

DELIBERATION CA105-2023

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.123-1 à L.123-9, L.712-6-1 et L.719-7 ;

Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers ;

Vu les statuts et le règlement intérieur de l'Université d'Angers, tels que modifiés le 15 décembre 2022 ;

Vu la délibération n° CA003-2020 en date du 17 février 2020 relatif à l'élection du Président de l'Université d'Angers ;

Vu l'arrêté n° 2022-120 du 3 juillet 2022 portant délégation de signature en faveur de M. Didier BOUQUET ;

Vu les convocations envoyées aux membres du Conseil d'Administration le 15 novembre 2023 ;

Objet de la délibération : Stratégie de l'International

Le Conseil d'Administration, réuni en formation plénière le jeudi 23 novembre 2023, le quorum étant atteint, arrête :

La stratégie de l'International est approuvée.

Cette décision est adoptée à l'unanimité avec 23 voix pour.

Fait à Angers, en format électronique

*Pour le Président et par délégation,
Le directeur général des services*

Didier BOUQUET

Signé le 06 décembre 2023

La présente décision est exécutoire immédiatement ou après transmission au Rectorat si elle revêt un caractère réglementaire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès du Président de l'Université dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa transmission au Rectorat suivant qu'il s'agisse ou non d'une décision à caractère réglementaire. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive. La juridiction administrative peut être saisie par voie postale (Tribunal administratif de Nantes, 6 allée de l'Île-Gloriette, 44041 Nantes Cedex) mais également par l'application « Télérecours Citoyen » accessible à partir du site Internet www.telerecours.fr

Affiché et mis en ligne le : 19/12/2023

STRATEGIE INTERNATIONALE

2023 - 2027

ua

UA

ua

UA

UA

Table des matières

CHAPITRE 1. Introduction	2
Objectifs de la stratégie	2
> Une ambition européenne réaffirmée	3
> Une stratégie partagée qui organise la cohérence, la dynamique et l'adaptation des processus	3
Méthodologie, outils de communication et contenu du document	4
> Méthode d'élaboration de la stratégie	4
> Outils de communication	4
> Contenu du document	4
CHAPITRE 2. Diagnostic de l'internationalisation à l'UA	5
> L'organisation des activités internationales à l'UA	5
> Les réseaux de collaboration et les partenariats	6
> La réputation et la visibilité de l'UA à l'international	8
> Les activités d'internationalisation à l'UA	9
> L'accueil des publics internationaux	10
> La culture linguistique de l'UA dans le cadre de l'internationalisation	12
Conclusion	13
CHAPITRE 3. La stratégie	14
Axe 1. Prioriser les partenariats internationaux	14
Axe 2. Accroître la visibilité et l'attractivité à l'international	16
> Les doubles et triples diplômes	16
> Systématisation des syllabi des cours	17
> Transformation des cours en anglais	17
> Promouvoir la francophonie	18
> La valorisation du potentiel international des thématiques de recherche à l'UA	18
> Développement des programmes courts	19
Axe 3. Préparer une mobilité à l'international de qualité	21
> Une offre de mobilité à mieux faire connaître	21
> Une offre de mobilité à développer	21
> Développer l'internationalisation à domicile (làD)	22
Axe 4. Garantir une expérience réussie des internationaux à l'UA	24
> L'accueil et l'intégration des étudiants internationaux	24
> La réussite des étudiants internationaux	24
> L'accompagnement des chercheurs internationaux	25
RÉFÉRENCES	27
ANNEXES	29
Annexe 1. Analyse SWOT de la dimension internationale de l'UA	29
Annexe 2. Proposition d'approche consultative pour sélectionner des partenaires stratégiques pour l'UA	31
Annexe 3. L'internationalisation à domicile - approche générale et ressources clés pour sa mise en œuvre	34
Annexe 4. Résumé des axes et objectifs de la stratégie	37
Annexe 5. Exemple du format du Plan d'Actions	39

CHAPITRE 1. Introduction

Objectifs de la stratégie

Cette stratégie internationale a vocation à présenter les orientations et ambitions pour le développement de l'internationalisation à l'Université d'Angers (UA) sur la période 2023-2027¹. Elle s'inscrit dans un contexte international en perpétuelle mutation nécessitant de la flexibilité, de l'adaptabilité et un engagement continu pour répondre à des besoins changeants et accompagner les étudiants et personnels² de l'UA **vers une expérience internationale.** Les défis à relever sont nombreux : barrière linguistique, cohérence des programmes, adaptation culturelle, reconnaissance des diplômes, promotion de la francophonie, coût financier, nouvelles collaborations internationales, environnement inclusif...

Cette stratégie internationale s'adresse à tous – personnels, étudiants, partenaires – et doit être considérée comme **un prolongement naturel des missions de l'UA respectant les valeurs fondamentales que sont la diversité, la solidarité et la responsabilité sociétale**, au cœur de celles défendues par l'Union Européenne (respect de la dignité humaine, liberté, démocratie, égalité, droits de l'homme).

