, elle reste à un niveau encore trop élevé. Dans leur rapport 2022, les commissaires aux comptes incitent par ailleurs l'UFA à améliorer sa planification budgétaire.

Sur la période 2017-2022, l'UFA a perçu chaque année pour ses programmes entre 137 000 et 214 000 euros de cofinancements.

Dans le COM, le montant visé pour les cofinancements n'est toutefois pas clair et il est formulé de manière contradictoire dans les versions allemande et française. On ne peut donc dire si les économies réalisées correspondent aux attentes des tutelles.

Au cours de la période d'évaluation, l'UFA a lancé un certain nombre de changements mentionnés dans le COM concernant l'organisation et le déroulement des opérations, parmi lesquels le remaniement de la structure d'organisation et de certaines directives administratives, ainsi que des efforts en matière de numérisation. À titre d'exemple, elle a développé une interface numérique avec les universités, participé à la diffusion des résultats de recherche sur internet et amélioré son stockage de données interne. D'autres mesures préconisées par le COM n'ont pu être mises en œuvre que partiellement ou pas du tout, comme la création de postes à durée déterminée ou les affectations. Enfin, le secrétariat de l'UFA se doit d'améliorer la gestion de ses données pour gagner en efficacité et en efficience, par exemple en ce qui concerne l'utilisation de bases de données différentes et pas encore consolidées.

LES RÉSULTATS DE L'UFA SUR LES ASPECTS ALLANT AU-DELÀ DU COM 2017-2023

Au-delà des objectifs du COM, l'évaluation devait faire ressortir également les contributions de l'UFA à des objectifs sociétaux à plus grande échelle, dans le cadre de sa mission de renforcement de la coopération universitaire entre la France et l'Allemagne.

L'UFA contribue à la promotion de la compréhension interculturelle des étudiants, à l'intégration sociale et culturelle et à la promotion des valeurs européennes, en aidant un nombre toujours croissant d'établissements membres à se mettre en réseau, ce qui a permis la création de nouveaux cursus. Il convient toutefois de préciser que l'offre de formations de l'UFA est, en premier lieu, composée de cursus et de coopérations existants de longue date. De plus, sa procédure d'évaluation lui permet de garantir la qualité des programmes, un aspect salué par les étudiants, les établissements membres et les représentants du monde économique. Grâce à la longue durée de leur séjour dans le pays d'accueil (par rapport à un séjour Erasmus) et à leur immersion dans le système de l'université partenaire étrangère, les étudiants et doctorants créent un lien fort entre l'Allemagne et la France et



↑ Étudiante de l'UFA, © Oliver Dietze

développent une connaissance approfondie des deux systèmes.

L'UFA contribue à la formation de professionnels qualifiés à l'international et donc à un renforcement du marché du travail européen. En soutenant des étudiants et doctorants à haut potentiel dans les deux pays, l'UFA leur permet de développer des connaissances politiques, interculturelles, linguistiques et économiques utiles sur le marché du travail, qui in fine répondent aux besoins des entreprises européennes. Les employeurs confirment également que les diplômés sont très appréciés pour leurs qualifications et leur engagement.

Les efforts fournis par l'UFA pour appuyer la recherche et les programmes doctoraux ne permettent pas encore de faire avancer le programme politique franco-allemand.

En effet, l'évaluation ne permet pas de confirmer que l'UFA, par son soutien aux établissements membres dans la mise en place de programmes doctoraux de haute qualité et de programme de recherche franco-allemands innovants, fasse effectivement avancer le programme politique ou permette des progrès scientifiques dans le traitement des problématiques mondiales, comme l'ont souligné plusieurs acteurs. En ce qui concerne les sujets de recherche, l'UFA

finance la mobilité de doctorants qui travaillent sur des sujets relatifs aux défis mondiaux qui revêtent une importance pour les deux pays, mais ce soutien est marginal et il pourrait être mobilisé de manière plus stratégique. En outre, l'UFA finance surtout la recherche scientifique au niveau du doctorat, mais n'a pas vocation à concurrencer d'autres institutions dans l'aide à la recherche.

