

L'Université franco-allemande

Un modèle de réseau de coopérations intégrées bilatérales

par Jochen Hellmann

1. Introduction

À l'heure de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, l'Université franco-allemande (UFA), on peut l'affirmer sans exagération, occupe une place unique au monde. Structure émanant des deux pays et au cœur de laquelle aucun des deux n'a d'avantage décisionnel, l'UFA a bel et bien créé un mode de fonctionnement unique, permettant la mise en place de cursus universitaires internationaux. Si l'on prend par exemple le cas de l'Allemagne, force est de constater qu'environ la moitié des cursus à double diplôme sont des cursus de l'UFA¹. (Pour être tout à fait exact : en 2009, les universités allemandes comptaient 286 cursus à double diplôme dont 145 appartenaient déjà à l'UFA.)

En Allemagne, la moitié des cursus internationaux correspondant véritablement à ce modèle tant loué et prôné par les politiques universitaires sont nés au sein d'une seule institution binationale et se déroulent dans le cadre d'un dispositif d'apprentissage et d'enseignement franco-allemand. Un tandem bilingue auquel n'appartient même pas l'anglais, langue pourtant indétrônable et reconnue en France et en Allemagne comme celle dominant naturellement le paysage scientifique ! La démarche « bottom up », il faut l'avouer, ne fonctionne pas toujours. C'est pourquoi la politique de coopération scientifique franco-allemande a nécessité un engagement politique fort avant d'être institutionnalisée. Le travail de l'UFA ne peut sans doute pas déplacer des montagnes, mais il porte ses fruits. Le fonctionnement exact de ce système est décrit ci-après.

2. Comment tout a commencé – un retour en arrière

Le 12 novembre 1987, le ministre fédéral allemand aux Affaires étrangères de l'époque, Hans-Dietrich Genscher et son homologue français Jean-Bernard Raimond, posèrent les fondations du Collège franco-allemand pour l'enseignement supérieur (CFAES). Le CFAES fut donc le prédécesseur de l'UFA.

Le collège, tel en était la vision des hommes politiques des deux pays, devait encourager la coopération entre les universités allemandes et françaises tout en améliorant la mobilité des étudiants, des professeurs et du personnel scientifique universitaire entre les deux pays. L'une de ses missions principales était, premièrement, de soutenir la création de programmes d'études communs, et plus particulièrement de

¹ Cf. Données statistiques portant sur l'introduction des cursus de bachelor et de master, collection « Statistique sur la politique universitaire », 1/2009, HRK, Bonn 2009, p. 20. (*Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, Reihe: Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2009*). On voit dans le tableau 1.9.1 qu'en 2009, un total de 286 cursus à double diplôme étaient proposés en Allemagne.

cursus *intégrés*. Deuxièmement, ces cursus devaient conduire à un diplôme universitaire allemand et français professionnalisant...une pensée tout à fait révolutionnaire à l'époque ! Enfin, l'objectif était de former un groupe d'étudiant franco-allemand, si possible durant toute la durée du cursus.

Ces trois idées fondamentales sont aujourd'hui toujours d'actualité à l'UFA. Depuis que le processus de Bologne a été engagé, ces idées sont prises beaucoup plus au sérieux que dans les années 1980. La recette est simple : 1) un groupe binational, 2) un programme d'études intégré, 3) le « double diplôme » remis aux étudiants comme récompense pour leurs efforts supplémentaires aux niveaux interculturel, disciplinaire et linguistique.

Certes, il existait déjà en 1987 quatre cursus intégrés de l'Institut universitaire franco-allemand de Sarreguemines nés de la coopération entre la *Fachhochschule des Saarlandes* et les universités de Metz et de Nancy, et régis par un accord intergouvernemental spécifique daté du 15 septembre 1978. Par ailleurs, on trouvait déjà une bonne poignée de programmes d'études communs entre universités allemandes et françaises, dont huit, à l'époque, pouvaient être considérés comme des cursus entièrement intégrés (par exemple entre Brême et Toulouse, Karlsruhe et l'ESIEE Paris, Cologne et Aix-Marseille, Reutlingen et Reims, ainsi que quelques autres)².

Quoi qu'il en soit, cette décision politique fut courageuse et précurseuse. Déjà à l'époque, il était important pour les dirigeants de donner au partenariat franco-allemand en tant que relation bilatérale « particulière » une impulsion innovatrice à travers cette nouvelle fondation.

En une décennie d'activité, le CFAES a lancé 70 cursus universitaires franco-allemands intégrés. En 1998³, lors de la période finale d'existence du collège, environ 900 étudiants y étaient inscrits.

En 1997 fut signé un accord intergouvernemental entre la France et l'Allemagne, grâce auquel fut franchi un pas capital, ou qui permit tout du moins d'atteindre une nouvelle qualité dans le degré d'organisation des activités. L'Accord de Weimar entre les gouvernements de la République fédérale d'Allemagne et de la République française sur la fondation d'une Université franco-allemande (UFA) fut ratifié par Klaus Kinkel et Hubert Védrine, les ministres des Affaires étrangères des deux États.

Certes, l'UFA fut conçue à nouveau comme un réseau d'universités françaises et allemandes, c'est-à-dire sans campus ni corps professoral propre, mais elle fut gratifiée de la « personnalité morale » du droit français. Même si le statut juridique de l'UFA n'est pas déterminé en détails dans l'Accord de Weimar, l'article 1 stipule toutefois clairement que l'UFA est une institution de droit international public et bénéficie à ce titre de privilèges revenant aux « institutions spécialisées⁴ » selon le règlement des Nations unies.

² Cf. « Échange de lettres portant création du collège franco-allemand pour l'enseignement supérieur, 12 novembre 1987 » (cf. www.france-allemande.fr/Echange-de-lettres-portant,062.html).

³ Cf. PICH, Robert, *Deutsch-Französischer Hochschulaustausch: Stand und Perspektiven*, collection „Aktuelle Frankreich-Analysen des dfi“, n° 11, octobre 1998.

