

**CHARTRE DES BONNES PRATIQUES  
APPLICABLES AUX  
FORMATIONS MISES EN ŒUVRE A L'ETRANGER  
PAR LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR FRANCAIS**

Le présent document présente la rédaction de la charte des bonnes pratiques établie dans le cadre des travaux du groupe sur les formations françaises à l'étranger constitué à l'occasion de l'exercice interministériel sur l'attractivité de la France.

# **CHARTRE DES BONNES PRATIQUES APPLIQUABLES AUX FORMATIONS MISES EN ŒUVRE A L'ETRANGER PAR LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR FRANCAIS**

## **I . EXPOSE DES MOTIFS**

### **11. L'importance de la multiplication des formes de présence des établissements supérieurs français à l'international**

Au cours des dernières années, les établissements français d'enseignement supérieur ont multiplié leurs formes d'intervention à l'international.

- En élargissant leurs initiatives et leurs programmes de coopération scientifique internationale sur la base d'accords entre institutions et centres de recherche et de formation doctorale, ils s'attachent à construire des réseaux de production et de diffusion de la recherche ou s'insèrent dans des réseaux préexistants.
- En s'engageant activement dans le développement de la mobilité entrante et sortante des étudiants, des enseignants et des chercheurs, ils prennent une part croissante dans les échanges universitaires internationaux, tant dans le cadre d'accords avec des établissements situés dans les pays développés que dans le cadre de coopérations avec les pays émergents ou en développement. En outre, ils s'associent activement à l'intensification des échanges répondant aux initiatives individuelles d'étudiants français et étrangers.
- En développant une offre de formation à l'étranger, ils assurent une présence durable de filières françaises à l'international et contribuent ainsi à la diffusion des standards et des diplômes français, tout en participant à la promotion de la francophonie.

Cette multiplication des formes de projection à l'international contribue indiscutablement au renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur français.

- L'engagement des établissements dans des partenariats avec des acteurs locaux s'inscrit dans une perspective de développement solidaire lorsqu'il se réfère à des normes éthiques et académiques appropriées et lorsqu'il s'attache à rechercher et à obtenir un équilibre adéquat entre les perspectives de développement durable de l'éducation et de la recherche dans le pays d'accueil et les intérêts légitimes des universités et des grandes écoles françaises.
- Cet engagement contribue pleinement à la promotion de la francophonie lorsqu'il se traduit par l'élaboration et l'animation de programmes de formation pérennes, délivrés entièrement ou partiellement en langue française. En outre, il est de nature à apporter un prolongement attractif à des filières francophones existant déjà dans le pays d'accueil au niveau des enseignements secondaires ou des premières années d'études supérieures ; à ce titre, il peut utilement contribuer au renforcement de la cohérence des parcours offerts aux étudiants locaux dans le cadre de cursus délivrés partiellement ou totalement en langue française.
- L'organisation de programmes de formation délivrés à l'étranger sous la responsabilité entière ou partagée d'établissements français d'enseignement supérieur s'articule le plus souvent avec une politique de promotion de la mobilité. Dans certains cas, cette offre constitue *un substitut à la mobilité* puisqu'elle permet aux étudiants étrangers qui en bénéficient de recevoir, dans leur propre pays, une formation répondant à des standards académiques français et internationaux. Dans d'autres cas, cette offre constitue *une préparation efficace à la mobilité* dans la mesure où elle permet de détecter ceux des étudiants internationaux qui présentent le plus d'aptitudes en vue de poursuivre des études réussies en France et de concentrer les efforts et les appuis pédagogiques, matériels et financiers sur le soutien à leurs projets de mobilité.
- Enfin, les partenariats établis avec les établissements d'enseignement supérieur locaux ou avec des équipes d'enseignement et de recherche permet également, grâce à un travail en commun sur la durée, de structurer des programmes de coopération vivants et productifs, tant en matière de formation qu'en matière de recherche.

Dans ce contexte, le développement de programmes de formation délivrés à l'étranger et sous leur responsabilité pédagogique par les établissements français constitue un indiscutable vecteur de rayonnement et un facteur d'attractivité pour l'enseignement supérieur français.