Cette stratégie internationale est le fruit d'une large concertation. Elle s'appuie sur les atouts de l'UA pour conforter l'engagement de l'établissement envers l'internationalisation dont les nombreux bénéfices sont documentés par les institutions européennes [1]. Parmi ceux-ci, on peut citer : **une meilleure visibilité de l'établissement dans ses missions d'enseignement, de recherche et d'innovation**, un enrichissement personnel de sa communauté, une plus forte citoyenneté européenne et implication à l'égard des questions mondiales, ainsi que le renforcement de la coopération internationale. **En sa qualité d'université, l'UA est un des acteurs clés de la coopération scientifique et universitaire** au service de la diplomatie, favorisant l'échange de connaissances et la recherche collaborative. L'UA a un rôle essentiel à jouer dans la création d'un monde plus interconnecté, collaboratif, et répondant notamment aux enjeux de responsabilité sociétale.

Cette stratégie internationale, à travers les outils qui seront mis en place, permettra de mieux positionner l'UA au niveau du territoire ligérien, national, européen et international. Dans une démarche qualitative de gestion de ses relations externes, **l'UA renforcera la connaissance de ses partenaires.** Elle disposera d'éléments factuels pour accroître son attractivité internationale. Une coordination de la stratégie de l'UA avec les attentes de ses partenaires et des acteurs institutionnels (ALM, région, Campus France) facilitera la mutualisation d'actions et la continuité des financements dans le cadre des partenariats avec la région, la ville d'Angers, Angers Loire Campus, et Angers Loire Développement (jumelage, événements internationaux, ...), **dans un objectif commun de rayonnement du territoire ligérien et des atouts académiques de l'UA.**

¹ Date de fin du contrat d'établissement.

² Personnels BIATSS (personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques et sociaux et de santé), enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs.

> *Une ambition européenne réaffirmée*

Cinquante alliances d'universités européennes ont été sélectionnées entre 2019 et 2023 dans le cadre de l'appel dédié du programme Erasmus+ avec pour objectif d'inventer l'université européenne du futur. **Elles représentent un élément clé de l'internationalisation des universités, permettant de promouvoir les valeurs européennes et de répondre aux enjeux géopolitiques, en favorisant la compréhension interculturelle.**

Le rôle fondateur de l'UA dans l'alliance européenne EU GREEN sélectionnée en 2022 reflète son engagement à coopérer à l'échelle européenne pour mener à bien un enseignement et une recherche de la plus haute qualité sur les thèmes **des transitions, de l'éducation inclusive et de l'environnement**. EU GREEN intègre **le développement durable** au centre même de sa stratégie générale, avec pour ambition de relever les grands défis sociétaux identifiés dans les 17 objectifs de développement durable (ODD) : la défense d'un modèle territorial plus juste fondé sur le concept d'excellence distribuée, la recherche de solutions à l'échelle locale en travaillant dans un contexte global, un engagement à promouvoir l'accès inclusif et équitable aux formations.

EU GREEN, comme les autres alliances, a pour but de **contribuer à faciliter la mobilité entre les établissements membres**, favoriser les initiatives de collaboration en recherche en réunissant des chercheurs aux expertises complémentaires, donner accès à des ressources partagées (bibliothèques, laboratoires et installations spécialisées), faciliter la création de programmes conjoints ou de doubles diplômes et augmenter la visibilité internationale des institutions partenaires. Ces alliances doivent à terme **renforcer l'excellence et la compétitivité de l'enseignement supérieur européen**.

A travers cette vision, **EU GREEN s'intègre naturellement dans tous les axes de la présente stratégie**.

> *Une stratégie partagée qui organise la cohérence, la dynamique et l'adaptation des processus*

Déployer une stratégie internationale implique une rationalisation et une adaptation permanente des outils et processus utilisés. Dans ce sens, cette stratégie vise à optimiser l'activité internationale de l'UA d'une manière qui respecte et facilite le travail quotidien des personnels, afin d'en faire bénéficier au mieux les étudiants. La stratégie internationale doit inclure des indicateurs de suivi pour évaluer les progrès et les résultats, ce qui permettra de l'ajuster régulièrement aux besoins et de s'assurer d'une efficacité des mesures mises en place pour atteindre les objectifs visés.

Afin d'en garantir le succès de son déploiement, **elle sera suivie en lien étroit avec tous les acteurs impliqués dans l'internationalisation de l'université** : les composantes, les unités de recherche, les responsables de la gestion des programmes, la direction de l'international (DI) et les autres directions participant aux dispositifs d'internationalisation (DRIED, DEVEC). Cette approche garantit que la stratégie est et sera en articulation avec l'activité, les besoins et les attentes de l'ensemble des parties prenantes, dans le respect des moyens alloués.