L'UFA est un modèle pouvant alimenter la réflexion autour de la construction d'un paysage européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Elle est perçue par les principales parties prenantes comme un modèle à l'échelle européenne et comme un « laboratoire » d'approches nouvelles et innovantes de la coopération universitaire transnationale à un niveau bi- et trinational. Par son exemplarité et la diffusion de son modèle, elle constitue un interlocuteur important des acteurs politiques en matière de mobilité et contribue ainsi au renforcement de la coopération universitaire internationale et à la stabilisation des relations franco-allemandes. Grâce à ses actions de communication, qui visent également les relais franco-allemands, l'UFA cherche activement à partager ses expériences et ses connaissances, ce qui en fait un moteur des nouvelles initiatives de coopération transnationale. Le rôle de l'UFA dans le renforcement de la coopération des

établissements d'enseignement supérieur, et les attentes en la matière, doivent toutefois être précisés et être associés à des actions concrètes.

LE COM 2017-2023 SE RÉVÈLE TROP COMPLEXE COMME OUTIL DE PILOTAGE ET DE SUIVI DES ACTIVITÉS DE L'UFA

Le COM, qui comprend 4 objectifs généraux, 17 objectifs spécifiques, 45 sous-objectifs, 66 mesures et 25 indicateurs, est trop complexe et manque de précisions sur les objectifs spécifiques, ce qui ne le rend pas applicable. En outre, l'évaluation révèle des incohérences entre les objectifs, les mesures et les indicateurs, ce qui ne rend pas le COM approprié comme outil d'aide à la décision et de suivi de l'UFA. La présidence et le secrétariat général de l'UFA connaissent les objectifs généraux mais pas toujours les 45 sous-objectifs ni les mesures opérationnelles. Dans son rapport annuel, l'UFA mentionne les indicateurs du COM mais de manière non exhaustive. De plus, dans le cadre des activités quotidiennes de l'UFA, le COM ne semble guère être utilisé pour prendre des décisions de gestion stratégiques. Les évaluateurs ont analysé plusieurs aspects du COM : 1) la clarté de la définition et de la structuration des objectifs généraux et des objectifs spécifiques ; 2) la qualité des indicateurs² et leur actualisation ; 3) l'utilisation du COM comme outil de pilotage stratégique et opérationnel au sein du secrétariat.

Les objectifs du COM sont clairement définis mais ils ne sont pas toujours applicables.

Le COM définit clairement les quatre principaux objectifs de l'UFA, qui constituent ses domaines d'intervention clairement définis selon les tutelles. En revanche, les objectifs détaillés ne sont pas toujours suffisamment opérationnels. De plus, la clarté des objectifs pâtit fortement de la multiplication et du chevauchement des sous-dimensions et des mesures. En tant qu'instrument de pilotage, le COM est bien trop vaste. Sa complexité l'empêche de se concentrer sur les changements les plus importants pour l'UFA. En termes de

contenus, les quatre dimensions du COM et sa structure globale restent pertinentes et actuelles en 2023 et sa structure fondamentale semble sensée. Cependant, les priorités au sein de ces domaines devraient être plus ciblées et spécifiques.

Le COM est un instrument complexe qui doit être restructuré et amélioré pour être utilisé comme outil de pilotage et de suivi de l'UFA. Concernant la qualité et l'applicabilité du COM, l'évaluation montre que dans l'ensemble, il s'agit d'un document complexe qui comprend de multiples niveaux : objectifs globaux, objectifs spécifiques, sous-objectifs, mesures et indicateurs. À ce titre, le document est difficilement compréhensible car il ne permet pas d'identifier clairement ce que l'UFA doit mettre en œuvre afin d'atteindre ses objectifs. En effet, les mesures couvrent parfois uniquement des aspects précis des objectifs globaux et des sous-objectifs et ne correspondent pas toujours aux mesures centrales effectivement prises. Par ailleurs, il n'existe pas de correspondance claire entre les indicateurs et les objectifs. En effet, les indicateurs couvrent seulement une partie des objectifs, sous-objectifs et objectifs partiels, ce qui ne permet pas de déterminer si l'UFA les a atteints.

Les collectes de données régulières pour actualiser les indicateurs du COM doivent contribuer à une bonne gestion (stratégique) des activités de l'UFA.