## 12. Les difficultés induites par le développement des programmes de formation français à l'étranger

S'ils concourent à l'attractivité de notre enseignement supérieur, les programmes de formation délivrés à l'étranger par des établissements français sont confrontés à des difficultés qui ne peuvent être sous-estimées.

- Ces programmes sont exposés aux difficultés d'application à distance de normes éthiques, académiques, culturelles et juridiques rigoureuses et aux difficultés de contrôle de leur respect sur la durée.
- Ces programmes sont exposés à des difficultés potentielles pour le maintien d'un encadrement scientifique et pédagogique d'un niveau conforme aux standards universitaires français et internationaux sur toute leur durée.
- Lorsque les établissements français mettent en place des programmes qui supposent une présence pérenne à l'étranger ils sont également exposés à un risque de dispersion de leur potentiel d'encadrement scientifique et pédagogique. La mise en œuvre de ces programmes peut alors se traduire, après une période initiale de mobilisation intense, par un relâchement de la présence et de la contribution des équipes qui représentent les établissements français. Le maintien de la densité et de la qualité de l'encadrement soulève alors un défi que les responsables ne parviennent pas toujours à relever dans des conditions satisfaisantes.
- Les programmes proposés à l'étranger sont également exposés à des difficultés récurrentes dans le choix de partenaires dont les structures, les stratégies et les références ne sont pas toujours familières pour leurs interlocuteurs français. Les risques d'erreur dans le choix de partenaires et l'engagement contracté à l'égard d'institutions ou de personnes dépourvues de légitimité constituent fréquemment des facteurs d'échec ou, à tout le moins, de gaspillage des ressources engagées.

Les obstacles à surmonter doivent être considérés avec d'autant plus de vigilance qu'ils affectent à la fois les établissements directement engagés à l'international et l'ensemble du système français d'enseignement supérieur qui se trouve exposé à **un véritable risque de réputation** à caractère systémique.

Ces difficultés peuvent également affecter les étudiants locaux qui sont conduits, dans certains cas, à se plaindre de la qualité insuffisante des prestations assurées dans leur pays sous la responsabilité totale ou partielle d'établissements français.

Enfin certaines préoccupations sont également exprimées par les établissements locaux qui redoutent parfois une déstabilisation de leur recrutement et une pression sur leur propre potentiel d'encadrement. De telles réactions interviennent surtout lorsque des projets associant des établissements français perturbent les équilibres concurrentiels entre les différentes composantes de l'offre de formation dans le pays d'accueil.

## **II . PROMOUVOIR DE BONNES PRATIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR FRANÇAIS A L'ETRANGER**

Dans le développement de leurs programmes de formation à l'étranger, les établissements d'enseignement supérieur français s'attachent au respect de bonnes pratiques à toutes les étapes de la conception, de la négociation, de la mise en oeuvre, de la gestion financière ou institutionnelle et de l'évaluation des dispositifs proposés.

### **21. En amont de l'ouverture du programme**

Dans la phase de conception et de négociation du projet, les établissements s'attachent au respect des principes suivants :

- La préparation du programme doit tendre à la mise en oeuvre de partenariats avec les établissements et les acteurs locaux présentant des garanties académiques et éthiques indiscutables. Un partenariat équilibré tendant au respect des intérêts légitimes des interlocuteurs locaux et des établissements français est systématiquement recherché. Le choix de ces partenaires doit tendre à éviter la déstabilisation des institutions universitaires locales soit par une menace sur leur recrutement, soit par la captation de leur encadrement. Dans toute la mesure du possible, les partenariats envisagés doivent tendre à soutenir les efforts de modernisation et de renforcement mis en oeuvre dans les pays d'accueil à l'initiative des autorités publiques ou à l'initiative des responsables académiques.