Avoir des objectifs clairs et partagés, garantir la cohérence des activités internationales avec les missions, la vision et les valeurs de l'UA, être adaptable aux changements de l'environnement géopolitique et avoir une communication transparente à tous les niveaux de l'organisation sont les conditions qui permettront la réussite de cette stratégie internationale.

Méthodologie, outils de communication et contenu du document

> *Méthode d'élaboration de la stratégie*

La stratégie a été élaborée avec la collaboration de représentants des différentes communautés de l'UA. Dans un premier temps, un diagnostic a été réalisé sur la base d'une série d'entretiens réalisés avec des représentants des étudiants, les directions et référents RI (relations internationales) des huit composantes, des membres des services centraux de l'UA et de l'équipe de gouvernance, ainsi qu'avec la participation d'autres unités de direction (laboratoires, départements...) et des structures fédératives de recherche (SFR).

Ces entretiens ont permis de dresser un tableau de l'internationalisation à l'UA aujourd'hui, puis, les axes stratégiques ont été élaborés et validés avec des groupes de travail au sein de la DI et avec la gouvernance de l'UA.

La vice-présidence International et Égalité est responsable du suivi politique de la stratégie. La DI est, quant à elle, chargée de son déploiement et suivi opérationnel, avec l'aide et le soutien des référents internationaux (RI) et des autres acteurs impliqués dans les relations internationales au sein de l'UA. Le suivi et l'évaluation de la stratégie, à l'aide des indicateurs qui seront fournis dans le plan d'actions, seront présentés et discutés annuellement au sein de la commission des relations internationales. Un bilan sera présenté tous les deux ans au conseil d'administration de l'UA.

> *Outils de communication*

L'internationalisation est une dimension transversale aux missions de l'université. Il est donc essentiel de la soutenir avec des outils et canaux de communication clairs qui permettent de l'accompagner dans toute sa complexité à l'échelle institutionnelle, et qui facilitent le travail des personnes engagées dans les activités d'internationalisation. Une bonne communication est notamment importante pour la visibilité (interne et externe) et la gestion des partenariats, pour le partage de bonnes pratiques entre unités (composantes, SFRs), pour l'identification de synergies ou encore pour la création de liens formation-recherche.

La Stratégie Internationale présente donc une très bonne opportunité de renforcer le soutien structurel à l'activité d'internationalisation de l'UA et de l'articuler plus fortement avec les autres missions qui sont au cœur de l'université.

> *Contenu du document*

Ce document présente la stratégie internationale de l'UA pour la période 2023-2027. Il s'adresse à tous, y compris à nos partenaires et nos financeurs.

Le Chapitre 2 donne un diagnostic de l'activité actuelle à l'international, portant sur les résultats de l'internationalisation, à la suite des entretiens réalisés avec tous les acteurs de l'international.

Le Chapitre 3 présente les objectifs stratégiques qui découlent de ce diagnostic, au travers de 4 axes structurants.

Un plan d'actions sera élaboré à partir de ces axes stratégiques, en concertation avec les groupes de travail ayant participé aux entretiens, à partir de documents et de données déjà rassemblés. Ces groupes seront sollicités pour développer et suivre collectivement cette stratégie sur la période 2023-2027.

CHAPITRE 2. Diagnostic de l'internationalisation à l'UA

En 2023, avec plus de 26 000 étudiants (dont 3 554 internationaux³, soit environ 14%) et 2 000 personnels (enseignants, enseignants-chercheurs et personnels administratifs et techniques⁴), l'UA est une université de taille moyenne, avec une ouverture internationale importante.

On mesure l'internationalisation d'un établissement aux résultats et impacts que celui-ci obtient grâce à ses efforts pour s'engager davantage à l'échelle mondiale. Ces résultats peuvent être à la fois qualitatifs et quantitatifs et peuvent exercer une profonde influence sur la réputation de l'établissement, sa mission globale, l'expérience des étudiants et des personnels, ainsi que les résultats de sa recherche. Dans ce chapitre, les « instruments » de l'internationalisation (stratégies, programmes et initiatives développées par l'UA pour s'engager dans le paysage mondial) sont décrits, ainsi que les limites et les points à améliorer. Ils serviront de base à l'élaboration des axes stratégiques du chapitre suivant.

> L'organisation des activités internationales à l'UA

L'UA a soutenu le développement et la structuration ces dernières années d'une direction internationale (DI) composée de 34 personnes qui apportent leur expertise en matière d'internationalisation, supervisent le développement de partenariats, accompagnent le montage des projets et sollicitent des financements européens, la mobilité pour tous, l'enseignement du français et l'accueil des publics internationaux. Depuis le Covid, la DI a investi d'importantes ressources pour créer un environnement plus lisible et accueillant pour sa communauté internationale. En 2019, **l'UA a obtenu le label d'excellence "Bienvenue en France"** avec deux étoiles, gage de l'importance donnée à ses publics internationaux.