De manière générale, la présidence et le secrétariat général de l'UFA sont conscients des objectifs généraux. Cependant, le COM sert principalement d'*outil de suivi de l'exécution* et ne semble pas vraiment constituer une base à la prise de décisions stratégiques au jour le jour. De plus, l'UFA ne dispose pas du tableau de bord qui permettrait au secrétariat de prendre des décisions de pilotage. Concernant l'utilisation du COM par les services opérationnels de l'UFA, il est surprenant de constater que le COM est peu connu, en particulier dans ses aspects concrets, au niveau des objectifs détaillés. On ignore dans quelle mesure les services du secrétariat ont concrètement contribué aux objectifs, aux objectifs spécifiques et aux sous-objectifs du COM. Concernant le compte rendu de l'exécution de ce dernier, il n'existe aucun rapport englobant l'intégralité des indicateurs. En effet, les rapports annuels n'abordent pas explicitement les indicateurs et les graphiques qu'ils contiennent ne les couvrent pas tous. En outre, à l'exception des années 2017 et

2. En ce qui concerne les indicateurs, il a été vérifié en particulier s'ils répondaient aux critères SMART. Ces critères permettent d'estimer si les indicateurs sont définis de manière spécifique, s'ils sont mesurables (avec un effort raisonnable), s'ils sont réalisables, s'ils sont pertinents et s'ils sont délimités dans le temps.



↑ Étudiantes de l'UFA à la bibliothèque © Oliver Dietze

2018, les rapports annuels ne traitent pas explicitement du COM ni de son exécution.

L'UFA A SU DÉFINIR ET PROGRAMMER DES ACTIVITÉS PERTINENTES POUR LA PLUPART DE SES GROUPES CIBLES

L'UFA répond à une partie des besoins de ses ministères de tutelle en renforçant l'écosystème européen de l'enseignement supérieur par le biais de son soutien aux doubles diplômes et des mesures dans le domaine de la recherche (accompagnement des jeunes chercheurs). L'UFA soutient également des activités de mise en réseau de partenaires institutionnels franco-allemands et européens, conformément à la volonté des tutelles de multiplier les liens entre la France et l'Allemagne et au niveau européen, par exemple dans le cadre des alliances d'universités européennes. Il n'existe toutefois pas de répartition claire des rôles et des responsabilités.

L'UFA couvre une partie des besoins des établissements partenaires en ce qui concerne le maintien du nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur et la qualité des offres de formation. L'évaluation montre qu'en proposant des doubles diplômes binationaux et en diversifiant l'offre de formation, l'UFA répond en partie aux

besoins des établissements de stabiliser ou d'accroître le nombre d'étudiants inscrits. Néanmoins, la multiplication du nombre de programmes intégrés soutenus par l'UFA pose la question de la concurrence entre les programmes, qui risque d'en amener certains à être moins demandés que d'autres par les étudiants. Par ailleurs, les responsables de programmes estiment que les activités de l'UFA permettent d'accroître la visibilité des établissements. Enfin, l'évaluation révèle que l'UFA met en place des activités qui répondent en partie seulement aux besoins des établissements en termes de recherches de financement, essentiellement parce qu'elle finance insuffisamment les forfaits d'infrastructure, en particulier au regard des besoins pressants de soutien administratif.

L'UFA répond efficacement aux besoins des étudiants en soutenant les doubles diplômes et la coopération en matière de recherche, en particulier par la qualité de ses offres de formation. L'UFA est un acteur majeur du financement des bourses d'études débouchant sur une mobilité diplômante de longue durée. Les activités de l'UFA permettent en particulier aux étudiants d'acquérir des compétences linguistiques et de se distinguer sur le marché du travail. Pour les chercheurs, l'importance du soutien varie et elle est moins marquée que pour les étudiants.

Les dépenses prévues au budget sont cohérentes avec les objectifs. Environ 81% de ses ressources sont consacrées aux programmes d'études, ce qui correspond

à ses activités et à l'une de ses missions centrales, à savoir soutenir des programmes d'études de qualité et compétitifs (objectif I du COM). L'UFA alloue ensuite 13% de son budget aux activités de soutien à la recherche. En l'occurrence, il ressort de l'évaluation que les crédits alloués au deuxième poste budgétaire par ordre d'importance, à savoir le soutien à la recherche, correspondent à la vision de l'objectif II. Néanmoins, les données de l'évaluation n'ayant pas démontré un effet structurant des activités sur la recherche au niveau européen, on peut s'interroger sur la distribution quasiment égale des fonds entre les activités liées à la mobilité et celles liées aux manifestations scientifiques, qui n'ont qu'un effet structurant faible. Enfin, l'UFA consacre 6% de ses dépenses à ses nombreuses opérations de communication, conformément à l'objectif III du COM.