- Avant sa mise en oeuvre effective, le projet donne lieu à une étude de faisabilité conduisant à une clarification suffisante de ses dimensions juridiques académiques et financières. La formalisation des engagements contractuels souscrits par les acteurs concernés, la nature et le contenu des programmes et des diplômes préparés ainsi que la viabilité financière du projet doivent faire l'objet de garanties raisonnables.
- L'étude de faisabilité met en évidence la demande effective exprimée par les partenaires dans le pays d'accueil et s'attache à établir sa réalité et sa consistance. Elle apporte des indications aussi précises et documentées que possible sur la réalité et la pérennité du potentiel de recrutement de la formation en préparation ainsi qu'une estimation crédible des effectifs visés. Lorsque le programme est orienté dans une perspective de professionnalisation, la réalité et l'ampleur des débouchés espérés sont soigneusement documentées de même que les possibilités d'accueil en stages en entreprises. Des contacts exploratoires sont établis avec les entreprises et les milieux professionnels et les perspectives de partenariat à court et moyen terme sont évaluées de façon transparente.
- Les projets de développement de programmes à l'étranger devraient s'inscrire en cohérence avec la politique générale de l'établissement français qui en prend l'initiative. Si ce dernier conclut avec l'Etat un contrat d'établissement, c'est la stratégie qu'il présente qui constitue le cadre de référence permettant d'apprécier la pertinence des renouvellements apportés à l'offre de formation, notamment à l'étranger. En conséquence, la contribution des formations à l'étranger à la réalisation des objectifs et des orientations prévus à l'occasion de la préparation du contrat fait l'objet d'une formulation explicite ; cette dernière permet d'assurer que ces formations sont expressément prévues dans le projet d'établissement ou s'inscrivent en cohérence avec les axes de développement énoncés dans ce dernier.
- Dès que c'est possible, la préparation du projet donne lieu à une information pertinente auprès de l'ambassade de France dans le pays d'accueil et auprès des directions centrales des ministères de tutelle. Cette information ainsi que des consultations appropriées et, le cas échéant, l'obtention d'un avis sur l'opportunité de l'opération au vu des orientations de la politique extérieure de la France peuvent constituer les garanties majeures pour le succès du projet notamment dans une phase de recherche et de choix de partenaires locaux. En outre, elles doivent intervenir avant que des engagements juridiques ou financiers irréversibles aient été contractés.

- La nature du diplôme délivré est clarifiée ainsi que sa reconnaissance éventuelle par les autorités françaises et par les autorités locales. Lorsque le programme en cours de préparation conduit à la délivrance d'un **diplôme bénéficiant d'une habilitation ou d'une reconnaissance nationale**, une consultation préalable doit être effectuée auprès du ministère de tutelle afin de vérifier la compatibilité de sa délivrance à l'étranger avec les conditions prévues dans le cadre de la procédure d'habilitation. Lorsqu'il s'agit d'un **diplôme d'établissement**, sa présentation aux partenaires et aux candidats potentiels dans le pays d'accueil doit l'indiquer en toute clarté. Toute ambiguïté sur la nature de la certification concernée risque d'engendrer des déceptions voire des contentieux de la part des étudiants locaux et d'entraîner un risque de réputation pour l'ensemble du système français d'enseignement supérieur. La clarification des conditions de délivrance des diplômes s'impose lorsque ce sont des titres français qui sont préparés, mais également lorsque le programme donne lieu à la délivrance de co-diplômes ou de diplômes conjoints.
- Le mode de gouvernance des programmes et notamment le partage des responsabilités entre les intervenants français et les intervenants locaux doivent donner lieu à une formulation précise et soutenable sur la durée. Dans cette perspective, les personnes chargées de la conduite du projet, tant pour la partie française que pour les partenaires du pays d'accueil, doivent être clairement identifiées et formellement désignées par des responsables qualifiés des établissements au nom desquels ils interviennent à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre.