⁴ On constate pour l'UFA la même chose que ce que l'on remarquait pour l'OFAJ dans une évaluation de l'Office franco-allemand pour la jeunesse publiée en 2004 par un groupe de travail franco-allemand (Pierre FRANÇOIS, Hans-Ulrich MÜLLER, Jutta MÜLLER-STACKEBRANDT) : « L'Office pour la jeunesse n'est certainement pas une « organisation internationale » dans le plein sens de droit international public de ce terme (une association d'États avec une volonté commune se différenciant de la volonté individuelle de ses membres). Il s'agit bien davantage d'une institution *pratique* créée par un accord interétatique avec un objectif précis. Ceci est spécifié implicitement dans l'article 3, paragraphe 2 de l'accord, dans lequel est déterminée la mise en pratique de plusieurs conventions de l'« Accord de l'assemblée générale des Nations unies du 21 novembre 1947 sur les privilèges et les dérogations des organisations spéciales ». Ces conventions se réfèrent principalement, en plus de la personnalité morale, à l'impossibilité d'être poursuivi devant un tribunal, à des dérogations, notamment fiscales, et à l'obligation, en cas de conflits de droit contractuel, de privilégier des procédés de règlement particuliers. De ce fait, l'Office pour la jeunesse est proche du régime d'organisations principalement issues du système des Nations unies (Unesco, OMS, FAO, etc.), même si le nombre de ses membres fondateurs est limité à deux et que les personnes participant à ses comités ne sont pas uniquement des représentants gouvernementaux (toutefois, des représentants du monde de l'entreprise, par exemple, participent à l'OIT). » (p. 13)

En 1999, enfin, l'UFA commença son travail. Après quelques débats, on se mit d'accord pour installer le secrétariat à Sarrebruck, près de la frontière⁵. Bien entendu, on aurait pu penser à d'autres solutions, comme d'avoir deux sites par exemple (un dans chaque capitale) mais le choix d'un emplacement unique exprime bien l'esprit de l'UFA : les collaborateurs du secrétariat ne se considèrent pas comme des représentants de leur propre pays, mais bien comme une partie de l'UFA, depuis lors très soudée.

Après 1999, l'équipe, alors encore très réduite, dut créer à partir du néant organisationnel une institution dotée d'une personnalité juridique propre. Certes, l'UFA a pu s'appuyer, en matière de politique de subvention, sur la tradition développée par le CFAES et n'a pas dû tout réinventer, mais cela constituait tout de même une lourde tâche. Le succès s'explique en partie par le fait que l'atmosphère des débuts, davantage comparable à celle d'une start-up qu'à celle d'une administration, bénéficiait de l'engagement des collaborateurs y compris des organes de l'UFA. De plus, la mentalité volontariste libérée de toute lourdeur bureaucratique, l'identification avec l'UFA et l'engagement sont heureusement encore présents aujourd'hui, bien que les structures aient grandi.

3. L'UFA : université, réseau ou agence de moyens ?

L'Université franco-allemande, d'après son nom, est une université. Elle ne porte pas cette appellation sans raison puisque l'UFA bénéficie de privilèges réservés aux seules universités, à l'inverse d'organismes comparables. Elle est en effet autorisée à « délivrer ses propres diplômes avec le concours des établissements dès lors que ces derniers sont habilités à délivrer des diplômes de même niveau dans le cadre national, que l'intégration des cursus d'études justifie la délivrance d'un diplôme unique et que ce diplôme peut jouir de la validité de plein droit dans l'un et l'autre pays⁶ ». Jusqu'à présent, l'UFA n'a pas encore fait usage de ce droit de décerner ses propres diplômes. Elle se contente de délivrer son propre certificat à ses étudiants, en supplément des diplômes délivrés par les établissements partenaires, ce qui met en valeur le caractère particulier du double diplôme.

D'une certaine manière, l'UFA pourrait être rangée aux côtés des agences de moyens et des opérateurs de recherche et de mobilité. Elle dispose en effet d'un budget lié à des objectifs précis, organise des appels d'offres, prépare et administre les processus de sélection, lance des coopérations, soutient des projets choisis et coordonne le contrôle de leur qualité.

Mais l'UFA est aussi un réseau. Ses membres sont les universités participantes qui mettent en pratique les coopérations. Aujourd'hui, l'UFA gère un vaste réseau, noue des contacts toujours plus étroits avec les membres de son réseau, entretient la communication et l'échange entre ses membres. Elle sert de forum et de plateforme d'information et donne aux participants la conscience de leur statut de membre d'une famille bien particulière.

Au final, on pourrait donc affirmer que l'UFA est une centrale d'aide et de soutien structurée sous la forme d'un réseau et possédant certaines caractéristiques universitaires jusqu'ici encore en germe. L'avenir montrera si ces caractéristiques propres à une université pleinement reconnue pourront fleurir un jour dans toute leur splendeur.

⁵ À l'origine, le secrétariat de l'UFA était installé au centre de Sarrebruck. Le bâtiment Am Staden devint cependant un jour trop étroit pour l'équipe en pleine expansion. Depuis 2006, les bureaux du secrétariat se trouvent dans la très représentative « Villa Europa », dans le quartier de Rotenbühl.

⁶ Cf. Accord de Weimar, art. 3, § 2 (3).

4. Que soutient l'UFA ?

L'Accord de Weimar qui est quelque sorte la « constitution » sur laquelle les activités de l'UFA reposent, définit un grand nombre de champs d'actions. Les plus importants sont :

- Initiation, soutien et réalisation de programmes d'études franco-allemands ;
- Subvention de séjours d'études longue durée dans le pays partenaire ;
- Développement des possibilités d'obtention de deux diplômes nationaux équivalents ou de diplômes binationaux d'universités partenaires, à l'issue d'un cursus commun ;
- Soutien de projets de coopération dans le domaine de la formation de doctorants dans les deux pays ;
- Participation à la préparation de projets communs en recherche et développement ;
- Soutien de rencontres dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche et de projets de coopération avec d'autres organismes français et allemands.

Ces activités ne sont pas toutes réalisées au même rythme ni avec le même succès par l'UFA. On a plutôt assisté à l'apparition de points forts qui donnent à l'UFA un profil reconnaissable entre tous.

La forme de projet la plus caractéristique est sans aucun doute constituée par les cursus franco-allemands à double diplôme⁷. La part du lion du budget de l'UFA, soit 8 millions d'euros environ (pour un budget total de 13 millions d'euros en 2011), est dédiée à cette forme de coopération. Actuellement, l'UFA subventionne environ 130 cursus de ce type (en comptant les projets trinationaux).

En principe, toutes les disciplines et toutes les universités reconnues peuvent présenter leur candidature à une subvention de l'UFA. Les contingents les plus importants sont formés par 1) les sciences économiques, 2) les sciences de l'ingénieur et 3) les sciences humaines et sociales. On compte aussi une présence non négligeable du droit et de la formation des enseignants. Il existe des différences nationales significatives : si dans les sciences économiques l'intérêt semble réparti équitablement (27 % des étudiants français inscrits à l'UFA le sont dans ce domaine, contre 28 % des Allemands), 28 % des étudiants français sont inscrits dans le secteur des sciences de l'ingénieur contre seulement 12 % des étudiants allemands.

L'UFA prend essentiellement en charge deux types de coûts :

1. L'UFA verse aux étudiants inscrits au sein de ses cursus soutenus une aide à la mobilité d'un montant actuel de 270 euros par mois pendant les phases où ils ne se trouvent pas dans leur pays d'origine mais dans l'institution partenaire.
2. L'UFA couvre une partie des coûts spécifiques liés aux cursus en versant une aide aux frais de fonctionnement. Les responsables de programmes peuvent décider de manière assez autonome la manière dont ils vont utiliser cette subvention⁸.

⁷ Aux cursus binationaux s'ajoutent des projets trinationaux. L'UFA prévoit cependant, conformément à sa nouvelle stratégie, de soutenir à l'avenir avant tout la collaboration avec des pays tiers : a) si celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une coopération régionale transfrontalière (par exemple Suisse, Luxembourg, Belgique), b) ou si l'université utilise le français ou l'allemand comme langue de travail.