OPPORTUNITÉS ET RISQUES POUR L'UFA

L'un des risques majeurs pour l'UFA réside dans la tendance générale observée en Allemagne et en France à la baisse de l'importance culturelle de l'enseignement du français et de l'allemand. Par conséquent, le nombre de lycéens et étudiants ciblés par l'UFA et de responsables de programmes se réduit progressivement et le nombre d'étudiants inscrits stagne, tandis que le vivier de personnes susceptibles d'endosser la fonction de responsable de programmes à l'UFA diminue également. De plus, même avant la crise du Covid-19, plusieurs parties prenantes avaient déjà constaté une diminution de l'intérêt des étudiants pour la mobilité internationale, avec des répercussions négatives sur l'intérêt porté à l'UFA. Par ailleurs, l'importance de l'anglais ne cesse de croître et l'internationalisation est pensée dans des contextes plus larges et de manière plus multilatérale. L'intérêt pour les relations franco-allemandes dans les milieux universitaires est ainsi moins marqué dans les deux pays. L'UFA doit donc, d'une part, contrer une tendance et, d'autre part, manœuvrer pour tenir compte des nouvelles préférences des lycéens et étudiants ciblés.

Dans ce contexte, l'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur et de la recherche est à la fois une opportunité et un risque. Grâce à ses ressources, son expertise et son réseau, l'UFA peut jouer un rôle décisif dans le renforcement de la compétitivité internationale de ses

établissements membres. Pour ce faire, elle doit concilier le noyau franco-allemand de son acte fondateur et l'internationalisation accrue de l'enseignement supérieur, sans pour autant perdre son identité propre. L'UFA pourrait autoriser l'enseignement en anglais et élargir ses coopérations avec des universités de pays tiers afin de maintenir son attractivité. En effet, l'UFA ne restera attractive à long terme qu'en suivant les évolutions de l'enseignement supérieur. Certains programmes sont essentiellement enseignés en anglais et, dans certaines disciplines, la recherche est menée principalement ou exclusivement en anglais. Si l'UFA veut conserver ces disciplines dans son offre, elle doit autoriser l'enseignement en anglais (comme elle le fait déjà) et si possible le développer. Le même constat vaut pour les coopérations. Alors que les universités cherchent à établir des coopérations avec plusieurs pays étrangers afin de rester compétitives au niveau international, l'UFA doit poursuivre sa stratégie d'ouverture aux universités des pays tiers si celles-ci apportent une valeur ajoutée significative à la qualité de l'enseignement et de la recherche. La question de l'ouverture de l'UFA devra être déterminée en cohérence avec le traité de Weimar qui mentionne dans son article 3 que l'UFA « est ouverte à la coopération avec des établissements d'enseignement supérieur de pays tiers, notamment européens » et en complémentarité avec les autres institutions et instruments de financement, tout en conservant son identité propre. Si l'aspiration à un « noyau franco-allemand à vocation européenne et internationale » est aisée à formuler, elle se révèle plus difficile à traduire en directives de financement et en mesures concrètes. Il faut également noter que l'intégration franco-allemande a de nombreuses autres composantes que la langue (connaissance du système et du pays, compréhension culturelle, réseaux et relations personnelles, expérience d'études, de recherche et de travail dans chaque contexte).

Les universités européennes sont elles aussi à la fois une opportunité et un risque. Les universités européennes peuvent – si elles sont capables de proposer des programmes d'études intégrés de même qualité que l'UFA – devenir une « UFA multilatérale », avec en outre un accent accru sur la recherche. L'UFA peut faire bénéficier les universités européennes de son expérience dans la mise en place de cursus intégrés avec des doubles diplômes reconnus. Pour l'avenir de l'UFA, il est d'ores et déjà important de définir encore plus clairement son rôle et sa fonction dans le paysage européen et

international de l'enseignement supérieur ainsi que son positionnement par rapport à aux universités européennes. À court terme, l'UFA doit réfléchir à la manière dont elle peut soutenir et participer à l'initiative, et à moyen et long terme, elle doit conceptualiser la manière dont elle peut continuer à apporter des contributions précieuses et complémentaires aux universités européennes ou au sein de celles-ci.