## **22. Dans la phase de mise en oeuvre du programme**

Dans la phase de mise en oeuvre du programme, les établissements français d'enseignement supérieur proposant une offre délivrée à l'étranger, sous leur responsabilité propre, s'attachent au respect des principes suivants :

- L'encadrement pédagogique assuré aux programmes est maintenu, sur la durée, dans des conditions qui assurent le respect des normes académiques françaises internationales : la densité de cet encadrement, le niveau académique des enseignants, la combinaison entre la contribution des enseignants locaux et celle des enseignants français en mission ou détachés à titre permanent sur place doit être adéquate aux objectifs de la formation, à son niveau et à la nature du diplôme sur lequel elle débouche.

- La densité et la qualité du programme d'enseignement doivent être conformes aux engagements contractés quant au niveau de formation visé. Un soin particulier est notamment réservé au respect des conditions requises en matière de durée effective des enseignements, d'infrastructure technique (singulièrement pour les ressources mobilisables en locaux, en laboratoires et en matériel informatique) et d'encadrement de toutes les activités proposées aux étudiants, y compris pour les activités de stage et de terrain. S'il s'avère nécessaire de prévoir un renforcement de l'encadrement pour répondre aux exigences académiques conformes aux standards français et internationaux, les modalités d'appui prévues et notamment les dispositifs de formation de formateurs planifiés sont présentés de façon détaillée.
- Le statut des étudiants locaux doit être clarifié vis-à-vis de la réglementation applicable dans le pays d'accueil et vis-à-vis de la réglementation française. La position de ces étudiants à l'égard des procédures de gestion de la scolarité en vigueur dans les établissements français doit être dépourvue d'ambiguïté ; leur participation éventuelle à la gouvernance des établissements français et notamment aux élections internes doit être étudiée de façon prudente et donner lieu à une consultation préalable des ministères de tutelle.
- Le statut financier des étudiants locaux et leur éventuelle prise en compte dans les modalités d'attribution de ressources par les autorités françaises doivent donner lieu à une clarification et, le cas échéant, à la consultation préalable du ministère français chargé de l'enseignement supérieur.
- L'organisation du contrôle des connaissances et les procédures de collation des diplômes doivent donner lieu à une préparation détaillée et à un contrôle permanent. La plus grande vigilance est requise pour tout ce qui concerne le contrôle des connaissances : les modalités de recrutement et d'attribution d'équivalences à l'entrée en formation, le choix des sujets des épreuves organisées à tous les stades de la formation, les conditions de correction de ces épreuves, l'établissement des procès-verbaux, la constitution et la réunion des jurys, l'établissement de listes de diplômés requièrent en particulier une vigilance sans faille.



### 23. Dans la gestion financière du programme

Dès la conception et la préparation d'un programme de formation délivré à l'étranger sous leur responsabilité totale ou partielle, les établissements français d'enseignement supérieur s'imposent de vérifier la viabilité à terme du programme et son équilibre économique sur la durée. Dans cette perspective, ils s'attachent à anticiper le déroulement chronologique de l'opération et l'évolution des emplois et des ressources prévisibles aux différentes étapes de son déploiement.

- La validation et la mise en oeuvre du programme sont nécessairement précédées par l'élaboration d'un plan prévisionnel garantissant une probabilité raisonnable d'équilibre entre les sources de financement mobilisables et les emplois de fonds requis par la réussite du projet. En tenant compte des conditions propres aux différentes phases de préparation, de lancement et de montée en régime de l'opération, les responsables français et leurs partenaires s'attachent à déterminer si le montage institutionnel présente une probabilité significative de pérennité et si une perspective crédible d'équilibre financier peut être envisagée à moyen terme.
- Les sources de financement prévues recensent de façon exhaustive et avec une prudence raisonnable les sources de financement assurées par des acteurs français publics (État, collectivités territoriales ou autres financeurs), par l'établissement lui-même et par d'éventuels partenaires privés. Le plan évalue également, sans optimisme exagéré, la contribution attendue de partenaires étrangers, d'éventuels investisseurs et des étudiants au titre des frais de scolarité.
- L'évaluation des besoins de financement tient compte aussi bien des dépenses d'investissement initial que des frais de fonctionnement exposés sur la durée. En particulier, les dépenses de personnel permanent et temporaire font l'objet d'une évaluation précise.
- L'évaluation des coûts exposés et la prévision de leur évolution à moyen terme s'inscrit dans une perspective d'analyse en **coûts complets**. Elle intègre aussi bien les apports en ressources financières que les apports en industrie, notamment en ressources humaines mobilisées du fait de la contribution scientifique, pédagogique et administrative fournie par les personnels français participant au programme. Cette analyse ne saurait en aucun cas se limiter aux seuls coûts monétaires directs suscités, à la marge, par l'opération étudiée.