⁸ L'UFA a décidé, en 2011, de simplifier et de rationaliser son dispositif de soutien qui consistait jusqu'à présent à verser des allocations distinctes pour les frais de fonctionnement et la préparation linguistique. Ce système d'aides distinctes et

L'UFA n'est pas uniquement active dans le domaine de la subvention de cursus mais aussi dans le domaine de la formation doctorale binationale. En ce moment, elle soutient 25 collèges doctoraux franco-allemands (CDFA) au sein desquels environ 130 doctorants sont actuellement inscrits. Les doctorants reçoivent une aide à la mobilité d'un montant de 600 euros par mois lorsqu'ils conduisent leur projet de recherche dans le pays partenaire. Ainsi, en 2010, l'UFA a soutenu les CDFA à hauteur de 700 000 euros.

Les doctorants qui souhaitent préparer une cotutelle de thèse franco-allemande peuvent aussi effectuer une demande individuelle de subvention auprès de l'UFA.

Par ailleurs, l'UFA veille à ce que les étudiants et les jeunes chercheurs français et allemands puissent se rencontrer aussi lors des écoles d'été. L'expérience montre que ces projets de coopération « de moindre envergure », qui peuvent être réalisés simplement et sans trop de démarches administratives, donnent ensuite souvent naissance à des projets plus ambitieux (CDFA, cursus), les écoles d'été représentant pour l'UFA une sorte d'offre d'essai ou une possibilité d'élargir son réseau.

L'UFA fait également tout pour améliorer l'insertion professionnelle de ses diplômés et pour servir de station-relais entre étudiants, jeunes chercheurs, universités et entreprises⁹. Depuis plus de dix ans, le Forum Franco-Allemand se déroule chaque automne à Strasbourg, avec la participation et le concours de l'UFA. Ce salon de l'étudiant est dédié aux formations franco-allemandes et permet aux participants de s'informer sur les offres de formations, d'échanger, de trouver un stage ou un emploi. À cette occasion, des prix sponsorisés par des entreprises partenaires sont remis aux meilleurs diplômés de l'UFA¹⁰.

Régulièrement, l'UFA propose à ses étudiants et ses diplômés des séminaires très prisés dédiés à la gestion de carrière et technique de recherche d'emploi à l'international. L'UFA aide, de plus, les étudiants après la fin de leurs études grâce aux associations des diplômés de l'UFA et soutient également l'insertion professionnelle des jeunes docteurs, grâce à un poste cofinancé par l'association Bernard Grégory-Intelli'agence (ABG).

5. Le fonctionnement : de l'appel d'offres à l'assurance qualité

Pour expliciter le processus de prise de décision en matière de subventions, il semble judicieux de voir en détail l'ensemble du processus de décision, en prenant l'exemple des cursus binationaux menant à des doubles diplômes.

Le secrétariat et la direction de l'UFA analysent régulièrement les résultats des évaluations précédentes et présentent, le plus souvent en mars, l'ébauche d'un *appel d'offres de programmes* à la commission scientifique qui est l'organe de conseil de l'UFA responsable des questions de qualité. Dans cet appel d'offres, les critères de qualité sont décrits le plus exactement possible. La difficulté réside dans le fait qu'il faut donner le plus de précisions possibles sans pour autant entraver la compréhension et la lisibilité.

différenciées par phase de soutien a été jugé trop complexe par de nombreuses personnes. En outre, les établissements seront incités à acquérir eux-mêmes des aides à la mobilité auprès d'autres bailleurs de fonds ; l'UFA accordera aux établissements qui réussiront dans cette entreprise des moyens supplémentaires sous forme d'une enveloppe élargie de fonctionnement.

⁹ En 2011, une enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'UFA a révélé des résultats très encourageants.

L'enquête montre par exemple que seulement un quart des diplômés ont mis plus de 3 mois pour trouver un emploi adéquat.

¹⁰ Les instances consultatives de l'UFA procèdent actuellement à l'évaluation des activités du Forum Franco-Allemand et de son développement stratégique. Il a été décidé, dans le cadre d'une nouvelle orientation, que le Forum continuerait à exister, en 2010 et 2011, sous l'appellation « Salon des formations supérieures allemandes » (Deutsch-französische Hochschul- und Studienmesse).

Lorsque la commission scientifique est d'accord avec le texte de l'appel d'offres, celui-ci est transmis au conseil d'université, l'organe de surveillance de l'UFA, pour discussion et autorisation. L'appel d'offres est publié en avril/mai. Les universités qui souhaitent déposer une demande ont alors jusqu'au 30 juin de l'année concernée pour se manifester auprès de l'UFA. Pendant cette période, le secrétariat peut éclaircir tout de suite les malentendus, conseiller les universités lors de leur dépôt de demande, s'organiser à temps et, surtout, commencer à rechercher des experts suffisamment tôt, ceci étant une tâche primordiale.

L'étape suivante a lieu le 31 octobre de l'année concernée. C'est ce jour-là qu'expire le délai de dépôt de demande. Au 31 octobre 2010, par exemple, l'UFA avait reçu 50 demandes de subvention pour les différents cursus (bachelor, master, examen d'État, cursus comportant une période de durée significative, etc.). Il s'agissait surtout, pour la majorité de ces 50 cursus, de demandes de prolongation de subvention, c'est-à-dire des cursus déjà subventionnés (lorsque la période de subvention est écoulée, le cursus doit se soumettre à une nouvelle évaluation afin de pouvoir demeurer au sein du programme de subvention). Sur ces 50 demandes, 15 concernaient de nouvelles demandes de subvention, c'est-à-dire des coopérations franco-allemandes aspirant à rejoindre la « famille UFA » pour la première fois.

Au mois de novembre se déroule ensuite l'évaluation administrative. Les conditions préalables sont-elles remplies ? La demande peut-elle faire l'objet d'une subvention ? La candidature est-elle complète et remplit-elle les critères ? Si le dossier remplit les conditions préalables, il sera transmis à un tandem d'évaluateurs formé à cet effet : ce duo est appelé « tandem » car ce sont deux évaluateurs, un Français et un Allemand, qui traitent simultanément un même dossier de candidature. La grille d'évaluation comprend des points attribués selon des critères précis ainsi que des commentaires justifiant le nombre de points donnés et expliquant la décision.

La « réunion d'évaluation » est la prochaine date marquante du processus et se tient à Sarrebruck au mois de février. Les experts sont partagés en trois groupes spécialisés (sciences de l'ingénieur et de la nature, sciences sociales et humaines, droit et sciences économiques). Sous la houlette du président du groupe d'évaluation, les tandems d'experts présentent les résultats de leurs évaluations, discutent des cas incertains et établissent un classement des demandes de soutien.

En mars (la boucle est bouclée), le classement proposé est alors examiné par la commission scientifique et les quelques cas restés éventuellement incertains jusque-là sont alors tranchés. Le conseil d'université détermine, fin mars/début avril, les coopérations qui seront soutenues par l'UFA, en fonction des moyens budgétaires disponibles.