Malgré le dynamisme de ses personnels sur le plan international, l'université est confrontée à **des contraintes en ressources humaines et budgétaires fortes** qui l'obligent à définir un cadre afin d'optimiser les moyens.

La gestion des activités à l'international de l'UA se fait à la fois de manière centralisée par la DI pour l'ensemble de l'université, et directement depuis les composantes et les laboratoires par le biais des référents internationaux (RI) - *a minima* 1 référent pédagogique associé à 1 référent administratif par composante - et des équipes dédiées, le cas échéant. La coordination entre la DI et les RI est bonne et fluide. Le soutien des équipes de la DI est largement salué par les composantes de l'université mais reste toutefois limité et perfectible :

- Les canaux d'information doivent être renforcés au sein des services centraux, entre la DI et d'autres départements majeurs pour l'activité internationale comme la direction de la communication (DirCom), la direction de la recherche (DRIED) et la direction des enseignements, de la vie étudiante et des campus (DEVEC).
- L'absence de canaux de communication formels au-delà des RI induit une possible perte des informations entre les services centraux et les composantes et *vice versa*.

³ Source : Panorama d'inscriptions de l'UA 2022-2023 [2]. Inscriptions principales au 15 janvier 2023. Il s'agit d'un total de 3554 étudiants de nationalité étrangère, soit 2685 en mobilité (dont 903 en échange et 1782 hors échange) et 869 ayant obtenu leur baccalauréat ou une équivalence sur le territoire français.

⁴ Sources : site web de l'UA [3], [4].

- Le programme des activités internationales n'est pas suffisamment anticipé ; cela limite la bonne exécution des équipes impliquées dans leur mise en œuvre et crée des périodes de forte charge de travail.
- L'organisation de l'activité internationale à l'UA (missions des composantes versus missions de la DI) est perçue par le personnel et les étudiants comme trop complexe.
- L'organisation des relations internationales au sein des composantes n'est pas uniforme ; quand certaines sont dotées d'un pôle dédié, pour d'autres, il ne s'agit que de missions complémentaires. Les procédures ne peuvent donc pas être harmonisées au sein de l'établissement, ce qui peut en compliquer la lecture pour les usagers.
- L'augmentation des mobilités obligatoires dans les cursus et la multiplication des actes administratifs imposés par les différents organismes financeurs induit une charge supplémentaire pour les RI en composante comme à la DI.
- La tendance à un accroissement des demandes d'accords centralisés par les partenaires implique une gestion interne et un suivi des étudiants plus compliqué, face à des moyens limités.
- Le lien entre les activités internationales des structures de recherche et des composantes n'est pas assez exploité.
- Enfin, les équipes en charge de l'international soulignent un manque de temps pour mener à bien l'ensemble des activités qu'elles souhaiteraient réaliser.

> *Les réseaux de collaboration et les partenariats*

Une des forces de l'UA et ses composantes à l'international est **l'appartenance à des réseaux d'établissements d'enseignement supérieur dynamiques**, avec une reconnaissance nationale pour certains et une forte visibilité internationale pour d'autres.

L'UA et ses composantes appartiennent notamment à des réseaux nationaux comme le REUT (le réseau des écoles universitaires de tourisme) coordonné par l'ESTHUA, le réseau des IAE (écoles universitaires de management), le réseau Polytech (le réseau français des écoles d'ingénieurs polytechniques des universités), des IUT (les instituts universitaires de technologie) et le réseau Campus FLE-ADCUEFE à travers le CeLFE (réseau officiel des centres universitaires de français pour étrangers). **L'avenir à l'international de ces réseaux est encore en phase de développement.** Cela pourrait constituer de véritables atouts pour la visibilité et l'accès à de nouveaux partenariats internationaux pour les composantes concernées.

Par ailleurs, **l'UA est membre de plusieurs réseaux internationaux et programmes d'échange et est bénéficiaire de labels** qui permettent son rayonnement international :

- L'UA est **signataire de la Charte Erasmus+** ; elle permet ainsi à ses étudiants et personnels de pouvoir partir en mobilité dans plus de 256 établissements partenaires, répartis sur 29 pays de l'union européenne. En complément, elle a signé plus de **90 accords de coopération** avec des universités hors Europe.
- L'UA est également membre du **programme ISEP (International Student Exchange Programs) qui représente un réseau de plus de 300 universités de taille moyenne dans plus de 45 pays.** L'objectif initial est de **rendre plus accessibles les études aux USA** mais les étudiants peuvent aussi faire le choix de partir en mobilité dans un autre pays membre de ce réseau.