La pérennité du montage financier fait l'objet d'une vérification approfondie et ne doit pas laisser place au risque d'une impasse financière qui, à terme, conduirait les promoteurs du projet présenté à demander une aide d'urgence aux autorités publiques françaises pour combler des défaillances structurelles du programme non détectées dès l'origine, ou pis encore, délibérément occultées dans la phase de montage initial.

## 24. Les dispositifs d'évaluation

Dans leur participation à des programmes de formation délivrés à l'étranger sous leur responsabilité totale ou partielle, les établissements français s'attachent à la mise en place de dispositifs d'évaluation conformes aux standards académiques internationaux.

- Un dispositif d'évaluation interne permet un contrôle de qualité et de conformité à caractère permanent, placé sous la responsabilité des acteurs institutionnels et pédagogiques en charge du programme. Si les établissements français concernés concluent avec l'Etat un contrat quadriennal, les modalités d'évaluation prévues dans le cadre de leurs projets de formation à l'étranger s'inscrivent en cohérence avec les dispositifs d'évaluation prévus dans le cadre du contrat. En particulier, la procédure applicable aux programmes délivrés à l'étranger et les indicateurs de performance spécifiques qui s'appliquent à ces derniers font l'objet d'une formulation explicite et d'un suivi régulier.
- Un programme de formation dispensé à l'étranger devrait être systématiquement inscrit dans la cadre d'un phasage permettant de subordonner sa poursuite à une évaluation périodique de sa pertinence, de la qualité des résultats obtenus et de sa viabilité financière. En conséquence, lors de la phase de préparation, les établissements français qui en prennent l'initiative devraient s'attacher à anticiper les différentes phases du projet et à prévoir des modalités d'évaluation adaptées à chacune d'entre elles. Au terme d'une période convenue à l'avance avec les partenaires locaux, un bilan d'étape est prévu. Il comporte une revue des succès obtenus et des difficultés rencontrées et débouche sur une **décision explicite** de poursuite, de réorientation ou d'interruption de l'opération. Cette démarche devrait permettre d'éviter deux écueils symétriques :

- celui d'un découragement prématuré qui, devant les difficultés rencontrées dans les phases initiales, conduit au repli avant même que les acquis du projet soient pleinement capitalisés ;
  - celui de l'enlisement dans un programme médiocre dont la reconduction s'effectue dans des conditions mal maîtrisées du fait de l'absence d'échéances précises pour un réexamen et une prise de décision de prolongation.
- Un dispositif d'évaluation externe, à caractère discontinu mais récurrent, est également mis en place. Il est conforme aux dispositifs d'évaluation et d'assurance qualité en oeuvre dans le pays d'accueil et aux normes et dispositifs applicables aux programmes français d'enseignement supérieur. Il fait intervenir, en tant que de besoin, les autorités françaises compétentes en matière d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche.
  - Dans le cadre de la mise en oeuvre de la présente Charte, les ministères de tutelle et les conférences d'établissements engagent une étude de faisabilité relative à la création d'un **label national** qui serait délivré aux programmes dont la conception et le fonctionnement garantissent le respect des bonnes pratiques recommandées par la Charte.
  - Cette démarche s'attachera également à l'élaboration d'une grille d'indicateurs fournissant un référentiel partagé par les membres de la communauté universitaire et permettant à la fois aux établissements d'orienter leurs efforts d'amélioration qualitative dans leurs interventions dans le cadre de programmes à l'étranger et aux instances compétentes en matière d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche d'orienter leurs travaux d'analyse et de labellisation.