En avril, les courriers annonçant le résultat de l'évaluation sont envoyés aux établissements demandeurs. Après la pause estivale, en cas d'acceptation et lorsque les conventions d'allocations sont signées (c'est-à-dire un an et demi après la toute première décision des instances consultatives concernant l'appel d'offres), les coopérations concernées peuvent lancer leur programme ou bien poursuivre avec un nouvel élan leur cursus qui aura été labellisé par l'UFA suite à une évaluation positive.

6. Critères de soutien et standards de qualité

Les cursus intégrés binationaux et trinationaux doivent remplir les critères de qualité suivants :

- L'obtention, pour les cursus binationaux, de deux diplômes universitaires nationaux de niveau comparable ou, pour les cursus tri-nationaux, de trois diplômes, le cas échéant, un diplôme commun peut aussi être remis. Ce diplôme doit dans tous les cas être obtenu dans le cadre des durées réglementaires des études nationales; le caractère transnational de la formation ne peut justifier une prolongation de la durée des études.

- Une formation au sein de deux systèmes de formation nationaux ayant une culture universitaire, scientifique et disciplinaire spécifique, ainsi qu'une méthode de travail, d'enseignement et d'apprentissage qui lui est propre (dans le cas particulier d'un cursus trinational, la formation doit normalement se dérouler dans chacun des trois systèmes universitaires). L'accent doit être mis en particulier sur la valeur ajoutée interculturelle de la formation transnationale : les étudiants ne doivent pas considérer les opinions et méthodes de travail de leur pays d'origine de manière absolue, mais prendre conscience durant leurs études qu'elles sont relatives ; il s'agit donc d'encourager le dialogue culturel dans le domaine scientifique, du travail et de la vie quotidienne.
- Un cursus mis au point en accord avec les deux universités partenaires. Le contenu doit être établi de manière équilibrée et complémentaire, avec des règlements d'études et d'examen communs. Ici, on voit peut-être plus clairement la différence entre les exigences de l'UFA et celles d'autres formes de mobilité du type Erasmus (ceci étant dit sans aucune intention de dévaloriser ce programme important et plein de mérite de l'Union européenne). Les cursus intégrés de l'UFA doivent réellement être élaborés « d'un bloc ». Les séjours dans le ou les pays d'accueil ne sont donc pas de simples périodes de mobilité, mais sont mis au point jusque dans les moindres détails didactiques par les établissements.
- La durée des études et les objectifs à atteindre doivent être répartis de manière équitable entre les universités partenaires :
 - Pour les cursus de licence, le séjour dans le pays partenaire doit durer au moins deux semestres. Les séjours dépassant ce cadre, et particulièrement les stages obligatoires dans le pays partenaire, doivent être privilégiés.
 - Pour les cursus commençant directement après le bac ou après un Bac+1/Bac+2 et sanctionnés par un diplôme de Bac+5, le séjour dans le pays partenaire doit durer au moins trois semestres.
 - Les cursus de master durent en général deux ans. La durée des études prévue dans le pays partenaire est d'un an. Pour un cursus de master de trois semestres, au moins un semestre doit être effectué dans le pays partenaire.
- Acquisition de compétences linguistiques tant générales que spécifiques à la discipline étudiée dans les langues partenaires : français et allemand. La bilinguisme ou trilinguisme (voir ci-dessous) de tous les diplômés est une caractéristique principale de l'UFA.
- L'accomplissement du cursus intégré doit se faire autant que possible au sein d'un groupe d'étudiants commun. Un simple échange universitaire (par exemple lorsque les Allemands étudient en France et les Français en Allemagne lors du deuxième semestre d'un programme de master d'une durée de trois semestres,) ne répond pas aux exigences de l'UFA. C'est précisément le contact au sein des groupes d'étudiants binationaux qui apporte l'enrichissement interculturel recherché.
- La formation peut être accompagnée d'un ou plusieurs stages.
- Une préparation spécialisée, linguistique et pratique au séjour dans le pays partenaire : les établissements candidats doivent prouver que les étudiants ne sont pas uniquement « lâchés en pleine nature », mais préparés de manière adéquate. La prise en charge des étudiants pendant leur séjour dans le pays partenaire fait bien entendu elle aussi l'objet d'une évaluation.
- Le soutien des étudiants et des jeunes diplômés au cours de leur formation universitaire et lors de leur entrée sur le marché du travail français, allemand ou international. Même pour les cursus qui ne préparent à un métier spécifique, il convient de s'assurer que le diplôme est bien professionnalisant, comme le précisent les directives de Bologne. « L'art pour l'art » ne suffit

plus, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales. C'est pourquoi surveiller et améliorer l'insertion professionnelle des diplômés fait partie des conditions préalables de tout cursus subventionné.

Par ailleurs, les coopérations universitaires bi- et trinationales gérant ces cursus intégrés doivent s'assurer :

- que l'acquisition de compétences interculturelles n'est pas considérée comme un effet secondaire automatique, mais soit activement soutenue,
- que les étudiants ne paient pas de frais d'inscription double,
- qu'un supplément au diplôme est établi selon les critères de Bologne, indiquant clairement les éléments bi- et/ou trinationaux du diplôme obtenu,
- que les groupes d'étudiants sont internationalisés au maximum afin de donner la possibilité à des étudiants originaires d'autres pays de participer à ces programmes.

En outre, l'UFA tient à ce que tous les étudiants aient comme objectif, dès le début, d'obtenir les diplômes prévus par les règlements d'études et d'examens des établissements partenaires. L'UFA ne soutient pas les cursus dans lesquels les étudiants décident seulement une fois sur place de passer ou non le diplôme prévu. Ceci concerne aussi les coopérations ne prévoyant une reconnaissance éventuelle des notes obtenues dans l'établissement partenaire qu'après le retour dans l'établissement d'origine.

L'UFA applique des critères similaires en matière de soutien de la formation doctorale, des collègues doctoraux franco-allemands et des doctorants en cotutelle de thèse – en détailler les particularités dépasserait néanmoins le cadre imparti ici. Une chose est claire : la question de la valeur ajoutée interculturelle de chaque coopération est au centre de nos préoccupations.

7. Principes de base de l'évaluation des demandes

L'UFA attache une grande importance à la qualité et à la fiabilité de son processus d'évaluation des demandes. Les principes et règlements de l'évaluation sont définis dans les « Principes de soutien de l'UFA – De l'évaluation à l'assurance qualité ». Deux versions sont disponibles, une pour les programmes d'études et une pour les programmes de recherche.