- L'UA est partenaire du **programme franco-québécois : Bureau de Coopération Interuniversitaire (BCI)**. Ce partenariat permet de réaliser un séjour d'études dans l'une des universités québécoises parties prenantes de ce dispositif.
- L'UA bénéficie **d'un lien fort avec l'Asie** et, à la suite de la demande du ministère chinois de l'éducation nationale relayée par le ministère français de l'enseignement supérieur, a participé en 2002 à la création d'un **Institut franco-chinois du tourisme (IFCT)**. Cet institut regroupe l'université de Canton (Guangzhou) dans la province du Guangdong, l'université de Nice et l'UA. L'UA est également en cours d'approbation de la **création d'un Institut franco-chinois du tourisme et de la culture** avec l'université de Ningbo dans la province de Zhejiang. Le label Institut franco-chinois renforcera la visibilité internationale de l'ESTHUA et fera partie des 8 instituts sino-français parmi les 70 instituts sino-étrangers.
- Membre du **réseau européen Euraxess** dont l'objectif est de faire de **l'Europe un lieu attractif pour les chercheurs venant du monde entier**, l'UA dispose d'un centre de service spécialisé contribuant à son attractivité scientifique et son influence au niveau international. Ce service conseille également les unités de recherche pour l'accueil et l'accompagnement de leurs chercheurs internationaux. A travers ce réseau, **l'UA bénéficie depuis 2020 du label HR (Human Resources) Excellence in Research** décerné par la Commission européenne et qui marque la reconnaissance d'une stratégie des ressources humaines pour les chercheurs (**HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers**). Cette avancée vise à améliorer la qualité des recrutements de chercheurs et leur accompagnement. Il constitue notamment un atout pour l'attractivité internationale de l'université et pour la sécurisation des financements européens.
- L'UA participe au réseau **EARMA (European Association of Research Managers and Administrators)** à l'interface entre les organismes financeurs de la recherche et la communauté scientifique européenne ; ce réseau participe activement à la construction de l'espace européen de la recherche.
- Enfin, l'UA a été parmi les premières universités de France à recevoir **le label « Bienvenue en France »** et à rendre ainsi visible le travail déployé pour l'accueil des étudiants internationaux. Basé sur 28 indicateurs, ce label est délivré pour une durée de 5 ans. Il récompense l'ensemble des efforts réalisés pour garantir une expérience universitaire réussie : travail d'information auprès des étudiants, dispositif d'intégration à la vie du campus, qualité des conditions d'études offertes...

La façon dont **les partenariats internationaux** se sont mis en place à l'UA illustre le fonctionnement actuel de l'international dans l'établissement. Comme souligné par l'HCERES, les partenariats sont souvent initiés de manière opportuniste et reposent sur des relations interpersonnelles. Ces éléments induisent les observations suivantes :

- **Un manque de priorisation des partenariats.** L'idée de priorisation est en effet trop souvent interprétée comme impliquant l'exclusion de certains projets ou de certaines disciplines. A l'inverse, réalisée à bon escient, elle pourrait se traduire par un meilleur usage des ressources au bénéfice de l'ensemble de la communauté.
- **Un manque de données, d'outils adéquats et de partage de l'information de manière systématique, complique la prise de décision ;** il n'y a par exemple pas d'évaluation centralisée de la mobilité des étudiants.

- A ce jour, le manque d'exploitation des réseaux auxquels l'UA appartient ou même des alumni n'a pas permis de démontrer la capacité de l'UA à **attirer les publics internationaux espérés** et développer davantage de collaborations internationales.
- Alors que **la ville d'Angers est jumelée avec plusieurs villes** telle que Austin aux USA, l'UA n'a jamais pu en tirer profit et mettre en place un partenariat académique.
- **Certains partenariats existant en recherche au niveau des laboratoires ne sont pas connus (et par conséquent non quantifiables) au-delà des personnes directement concernées.** Quelques universités étrangères collaborent avec les laboratoires de l'UA dans de nombreux domaines sans faire l'objet d'accords particuliers. Cela limite fortement les possibilités de capitalisation sur ces contacts pour en faire bénéficier le plus grand nombre. **Une meilleure visibilité de ces partenariats permettrait par ailleurs de renforcer les liens recherche/formation.**

Ces partenariats rencontrent alors plusieurs obstacles :

- Un **problème de pérennité** des initiatives.
- Un **manque de cadrage et de filtre** qui entraîne le risque d'un trop plein d'initiatives (quantité privilégiée à la qualité) et d'un manque d'optimisation des efforts.
- Une **démultiplication des partenariats sur un même pays** qui ne permet pas une collaboration ciblée de qualité.

> *La réputation et la visibilité de l'UA à l'international*

De façon générale, **les équipes administratives, enseignantes et de recherche ont conscience de l'importance de l'internationalisation**, tant pour la qualité de la recherche que pour celle de l'enseignement. Les résultats de mobilité entrante et sortante des enseignants-chercheurs et des étudiants se maintiennent à un bon niveau.