L'UFA pourrait jouer un rôle de conseil allant au-delà de son expertise dans le domaine de la coopération universitaire et de la recherche, en apportant des contributions de fond sur les défis mondiaux et européens. Pour cela, le réseau universitaire de l'UFA offre des possibilités d'accès à l'expertise dans divers domaines. Si tel est l'objectif, l'UFA doit définir clairement les buts et les priorités assignés à cette fonction de conseil, portée conjointement avec les établissements membres et s'inscrivant dans la politique (internationale) d'éducation, d'enseignement supérieur et de recherche de ses tutelles, y compris au sens de la diplomatie d'influence. Les bailleurs de fonds de l'UFA devraient également donner leur avis sur ce rôle et répondre à la question de savoir jusqu'où doit aller **cette aspiration de l'UFA en matière de conseil, de mise en réseau et de visibilité**. Une telle fonction de conseil recèle un grand potentiel de visibilité et peut offrir à l'UFA

un rôle constructif dans l'évolution future de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe, mais elle s'accompagne aussi de quelques risques, notamment celui de la détourner de sa mission initiale.

Enfin, le recrutement des responsables de programmes présente également des opportunités et des risques. Les responsables de programmes sont des acteurs clés pour mettre en place des programmes d'études intégrés et un soutien à la recherche transfrontalier. Leur recrutement est donc à la fois un facteur de réussite critique et un risque. Le recrutement et la gestion de la succession des responsables de programmes relève de la responsabilité de chaque établissement. On ne peut pas toujours savoir si, en cas de départ, le poste sera de nouveau pourvu par une personne qui souhaite poursuivre l'engagement de ses prédécesseurs. La charge administrative pourrait notamment décourager les responsables de programme qui ne souhaitent pas fondamentalement s'engager dans la promotion des relations franco-allemandes. Comme les universités doivent déposer régulièrement des demandes de prolongation de leurs programmes, les programmes d'études et le soutien à la recherche peuvent rapidement s'arrêter.



↑ Prix franco-allemand du journalisme © Pfaj Dfjp

Chapitre 3

Recommandations de l'évaluation

Les cinq recommandations ont été formulées sur la base des résultats de l'évaluation et co-construites avec les parties prenantes de l'évaluation lors de l'atelier de recommandations qui s'est tenu en mars 2024.

Recommandation 1

S'accorder sur des enjeux stratégiques utiles pour l'élaboration du prochain COM de l'UFA et se positionner sur la prise en compte de nouveaux besoins

1.1. Formuler une vision commune des tutelles à moyen et long terme sur le rôle, les objectifs et le positionnement de l'UFA au sein de son écosystème

Cette recommandation préconise une réflexion commune et une stratégie formalisée entre les ministères de tutelle de l'UFA qui pourront être discutées à l'occasion de réunions consacrées à ces sujets et qui devraient notamment porter sur les points suivants :

- les ambitions et les objectifs de l'UFA à moyen et long terme, en tenant compte de son positionnement aux côtés et en coopération avec les universités européennes en cours de création ;
- le rôle attendu de l'UFA en ce qui concerne le transfert de bonnes pratiques et le conseil à d'autres acteurs de la coopération universitaire et des alliances universitaires européennes, ainsi que son rôle dans la participation aux débats sur les thèmes européens actuels et les défis mondiaux (par ex. sous la forme de fonctions de laboratoire d'idées) ;
- le rôle de l'UFA comme moteur de la nouvelle stratégie des établissements membres et du développement des ressources correspondantes au sein de son secrétariat et de sa présidence (par ex. pour créer des fonctions de laboratoire d'idées) ;

- une clarification de la finalité et de l'importance de l'aide aux jeunes chercheurs de l'UFA et du soutien à la recherche (voir à ce propos la recommandation 3.1).

1.2. Se positionner sur la prise en compte de nouveaux besoins stratégiques

- **Soutenir de manière ciblée les responsables de programmes actuels** et leurs adjoints dans les établissements afin de maintenir leur engagement et d'assurer la relève. Ce soutien pourrait se traduire, entre autres, par un financement partiel des postes administratifs, par la décharge de certaines tâches administratives ou par des incitations à mieux reconnaître leur engagement dans l'évaluation de leur travail.
- **Renforcer les partenariats** en dehors des régions frontalières et des capitales, par exemple en revoyant le soutien financier aux établissements partenaires plus éloignés et ainsi compenser des frais de déplacement plus élevés.