Ces deux documents expliquent le processus de sélection et la méthode de travail des experts :

- Les experts doivent justifier d'une qualification spécifique : au-delà de compétences scientifiques adéquates, ils doivent posséder une connaissance approfondie de la culture disciplinaire et du système universitaire du pays partenaire ainsi que d'une bonne compréhension passive de la langue de travail du pays partenaire.
- Les experts doivent être impartiaux et ne peuvent avoir aucun lien avec l'institution dont ils évaluent la demande de soutien. Ils sont tenus d'appliquer lors de l'expertise les mêmes critères d'évaluation pour tous les projets.
- Ils s'engagent à respecter les délais fixés concernant la remise des expertises, à en assurer la confidentialité, à ne pas avoir de contact direct avec les établissements demandeurs, etc.

Même si l'UFA n'accorde à ses experts qu'une indemnité forfaitaire limitée, il est important de relever que, jusqu'à présent, l'UFA a toujours pu compter sur un nombre suffisant d'experts pour cette tâche pourtant difficile et chronophage.

8. L'UFA, une agence d'internationalisation

Force est de constater que l'Université franco-allemande ne se limite donc pas à un rôle d'instance d'échanges universitaires entre la France et l'Allemagne.

Bien sûr, la spécificité des relations franco-allemandes – qui se sont développées jusqu'à devenir une relation de partenariat unique en son genre¹¹ après la tragique et difficile histoire des deux pays – constitue le cœur de l'identité de l'UFA. Une identité unique qui ne pourrait pas être nécessairement appliquée d'emblée à une autre coopération binationale.

Pour autant, l'UFA ne se limite pas à incarner le pôle universitaire du « franco-allemand » classique. L'UFA voit précisément dans son niveau d'intégration élevé – un niveau inégalé par les autres organisations, à l'heure de la mondialisation de l'enseignement supérieur – une chance unique de rayonner bien au-delà de l'univers franco-allemand. L'objectif : mettre l'expérience acquise au sein de ce système bilatéral au service de l'internationalisation des formations universitaires menée partout en Europe et proposer un modèle à suivre.

L'UFA, tout comme son prédécesseur, a instauré des critères de qualité qui bénéficient désormais, dans le cadre du processus de Bologne, d'une reconnaissance générale même s'ils n'ont pas encore été appliqués partout :

- La priorité donnée aux étudiants et aux doctorants ainsi que la prise en compte des acquis de la formation étaient déjà pratiquées par les programmes de l'UFA à une époque où personne n'avait encore entendu parlé du concept de « *Learning outcomes* ».
- La mobilité est, dès les années 80, une composante à part entière des cursus franco-allemands.
- Dans ce contexte, l'attribution de doubles diplômes comme signe distinctif des cursus UFA est pratiquée alors que la plupart des services juridiques des universités se demandaient encore si « une telle chose » pouvait être autorisée.
- La cotutelle a même conservé son appellation française alors que la terminologie européenne concernant la mondialisation de l'enseignement supérieur s'inspire de l'anglais, langue qui fut utilisée pour rédiger les programmes de mobilité de l'Union européenne.

Au vu de ces réflexions, l'UFA souhaite, au-delà de la France et l'Allemagne, participer de manière active à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'UFA est capable de montrer que des programmes intégrés peuvent être menés avec succès pendant des décennies et qu'elle peut, en plus, gérer le changement de génération des professeurs engagés qui la font vivre, la solution résidant dans une institutionnalisation au sein des établissements porteurs de projets.

L'UFA peut donc être considérée comme un laboratoire du processus Bologne et on peut même affirmer qu'elle en était un avant l'heure.

¹¹ Le 22 janvier 1963 (on fêtera bientôt le 50^e anniversaire de cette date!), le Traité de l'Élysée fut signé à Paris entre le chancelier Konrad Adenauer et le président Charles de Gaulle. Les deux partenaires s'engageaient par ce traité bilatéral à des consultations régulières et à organiser à intervalles réguliers des rencontres afin de renforcer la coopération de deux pays dans de nombreux domaines politiques majeurs.

9. Deux cultures dans une organisation : est-ce que ça peut marcher ?

La rencontre et le développement commun de deux cultures universitaires et administratives représentent toujours, pour le quotidien de l'UFA, un défi particulier :

- Les responsables de programmes (c'est-à-dire les professeurs chargés dans chacun des établissements partenaires de la gestion d'un cursus ou d'un collège doctoral) doivent apprendre à replacer la vision pédagogique de leur partenaire dans son contexte et à faire des compromis en cas de désaccord ;
- Les étudiants et les doctorants doivent apprendre, parfois non sans difficulté, que ne règnent pas partout les mêmes techniques de présentation, les mêmes traditions dans la structuration de travaux scientifiques, ni la même culture sociale chez les étudiants et enseignants-chercheurs. Ils doivent faire preuve lors de leur séjour dans le pays partenaire de capacité d'adaptation;
- Les collaborateurs du secrétariat qui sont responsables de l'administration et de la coordination sont, eux aussi, en tant que groupe mixte franco-allemand, confrontés quotidiennement à des styles de direction différents, des méthodes de travail différentes, des directives budgétaires différentes. De plus, ils doivent être, comme toute personne impliquée dans les procédures de travail de l'UFA, à l'aise avec les deux terminologies linguistiques ;
- La direction doit prendre soin d'agir avec une très grande sensibilité au sein d'une parité délicatement équilibrée. Elle doit pour cela disposer d'une grande habileté interculturelle et bien connaître la culture de management du pays partenaire ;
- Les représentants des ministères de tutelle qui participent aux instances consultatives doivent s'attendre à être confrontés à des procédures et à un vocabulaire professionnel différent des dossiers purement « nationaux » qu'ils traitent dans leur quotidien professionnel habituel.

Mais c'est aussi au cœur même de ces difficultés que se trouve le charme particulier de l'UFA. En dépit de frictions occasionnelles, toutes les parties prenantes parviennent en général à considérer les différences culturelles non pas comme des défauts de fonctionnement mais comme un enrichissement.

Il faut d'ailleurs noter ici que les conflits, au secrétariat par exemple, n'apparaissent généralement pas suite à des différences nationales. La coopération de longue date a formé au fil des années une identité organisationnelle commune qui transcende les aspects nationaux.

En outre, la différence interculturelle au sein d'une organisation supra-étatique ne constitue pas seulement une source de malentendus potentiels mais aussi, justement, une chance administrative : le défi est alors de prendre le meilleur de chacun des deux mondes, c'est-à-dire de sélectionner la méthodologie administrative la plus adaptée à chaque situation. Le secrétariat de l'UFA suit certes, dans sa pratique administrative, plutôt des règlements allemands (pour des raisons pragmatiques liées à sa situation géographique dans la Sarre) mais elle a adapté toute une série d'habitudes françaises à chaque fois que celles-ci se sont révélées plus efficaces. Ainsi, un « fonds de roulement » joue dans la routine budgétaire de l'UFA un rôle important. Cette ressource, inconnue de la comptabilité de l'administration publique allemande, représente une ressource durable mise à disposition de l'organisation. Il est possible d'y avoir recours lors de périodes difficiles et de l'augmenter à nouveau pendant les périodes positives¹². Les commissaires aux comptes allemands ont eux aussi appris à accepter ce fonds de roulement comme faisant partie de la culture organisationnelle, un terme pour lequel l'UFA n'a pas encore trouvé d'équivalent en allemand.