L'UA possède déjà **une certaine visibilité dans les classements internationaux bibliométriques** comme le 2023 Global Ranking of Academic Subjects (GRAS), dit « classement thématique » de Shanghai. Elle apparaît **entre la 151e et la 200e place mondiale en Sciences de la Terre "Earth Sciences"** et figure également parmi les meilleures universités au monde sur la thématique **"Clinical Medicine" (401-500)**.

Par ailleurs, **la participation des enseignants-chercheurs de l'UA à des projets européens bénéficie de l'appui d'un service d'ingénierie dédié (CAP Europe)** avec un taux de réussite de 16 % aux appels à projets jugé satisfaisant.

Parallèlement à ces constats, **l'appartenance à l'alliance EU GREEN** ou certaines initiatives comme l'organisation de Summer Schools ou les projets de micro-masters constituent un important levier de projection de l'UA à l'international.

Néanmoins, l'UA fait face à plusieurs défis limitant sa visibilité sur la scène internationale :

- Le manque de valorisation de ses domaines phares de manière générale limite sa visibilité. Au niveau recherche notamment, l'UA pourrait mieux tirer profit de son excellent classement dans les domaines cités ci-dessus.
- CAP Europe manque d'éléments stratégiques pour filtrer les appels à projets européens facilitant les collaborations interdisciplinaires.

- Le profilage des meilleures candidatures pour les bourses de l'ERC (European Research Council) est également difficile.
- Le manque d'outils adéquats (tels que des annuaires de chercheurs, l'organisation d'événements de promotion...) entraîne une trop faible participation aux projets et notamment aux projets européens.
- La compréhension et la lisibilité de l'offre de formation à l'international est rendue difficile par le manque de syllabi (résumés de cours annonçant le contenu, le plan et un certain nombre d'informations essentielles pour établir un contrat pédagogique).
- L'offre de cours en anglais qui s'est bien structurée ces dernières années, nécessite encore de s'étoffer.

S'agissant de **la communication de l'UA vers et pour l'international, la création d'une version en anglais du site international représente une amélioration majeure**. Son contenu et sa fonctionnalité permettent de transmettre efficacement les informations nécessaires aux étudiants, chercheurs et partenaires actuels et potentiels de l'UA ne parlant pas français. Il y a une volonté de continuer à améliorer la fonctionnalité du site, notamment pour faciliter la navigation lors du passage de la version française à la version anglaise, et de proposer davantage de contenus en collaboration avec les composantes et les laboratoires.

La communication de l'UA vers l'extérieur passe également par des rencontres lors de **salons et visites dans des universités partenaires**. S'il y a un intérêt exprimé par la communauté de faire davantage dans ce domaine, par exemple en étant présent dans des salons nationaux touchant également des étudiants internationaux, l'implication est déjà importante et pertinente en la matière.

- **Lorsque la DI participe à un salon international, elle représente l'UA dans sa globalité** mais elle ne peut pas engager une formation en particulier ou accepter la gestion supplémentaire d'étudiants au nom d'un enseignant. A l'inverse, si c'est un enseignant qui participe, il représentera sa formation, voire au mieux sa composante mais **rarement l'UA dans son ensemble**.
- Les déplacements sont limités par les capacités financières et les ressources humaines de l'UA. **Le manque de positionnement envers quelques partenariats structurants et thématiques phares ne permet pas de concentrer les ressources sur un nombre défini de partenaires clés.**

> *Les activités d'internationalisation à l'UA*

L'UA a développé une large palette d'activités en soutien à l'internationalisation qui sont globalement saluées et utilisées par la communauté, tant au niveau des composantes que des SFR. Parmi ces succès, on retrouve les allocations à la mobilité, les cours de français proposés par le CeLFE, l'accompagnement à la transformation des cours en anglais, le soutien à la rédaction de projets de recherche européens, les Summer Schools ou encore le programme de parrainage entre étudiants.

Les composantes et les SFR ont également développé une activité propre en lien avec l'international, à des degrés d'implication variables. Si globalement les diverses initiatives fonctionnent bien et couvrent les différents aspects de l'internationalisation, il manque une mise en œuvre plus systématique d'initiatives d'internationalisation à distance, notamment celles liées à l'internationalisation des programmes d'études.

Par ailleurs, **certaines activités ne rencontrent pas leur public** :

- Un manque de coordination entre composantes et DI a parfois provoqué des doublons.
- Certaines des Summer Schools proposées peinent à recruter des étudiants : concurrence d'autres écoles sur la même thématique, compétitivité des tarifs, etc.
- La méconnaissance des langues des programmes proposés peut aussi limiter leur attractivité, notamment dans le cas de doubles ou triples diplômes non anglophones.
- Le dispositif de professeur invité est utilisé de façon très hétérogène par l'ensemble de la communauté enseignante.
- Enfin, certains partenariats d'échanges d'étudiants devenus inactifs ne sont pas officiellement arrêtés, souvent par manque de suivi.