1.3. Engager une réflexion sur un éventuel ajustement du nom « Université franco-allemande » et sur une stratégie de marque plus visible de l'UFA

L'évaluation constate que l'appellation « Université franco-allemande » (UFA) est ambiguë car elle fait penser à un établissement et non à un réseau d'établissements. Pourtant, le nom de l'UFA est installé de longue date dans le paysage universitaire et connu de ses acteurs. Pour l'ajustement du nom, il n'est donc pas recommandé de ne plus faire référence à l'UFA, mais plutôt d'ajouter des mentions précisant, selon les cas : le type de son soutien (bourses d'études de l'UFA) ; son rôle dans la qualité des cursus (label de qualité de l'UFA) ; son caractère de « réseau ». Les suggestions d'ajustement du nom de l'UFA et de sa stratégie de marque devraient être testées auprès des établissements et des étudiants.

Recommandation 2

Poursuivre la mise en œuvre d'une assurance qualité rigoureuse des programmes d'études intégrés et améliorer leur communication

2.1. Poursuivre les efforts entrepris sur l'assurance qualité des programmes d'études intégrés soutenus par l'UFA, afin de garantir leur qualité

Le maintien du système d'évaluation des cursus est souhaitable pour garantir leur qualité. Ce système permet d'assurer que les programmes de l'UFA restent conformes à des normes élevées, unanimement appréciées des étudiants, des universités et des employeurs potentiels. Même si les évaluations des programmes réalisées par des évaluateurs externes s'accompagnent de contraintes administratives et nécessitent des moyens importants, il est tout à fait déconseillé d'assouplir les critères de qualité car cela pourrait porter préjudice à la renommée de l'UFA.

2.2. Communiquer plus clairement sur le niveau linguistique attendu par l'UFA en français et en allemand et promouvoir d'autres composantes liées à l'intégration franco-allemande

- Concernant le niveau linguistique exigé au début des études : selon les directives de l'UFA, aucun niveau minimum de connaissances linguistiques en allemand et en français n'est exigé au début des études. En revanche, en fin de cursus, les étudiants doivent avoir atteint un niveau de maîtrise dans les deux langues compatible avec les exigences du diplôme visé. Malgré les directives existantes et le fait que quelques cours soient dispensés en anglais, certaines parties prenantes pensent que les cours devraient être dispensés en français et en allemand uniquement et qu'un niveau précis de maîtrise des deux langues devrait être une condition préalable à l'admission. Cette situation impose de clarifier et de mieux communiquer sur les compétences linguistiques attendues, en tenant compte également des directives concernant l'usage de l'anglais (voir la recommandation 1.2).
- Concernant les autres composantes de l'intégration franco-allemande : l'évaluation montre que les compétences linguistiques ne sont pas les seules à être déterminantes, mais que les employeurs et les étudiants valorisent tout autant les compétences interculturelles telles que les aspects culturels, les approches scientifiques, les analyses comparatives de systèmes ainsi que les expériences de vie et de travail. Il est donc préconisé d'encourager

d'avantage l'intégration de nouveaux programmes et domaines d'études pour contribuer à la diversité des relations franco-allemandes.

Recommandation 3

S'accorder sur le rôle et les ambitions assignés aux programmes de recherche de l'UFA afin de mieux les structurer

Cette recommandation nécessite une réflexion commune et une stratégie formalisée entre les ministères de tutelle de l'UFA, qui pourront être examinées lors de réunions consacrées à ces sujets.

3.1. Définir le rôle et l'ambition de l'UFA pour la recherche, notamment dans l'optique d'améliorer la coordination des instruments d'appui à la recherche portés par l'UFA

Dans la perspective du nouveau COM, il faudra définir le rôle et le niveau d'ambition souhaité pour l'UFA dans le domaine de la recherche (par exemple : vise-t-elle seulement à permettre à de jeunes scientifiques de se lancer dans la recherche ou bien doit-elle promouvoir de manière ciblée des projets de recherche franco-allemands de grande envergure sur des thèmes choisis ?).

À noter que les tutelles allemandes de l'UFA (ministère des Affaires étrangères allemand (AA), Länder représentés par le ministère des Finances et des Sciences de Sarre) ne sont pas favorables à la mise en œuvre de cette recommandation.