¹² Cf. Albert HAMM, De Weimar à Bologne. L'enseignement supérieur en France et en Allemagne au miroir de l'expérience franco-allemande, p. 4. (<http://www.dfh-ufa.org/fr/decouvrir-lufa/politique-de-lenseignement-superieur-franco-allemande>)

10. Deux langues : qui parle les deux ?

Sans vouloir être alarmiste, l'apprentissage de l'allemand dans les écoles françaises et du français dans les écoles allemandes a déjà connu des temps meilleurs. En Allemagne, seulement 16 % des élèves apprennent le français¹³. En France, ce sont seulement 15 % des élèves qui apprennent l'allemand¹⁴.

Il faut prendre en compte le fait que, bien évidemment, ces chiffres ne donnent aucune indication sur le niveau de langue atteint au bac. Sans vouloir entrer dans les détails, on peut constater que, parmi le peu d'élèves étant entré en contact avec la langue du pays voisin à l'école, seule une infime minorité atteindra un niveau leur permettant, éventuellement, de poursuivre des études dans cette langue.

Le vivier des étudiants de l'UFA va-t-il donc s'amoindrir avec le temps ? On ne peut pas nier une certaine inquiétude à ce sujet. Après tout, la maîtrise de la langue du pays partenaire est une condition *sine qua non* pour participer aux programmes d'études de l'UFA.

On constate pourtant aussi des développements encourageants. En effet, ce sont tout de même 52 *Gymnasien* allemands et 56 lycées français qui proposent l'Abibac à leurs élèves. D'autres établissements ont également déposé une demande afin d'y participer. Les diplômés de ces classes de terminale franco-allemandes représentent le cœur de cible de l'UFA pour les cursus de premier cycle. Il en va de même pour les lycées franco-allemands de Sarrebruck, Fribourg et Buc, ainsi que pour les écoles françaises en Allemagne et les écoles allemandes en France.

Le principal encouragement vient toutefois d'un autre phénomène. Bacheliers et étudiants ont sans aucun doute compris depuis longtemps déjà qu'une composante internationale dans leur formation était devenue indispensable pour s'insérer sur un marché du travail globalisé et fortement concurrentiel. Les cursus à double diplôme sont considérés, à raison, comme l'offre la plus élaborée parmi les formations internationales. Pourtant, les universités n'arrivent que très lentement à faire face à cette demande et à créer ce type de cursus, malgré de nombreux appels. Et c'est exactement ici que se trouve une opportunité pour les offres de formation de l'UFA : en tant qu'institut établi bénéficiant d'une longue expérience, elle dispose en matière de programmes à double diplôme d'une forte part de marché dans les deux pays, pour parler un langage plus marketing. Aux yeux des employeurs comme aux yeux des étudiants, la barrière linguistique n'est pas seulement considérée comme un problème, mais aussi comme une preuve de qualité : quelqu'un qui maîtrise parfaitement l'allemand ou le français, en plus de sa langue maternelle, est quelqu'un qui ira loin.

C'est pourquoi beaucoup de personnes intéressées par un cursus de master franco-allemand, par exemple, souhaitent améliorer leur français ou leur allemand afin d'obtenir le niveau requis. Des séjours à l'étranger effectués dans le cadre d'Erasmus et de programmes d'échange proposant des séjours de durée plus courte peuvent être une première étape vers l'acquisition d'un bon niveau de langue. La motivation est dans tous les cas le meilleur professeur de langue ! Certains étudiants, qui ne s'intéressent au début qu'à une formation internationale quelconque, découvrent par ce biais un amour pour la langue française ou allemande. De ce point de vue, l'UFA contribue donc considérablement à la stabilisation de l'allemand et du français en tant que langues de travail dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

¹³ Source : communiqué de presse n° 032 du Service de statistiques fédéral du 21 mai 2005. L'importance du français comme matière scolaire est très différente d'un *Land* à l'autre. C'est dans la Sarre qu'on apprend le plus le français ; le Bade-Wurtemberg et, plus étonnamment, le Brandebourg, enregistrent aussi un bon niveau.

¹⁴ Source : *Badische Zeitung* du 15 juillet 2009. Cet article met par ailleurs en avant le fait que ce pourcentage était encore de 28 % en 1995.

11. Et l'anglais ?

Même si cet apport linguistique et politico-culturel qui constitue en quelque sorte un produit dérivé des activités de l'UFA est indiscutable, l'UFA ne se considère pas en premier lieu comme une protectrice de langues scientifiques menacées et ne souhaite en aucun cas porter une confrontation politico-linguistique avec la langue dominante mondiale du domaine scientifique qu'est l'anglais.

Généralement, les professeurs chargés des cursus de l'UFA, des collègues de doctorants et d'autres activités, sont parfaitement conscients, du fait de leur expérience dans le milieu universitaire, que l'anglais est incontournable dans le monde universitaire et ne considèrent en aucun cas leurs projets franco-allemands comme une pierre apportée à la construction d'un bastion anti-anglo-saxon.

Au sein des cursus de l'UFA, et bien plus encore dans les milieux de la recherche, on utilise bien au contraire, dès que cela paraît judicieux d'un point de vue scientifique, des documents en langue anglaise ; les professeurs invités de pays tiers donnent bien souvent leurs cours en anglais. Les rencontres entre jeunes chercheurs et étudiants venus de tous les pays du monde sont bien souvent organisées en anglais.

On peut donc affirmer que les diplômés des cursus de l'UFA bénéficient, certes, d'un profil linguistique franco-allemand particulier, mais qu'en tant qu'universitaires trilingues et chevronnés en matière d'interculturalité, ils ne sont nullement limités à une activité professionnelle dans le franco-allemand ; ils incarnent plutôt une nouvelle génération d'experts capables de faire face aux exigences d'un marché du travail mondialisé.

12. L'aspect financier

L'UFA finance la majeure partie de ses activités grâce aux subventions versées par ses cinq bailleurs de fonds issus des deux pays, la République fédérale d'Allemagne et la République française.

En 2011, l'UFA a reçu des gouvernements une subvention d'un montant total de 11 millions d'euros, dont 5,5 viennent d'Allemagne et 5,5 de France.

Le financement français est composé à parts égales de deux apports versés par le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR).

L'apport allemand, lui aussi à hauteur de 5,5 millions d'euros, est issu de trois sources. La part la plus importante, € 3,65 millions d'euros, est versée à l'UFA par le ministère fédéral pour l'Éducation et la Recherche (*Bundesministerium für Bildung und Forschung*, BMBF). Les *Länder* assurent actuellement une subvention d'un total de 1,35 million d'euros. Enfin, les 0,5 million d'euros restants sont apportés par le ministère des Affaires étrangères.