Par ailleurs, **l'internationalisation ne peut pas se limiter à la mobilité** d'une minorité d'étudiants ou à la présence d'étudiants venus d'autre pays à l'UA. L'internationalisation couvre un spectre bien plus large comme **l'internationalisation à domicile (IàD)**. A ce titre, la prise de conscience de l'intérêt d'une refonte de certaines formations pour leur donner une dimension plus internationale ou, pour les étudiants locaux, de suivre des cours en anglais, est encore limitée.

L'IàD est cependant loin d'être inexistante à l'UA et des initiatives intéressantes sont mises en place telles que **le programme de parrainage Buddy System, la Nocturne Internationale ou la Nuit Européenne des Chercheurs**. De même, la venue de professeurs invités au titre de la pédagogie intervenant dans les formations et assurant des cours ou des conférences offre diverses opportunités d'IàD aux étudiants.

> *L'accueil des publics internationaux*

En 2022-2023, l'UA accueillait une part d'internationaux quasiment égale à la part moyenne observée dans les universités françaises : 14 % pour l'UA contre 15 % des effectifs d'étudiants internationaux à l'université en France⁵. Toutes formations confondues, le nombre total d'étudiants internationaux a augmenté fortement pendant la période 2016-2021 à l'UA (+ 20,6 % contre 11,0 % en moyenne pour les universités françaises).

Les étudiants en provenance d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (régions regroupées dans le tableau ci-dessous) constituent la part la plus importante des étudiants internationaux à l'UA, comme pour la France. L'UA attire proportionnellement beaucoup plus d'étudiants originaires d'Asie⁶ (26,1 % des étudiants de nationalité étrangère à l'UA contre 13,2 % pour la France) et légèrement plus d'étudiants originaires d'Afrique subsaharienne⁷ que la moyenne française. **Les partenariats privilégiés et reconnus de certaines des composantes de l'UA (l'ESTHUA avec la Chine et Polytech avec le Maroc)** expliquent en partie les chiffres observés.

⁵ Sources : Panorama d'inscriptions de l'UA 2022-2023 [2] et rapport Campus France 2023 [5].

⁶ La part de l'Océanie est extrêmement faible dans le tableau ci-dessous.

⁷ L'Afrique subsaharienne excluant les pays de l'Afrique du Nord : Tunisie, Libye, Maroc, Égypte, et Algérie.

Région d'origine des étudiants internationaux	UA	France
Rapport Campus France - Année 2021-2022		
Afrique du Nord et Moyen-Orient	28,5 %	28,7 %
Europe	14,1 %	25,3 %
Afrique subsaharienne	27,1 %	23,4 %
Asie-Océanie	26,1 %	13,2 %
Amériques	4,2 %	8,3 %
Origines inconnues	0,1 %	1,1 %

Sources : Rapport Campus France 2023 [5] et Panorama des inscriptions de l'UA 21/22 [6]

Toujours en proportion des étudiants internationaux (correspondant aux étudiants en mobilité de nationalité étrangère et aux étudiants résidents avec baccalauréat français ou équivalent), **l'UA accueille moins d'étudiants en provenance d'Europe ou des Amériques** qu'en moyenne en France. **Ce sont deux zones où précisément l'UA cherche à davantage consolider sa présence et son attractivité en raison d'une forte demande de mobilité sortante vers ces régions.** A ce niveau, la participation à l'alliance européenne EU GREEN apparaît comme un levier intéressant pour augmenter les flux de mobilité intra-européens ainsi que l'appartenance au réseau ISEP qui facilite notamment les échanges avec les USA.

Par ailleurs, l'UA, **par le biais du Bureau des internationaux**, propose une large offre de dispositifs d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux. Cependant, un certain nombre d'entre eux ne bénéficient pas encore de ces dispositifs :

- Les dispositifs ne sont pas connus de tous, certains étudiants ne sollicitent pas les services qui leur sont offerts parce qu'ils n'en connaissent pas l'existence.
- Les étudiants des campus délocalisés ne peuvent pas profiter de tous les services mis en place, soit parce qu'ils ne sont pas déployés sur leur lieu d'étude (Nocturne de l'international) soit parce qu'ils ne se sentent pas concernés (Buddy system).

Une attention particulière est accordée aux publics en exils. Ceux-ci quittent non seulement leur pays, mais également leur situation académique ou professionnelle. À leur arrivée en France, ils doivent bien souvent construire un nouveau projet, tout en faisant face à de nombreux obstacles administratifs, culturels et linguistiques. **La mise en place à l'UA de mesures spécifiques à destination de ces publics en exil permet d'œuvrer pour une éducation inclusive, de qualité et équitable pour tous et de faciliter l'insertion des personnes exilées.** Par exemple, dans le cadre des programmes PAUSE et MSCA4Ukraine qui soutiennent des scientifiques en exil en favorisant leur accueil dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'UA a permis à des chercheurs de poursuivre des travaux de recherche au sein de ses laboratoires. 5 chercheuses de nationalité ukrainienne ont ainsi pu être accueillies depuis mars 2022. Le centre de service Euraxess, CAP EUROPE, la DRIED ainsi que les unités de recherche hôtes, ont œuvré conjointement à offrir un accueil de qualité et permettre l'intégration de ces scientifiques et de leur famille.