3.2. Engager une réflexion sur la conception et l'interaction des différents instruments de soutien à la recherche de l'UFA puis les adapter, le cas échéant

Une fois la recommandation 3.1 mise en œuvre, les ministères de tutelle devront engager une réflexion sur les sujets suivants :

- le renforcement de l'interaction entre les différents instruments de financement dans le domaine de la recherche, par exemple entre les manifestations scientifiques et les CDFA/CT ;
- les possibilités de réduire les charges d'enseignement des doctorants, qui limitent actuellement fortement la durée de leurs séjours à l'étranger et finissent par réduire fortement le caractère franco-allemand des programmes ;
- en fonction de la décision de base, il pourrait être nécessaire d'augmenter le budget consacré aux déplacements ou aux infrastructures ;

- une réorientation éventuelle des évaluations des CDFA et des procédures d'autorisation des manifestations scientifiques.

Recommandation 4

Poursuivre les efforts de communication en précisant les objectifs et les cibles afin d'accroître la visibilité de l'UFA

4.1. Définir plus précisément les cibles de la communication de l'UFA afin d'accroître sa visibilité

Il est essentiel de définir précisément les cibles de la communication de l'UFA afin d'adapter les messages relayés par le service des relations publiques. Il convient en outre de répartir plus clairement les attributions entre les présidents d'université, le secrétariat de l'UFA, les universités membres et les parties prenantes politiques concernant la communication externe, mais aussi de décider si le secrétariat de l'UFA a besoin de personnel supplémentaire doté de compétences en communication.

4.2. Continuer à renforcer la communication externe de l'UFA, notamment par le biais des réseaux sociaux (y compris ceux des universités membres) et le soutien des réseaux d'anciens étudiants

En s'appuyant sur des approches déjà éprouvées, ce renforcement pourrait concerner plusieurs canaux de communication : les réseaux sociaux ; les associations d'anciens élèves qui gagneraient à être davantage soutenues pour diffuser des informations sur l'UFA ; les établissements membres, pour lesquels les ajustements apportés au nom de l'UFA (voir la recommandation 1.2) pourraient faciliter la mise en valeur des programmes de cette dernière dans leur propre communication.

4.3. Renforcer les échanges et favoriser les partenariats avec d'autres acteurs.

Les résultats de l'évaluation mettent en avant les échanges fructueux déjà réalisés avec des acteurs institutionnels mais qui restent trop peu nombreux. Il faudrait donc continuer de tirer profit des complémentarités potentielles avec des instruments déjà existants qui encouragent la mobilité des chercheurs (notamment avec des instruments de soutien à la recherche, voir la recommandation 3.2), par exemple le Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Campus France, le programme ERASMUS, le Centre national de la recherche scientifique

(CNRS), l'Agence nationale de la recherche (ANR), les partenariats Hubert Curien (PHC), l'instrument Horizon Europe, ou encore le Conseil européen de la recherche (ERC) ou le programme des Actions Marie Skłodowska-Curie (MSCA). Un renforcement des échanges pourrait favoriser la coopération et la mise en réseau dans le paysage universitaire européen.

4.4. Maintenir le Forum franco-allemand de l'UFA et réfléchir à la possibilité d'y adjoindre un deuxième site

La localisation du Forum à Strasbourg favorise directement sa visibilité puisque sa présence y est historique. Pour autant, il serait judicieux de réfléchir à la possibilité d'organiser le Forum dans un autre lieu en France ou en Allemagne pour accroître la visibilité des programmes franco-allemands au-delà des régions frontalières.

Recommandation 5

Améliorer la gestion et le pilotage de l'UFA en optimisant les processus de planification financière et des systèmes d'information et en transformant le COM en un outil de suivi efficace

5.1. Optimiser les processus de planification financière

Il est recommandé d'optimiser davantage les procédures de planification financière afin d'éviter les écarts entre les prévisions annuelles et les dépenses réelles. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des outils de planification qui permettent de prévoir plus précisément les remboursements des crédits non utilisés par les universités. En outre, il conviendrait d'élaborer des procédures permettant de raccourcir les cycles comptables afin que les fonds inutilisés puissent être remboursés plus tôt et réutilisés en cours d'année.

5.2. Optimiser des processus et des systèmes informatiques au sein du secrétariat de l'UFA

Les changements amorcés au secrétariat de l'UFA au cours de la période d'évaluation devraient être poursuivis afin de garantir une administration efficace et efficiente.

- Il est recommandé d'intensifier les efforts de numérisation et d'intégration des systèmes du secrétariat de l'UFA. Il conviendrait de veiller à ce que ces travaux soient réalisés dans un délai raisonnable, de manière à obtenir rapidement des changements tangibles. Dans ce contexte, l'atelier a également formulé des

recommandations soulignant l'urgence d'investir dans le thème de la sécurité des données.