Pour l'UFA, il est avant tout important, conformément à l'article 3 des directives budgétaires, de disposer d'un budget franco-allemand commun. C'est le conseil d'université qui vote le budget. Il est à noter que l'UFA a le droit de placer ses liquidités excédentaires afin d'obtenir un revenu de placement¹⁵. De plus, (ceci devrait intéresser les lecteurs familiarisés avec les pièges de la gestion budgétaire), l'UFA peut aussi reporter les sommes non dépensées sur le budget de l'année suivante¹⁶.

¹⁵ Cf. Art. 11 des directives budgétaires de l'UFA.

¹⁶ Art. 12, Abs. 5 des directives budgétaires : « Les moyens financiers qui n'ont pas été attribués au 31 décembre sont considérés comme des restes disponibles. »

Voilà pour les recettes. Un autre aspect remarquable à signaler du côté des dépenses : alors que la subvention des deux États s'élève à 11 millions d'euros, l'UFA prévoit pour l'année 2011, un budget de 13,033 millions d'euros. La différence s'explique principalement par deux particularités déjà citées : premièrement, des revenus de placement sont générés grâce au placement de sommes temporairement excédentaires. Toutefois, à une époque où les taux d'intérêts sont bas, ces revenus sont assez restreints. Deuxièmement, l'UFA dispose d'excédents issus des années précédentes qui peuvent être ajoutés au budget en cours, ce qui est particulièrement significatif. Pourtant, il faut se garder d'être trop optimiste : l'UFA gère depuis des années un budget dépassant ses recettes, les excédents disponibles ont donc fini par diminuer au fil du temps. Lors de l'évaluation des demandes de soutien en 2010, l'UFA a ainsi démontré son impossibilité croissante à financer tous les projets jugés excellents.

Cette année, l'UFA prévoit de dépenser 10,33 millions d'euros pour le financement des projets. 2,27 millions d'euros seront attribués au « budget des organes » (personnel, administration, instances consultatives, frais de déplacement, loyer, etc.). Comparé à d'autres institutions de taille comparable, le pourcentage du budget de l'UFA consacré aux programmes est nettement plus important que celui alloué aux frais de fonctionnement.

13. Les organes de direction et la structure de l'UFA

Le travail de l'UFA s'appuie sur plusieurs instances, dont les cinq plus importantes sont :

1. La présidence et le secrétariat,
2. Le conseil d'université,
3. L'assemblée des établissements membres,
4. La commission scientifique,
5. Les représentants des étudiants.

La présidence est élue par l'assemblée des établissements membres sur proposition du conseil d'université pour un mandat de quatre ans. Si le président est français, le vice-président doit être allemand, et inversement ; après deux ans, le président et le vice-président échangent leurs postes. Le président est responsable de la mise en application de la politique de l'UFA dans le cadre des décisions prises par le conseil d'université ; il représente l'UFA à l'extérieur. Le vice-président soutient le président dans l'accomplissement de ses tâches ; de plus, il dirige l'association du Forum Franco-Allemand qui organise la manifestation du même nom à Strasbourg.

Le conseil d'université définit les lignes directrices de l'UFA, vote le budget, détermine le soutien de programmes de coopération, approuve les comptes et le rapport d'activités annuel et, enfin, décide des conditions d'adhésion des universités.

La commission scientifique surveille l'ensemble des processus d'évaluation. Elle soutient le conseil d'université – notamment pour les questions touchant aux programmes d'études et de recherche ainsi qu'à l'attribution des diplômes.

Le secrétaire général dirige le secrétariat, soutenu par une secrétaire générale adjointe. Actuellement, le secrétariat compte 40 collaborateurs. (Ceci équivaut à 25 postes en équivalent temps plein (EPT) ainsi qu'à plusieurs postes d'auxiliaires). Le secrétariat gère l'ensemble des programmes d'études et de recherche franco-allemands en coopération avec les instances consultatives et administre l'ensemble du réseau de l'UFA.

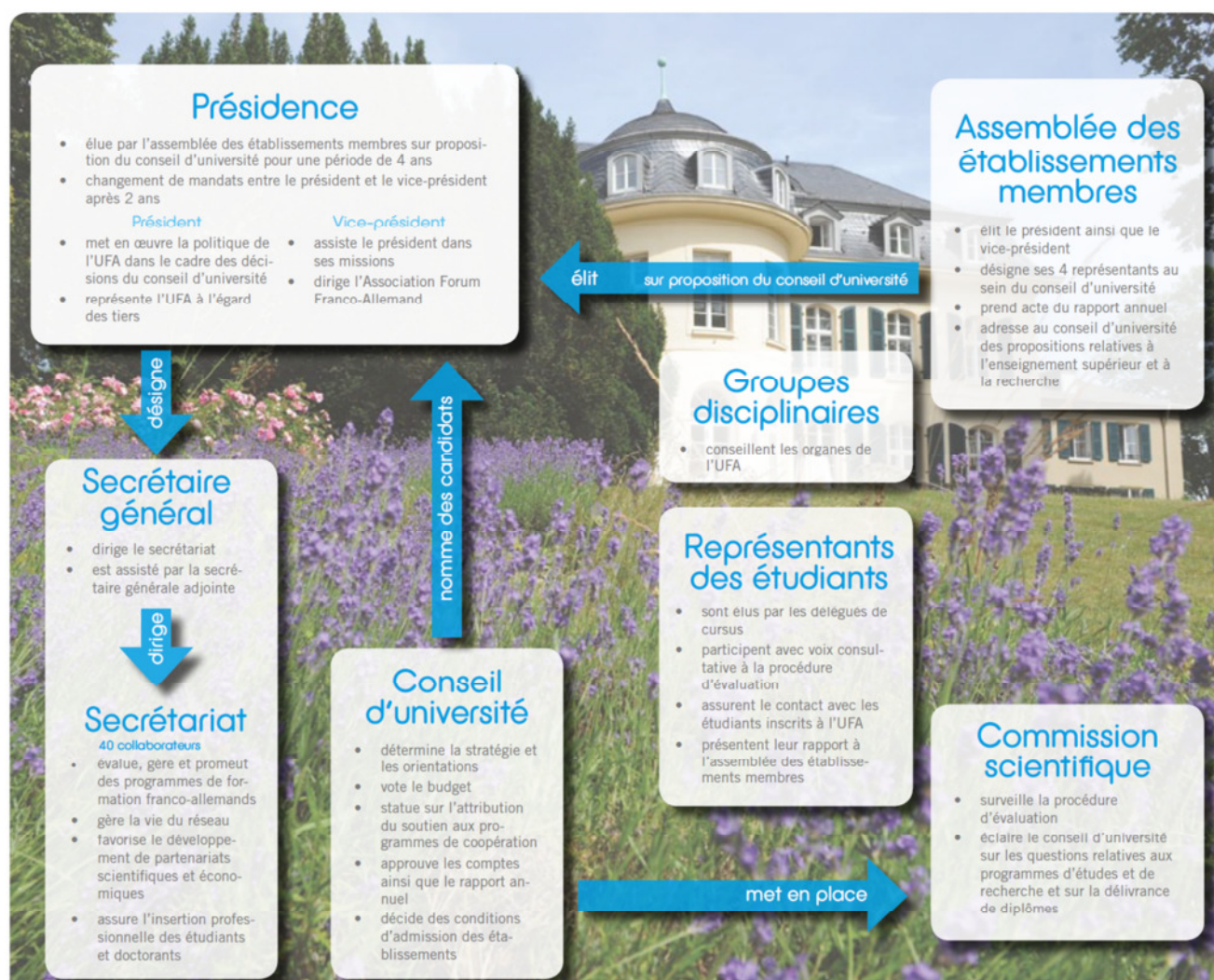
L'assemblée des établissements membres élit le président et le vice-président, nomme les quatre représentants des établissements membres au sein du conseil d'université, prend connaissance du rapport

d'activités annuel et formule auprès du conseil d'université des propositions relatives au domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les représentants des étudiants sont élus par les porte-paroles des cursus. Ils participent au processus d'évaluation en tant que conseillers, assurent le contact entre l'UFA et ses étudiants et présentent leur rapport à l'assemblée des établissements membres.

Le graphique suivant met en évidence les rapports au sein de l'UFA¹⁷ :

L'ORGANISATION DE L'UFA



14. Perspectives : et la suite ?

On peut l'affirmer sans exagérer : l'UFA se trouve actuellement à la croisée des chemins. En douze ans d'existence, elle a accompli un travail remarquable – ce qui fut particulièrement mis en avant politiquement à l'occasion des festivités de son dixième anniversaire, en 2009. Elle s'est établie comme

¹⁷ Source : rapport annuel 2010 de l'UFA

une institution de politique universitaire exemplaire, et cela bien au-delà des frontières de ses deux pays fondateurs.

Elle a par ailleurs repensé en profondeur son organisation, s'il est toutefois possible d'affirmer cela de manière définitive. Un processus de réorganisation mené par la direction et accompagné par le cabinet de conseil en management Kienbaum a conduit, en 2009, à une restructuration profonde et à une évolution des procédures administratives. Comme cela a été évoqué plus haut, l'UFA a aussi déjà engagé une discussion collective sur le développement stratégique du Forum Franco-Allemand. Enfin, l'UFA a présenté aux représentants du monde politique la même année un plan de développement détaillé jusqu'en 2020, comportant des propositions concrètes :

- Une hausse progressive du montant de l'aide à la mobilité versée aux étudiants et aux doctorants, celle-ci n'étant à l'heure actuelle plus assez compétitive ;
- Une augmentation du nombre de cursus et, à long terme, du nombre de double diplômés ;
- Le développement d'un programme spécifique pour le recrutement d'étudiants et de doctorants internationaux, y compris non européens, dans les cursus franco-allemands ;
- L'optimisation du soutien aux doctorants à travers l'amélioration de la situation financière des collèges doctoraux franco-allemands ainsi que le développement d'une meilleure imbrication des phases de master et de doctorat grâce au soutien du « PhD-Track ».

Malgré un bilan positif, des conditions administratives satisfaisantes et, enfin, des idées audacieuses proposées pour le développement futur des activités de l'UFA, une inquiétude vient se mêler à cet optimisme général : la poursuite de la croissance de l'UFA, et même une simple consolidation des acquis, ne sera possible que si les gouvernements français et allemand votent une augmentation du budget de l'UFA. Il est permis d'espérer que ce jour viendra, le 12^e Conseil des ministres franco-allemand ayant décidé, le 4 février 2010, dans le cadre du très remarqué « Agenda 2020 », d'attribuer à l'UFA la mission suivante¹⁸ :

« D'ici 2020, le nombre d'étudiants, d'étudiants en doctorat et de jeunes chercheurs participant à des programmes financés par l'Université franco-allemande doit doubler. Celle-ci doit étendre ses activités pour inclure des filières communes adaptées à la demande réelle du marché du travail ; nous élargirons et faciliterons aussi les possibilités de doctorats franco-allemands (cotutelles de thèses). »

Selon les calculs prévisionnels de l'UFA, le doublement du nombre d'étudiants et de doctorants souhaité politiquement d'ici 2020 nécessite une augmentation des subventions portant le budget de l'UFA à hauteur de 24 millions d'euros. L'UFA est consciente que d'autres sources de financement non étatiques devront être sollicitées afin qu'elle puisse remplir convenablement son rôle à long terme. Elle a d'ailleurs déjà entamé de grands efforts en ce sens. Cependant, les accords de subvention de longue durée accordés aux établissements membres du réseau de l'UFA ne pourront, de par leur nature même, être assurés que si une base suffisante et fiable existe, sous la forme d'un budget étatique adéquat. En 2010, un groupe de travail franco-allemand de haut niveau a développé, lors de plusieurs réunions dirigées par l'ancien ministre Francis Mer, des recommandations ouvrant la voie dans cette direction. D'après ces recommandations, les gouvernements français et allemand devraient, d'ici 2020, et selon leurs moyens, fournir chacun un tiers des moyens supplémentaires nécessaires ; le tiers restant devra être apporté par l'UFA elle-même, grâce à la récolte de fonds tiers et de dons, la réduction des coûts et l'optimisation des processus, ainsi que par l'intégration la plus intelligente possible de tous ses partenaires au financement du développement futur de ses activités.

En ces temps où les caisses sont bien vides, mais y a-t-il vraiment des époques auxquelles elles sont pleines, puissent les bonnes priorités être établies!

¹⁸ Cf. point 2 du chapitre 3 de l'« Agenda franco-allemand 2020 ».

Bibliographie

1. Hamm, Albert, De Weimar à Bologne. L'enseignement supérieur en France et en Allemagne au miroir de l'expérience franco-allemande, p. 4 (<http://www.dfh-ufa.org/fr/decouvrir-lufa/politique-de-lenseignement-superieur-franco-allemande/>)
2. HRK (2009), Statistiken zur Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen in der Reihe *Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2009*, Bonn, p. 20.
3. Kufer, Astrid ; Guinaudeau, Isabell ; Premat, Christophe (2009), *Dictionnaire des relations franco-allemandes*, Baden-Baden.
4. Pfeil, Ulrich et Defrance, Corine (2007), „Das Projekt einer deutsch-französischen Hochschule seit 1963“ in Ulrich Pfeil, *Deutsch-französische Kultur- und Wissenschaftsbeziehungen im 20. Jahrhundert. Ein institutionengeschichtlicher Ansatz*, München, Oldenburg, S. 309–337.
5. Picht, Robert (1998), *Deutsch-Französischer Hochschulaustausch: Stand und Perspektiven*, collection „Aktuelle Frankreich-Analysen des dfi“, n° 11, octobre.
6. Présidence de la République française (2010), Déclaration à l'occasion du Conseil des ministres franco-allemand – Agenda franco-allemand 2020 (<http://www.france-allemande.fr/Declaration-conjointe-12eme,5230.html>).
7. « Échange de lettres portant création du collège franco-allemand pour l'enseignement supérieur, 12 novembre 1987 » (cf. www.france-allemande.fr/Echange-de-lettres-portant,062.html).