- Il est également recommandé que le secrétariat de l'UFA mette en place des mécanismes d'optimisation interne, c'est-à-dire une procédure simple et efficace permettant de revoir régulièrement les règles et les procédures administratives, pour les optimiser ensuite rapidement.
- Afin de permettre à l'UFA et à ses tutelles de réaliser des études ou des enquêtes, il est recommandé de mettre en place de nouvelles pratiques permettant d'actualiser chaque année les coordonnées personnelles des boursiers et des anciens élèves et d'obtenir leur accord dans ce sens dès le déblocage de la bourse. Le consentement des étudiants existants et des anciens élèves sera demandé a posteriori.

5.3. Structurer plus clairement le COM de l'UFA et y associer un système de suivi fournissant régulièrement des données sur les progrès réalisés au cours de l'année

- Le futur COM devrait contenir des objectifs clairs pour les prochaines années, être beaucoup moins touffu que le COM actuel et indiquer clairement les priorités. Afin de permettre un suivi des progrès, le COM devrait définir clairement les résultats et les effets attendus, et dans quels délais. Des indications sur la conception technique et méthodologique se trouvent dans l'annexe du rapport principal.
- Il est recommandé que l'UFA mette en place un système de suivi axé sur les résultats, qui permette de constater régulièrement et de manière transparente au cours de l'année les progrès réalisés dans la mise en œuvre du COM. Il est recommandé que les responsabilités en matière de suivi soient clairement définies et centralisées au sein du secrétariat de l'UFA. De plus, des ressources devraient être mises à disposition à cette fin.

Liste des abréviations

AA	Auswärtiges Amt / ministère allemand des Affaires étrangères
ANR	Agence nationale de la recherche
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung / ministère allemand de l'Éducation et de la Recherche
CDFA	Collèges doctoraux franco-allemands
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CT	Cotutelle de thèse, études doctorales binationales
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst / Office allemand des échanges universitaires
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft / Fondation allemande pour la recherche
ERC	Conseil européen de la recherche
MEAE	Ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères
MESR	Ministère français de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSCA	Actions Marie Sklodowska-Curie
OFAJ	Office franco-allemand pour la Jeunesse
PHC	Partenariats Hubert Curien (PHC)
UFA	Université franco-allemande

SYNTHÈSE

Évaluation du contrat d'objectifs et de moyens de l'Université franco-allemande (UFA)

L'UFA est une institution binationale créée en 1997 par l'accord intergouvernemental de Weimar. Elle est cofinancée à parité par les gouvernements français (ministère de l'Europe et des affaires étrangères et ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et allemand (ministère de l'Éducation et de la Recherche, les Länder et le ministère des Affaires étrangères).

L'UFA englobe un réseau de 208 établissements d'enseignement supérieur. Son principal objectif vise à renforcer la coopération entre les deux pays dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'UFA encourage en particulier les relations et les échanges entre les établissements d'enseignement supérieur français et allemands ainsi que les programmes et activités binationaux et trinationaux/européens dans l'enseignement, la recherche et la formation initiale et continue. C'est à cette fin qu'elle a élaboré un programme quinquennal pour la période 2017-2023, le Contrat d'objectifs et de moyens (COM), qui a fait l'objet de cette évaluation.

L'évaluation montre que les efforts de l'UFA contribuent à pérenniser l'excellence des doubles diplômes et à garantir la valeur ajoutée des cursus intégrés. De plus, l'UFA soutient les jeunes chercheurs au moyen de différents dispositifs, qui ne sont toutefois pas encore suffisamment connus. Pourtant, l'UFA a intensifié ses stratégies de communication et elle est reconnue comme une marque d'excellence par plusieurs parties prenantes, notamment car elle a su définir et programmer des activités pertinentes pour la plupart de ses groupes cibles.

Il ressort de l'évaluation que le COM 2017-2023 est trop complexe comme outil de pilotage et de suivi des activités de l'UFA. En fin de compte, dans un contexte européen de l'enseignement supérieur et de la recherche qui s'est profondément modifié ces dernières années, l'UFA est exposée à plusieurs opportunités mais aussi à des risques, en particulier la tendance générale à la baisse de l'enseignement du français et de l'allemand dans les deux pays.

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Direction générale de la mondialisation

Direction du pilotage et de la stratégie

Moyens et opérateurs / Cellule évaluation