A l'instar de nombreux établissements membres du réseau MEnS (réseau des établissements engagés pour l'accueil des étudiants en exil), l'UA propose un **DU "Passerelle - étudiants en exil"** habilité par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESRI) ainsi qu'**une exonération des frais d'inscription en DU d'Études Françaises**. Ces formations accompagnent la reprise d'études par l'acquisition du niveau de français requis à l'entrée à l'université et une découverte du système éducatif français.

L'apparition régulière de crises géopolitiques ces dernières années entraîne l'arrivée de nouveaux exilés et par conséquent un accroissement des demandes d'inscription. Des difficultés majeures sont observées par le CeLFE au regard de cette situation :

- Le nombre de places étant limité, une sélection des candidats doit être effectuée. Bien que les critères de sélection puissent paraître objectifs, il n'est pas toujours aisé de départager les candidats. **Un outil d'aide à la décision pourrait soutenir la commission dans sa sélection.** Une sélection affinée permettrait aussi de pallier les quelques abandons observés chaque année.
- **Le manque de valorisation de ces formations au sein des composantes** explique en partie le faible taux d'intégration des étudiants à l'issue de l'obtention du niveau B2 dans les formations de l'UA (50 % en 2022-23).
- **Les ressources financières actuelles sont limitées** et ne permettent pas d'accueillir davantage d'étudiants.

Si les étudiants **bénéficiaires d'une protection internationale** (BPI : réfugiés, bénéficiaires de la protection temporaire) peuvent candidater par une procédure dérogatoire en licence 1^{ère} année (dossiers dits « dossiers jaunes »), la procédure de candidature dans des niveaux supérieurs est identique à celles d'étudiants internationaux ou locaux et ne prend pas en compte la spécificité de leur situation (arrivée tardive en France, documents manquants en raison d'un départ précipité de leur pays...).

> *La culture linguistique de l'UA dans le cadre de l'internationalisation*

Bien que l'offre de formation en anglais se soit développée ces dernières années, celle-ci est encore jugée insuffisante, particulièrement dans certains domaines d'expertise de l'Université. Pour donner un exemple : aujourd'hui, sur les universités situées en Pays de la Loire⁸, l'UA dispense seulement 10 % des programmes de master entièrement délivrés en anglais contre 20 % pour l'université de Nantes.

Il est à noter par ailleurs que **cette offre ne couvre pas tous les domaines d'expertise de l'université et reste hétérogène** entre les composantes. Par exemple, si l'UA est le seul établissement à offrir un programme complet de master en anglais de deux ans en tourisme - International Hospitality Management -, elle ne dispense aucun programme de master en anglais dans les domaines scientifiques pour lesquels elle jouit d'une forte expertise.

Le constat est donc fait **de convertir certains cours en anglais** pour accroître cette offre et attirer plus d'étudiants internationaux. C'est le cas particulièrement pour des cours en L3, année classique de départ en échange de type Erasmus, ainsi qu'au niveau master. Pour les masters de recherche correspondant aux domaines de pointe cités précédemment, agrandir leur base de recrutement à l'international permettrait par ailleurs d'obtenir les meilleurs étudiants, notamment dans la perspective d'une continuité de certains en doctorat.

⁸ Source : Site web Campus France [7]. Ce chiffre exclut les programmes des langues appliquées et autres programmes enseignés en anglais à la Faculté des lettres, langues et sciences humaines. Le nombre total de masters n'inclut pas les programmes de type "MBA".

Offrant à la fois un intérêt pour les étudiants internationaux d'échange non francophones mais également pour les étudiants français souhaitant suivre une formation dans une autre langue que leur langue maternelle, **la mise en place de cours en anglais est toutefois limitée par le niveau en langue souvent trop faible**, du côté des étudiants comme du personnel enseignant :

- Les nombreux outils déployés afin de permettre aux personnels en lien avec l'international d'avoir des clés pour s'exprimer ou enseigner en langue anglaise manquent de visibilité et d'attractivité. Par exemple, le dispositif d'accompagnement à la transformation des cours en anglais (dispositif initialement financé la Région Pays de la Loire) est en perte de vitesse.
- Les enseignants-chercheurs ont parfois le besoin d'acquérir une plus grande aisance à l'oral afin de faciliter la transformation de leurs cours en anglais ; il s'agit quelquefois d'un positionnement idéologique contre l'enseignement en anglais, même si c'est une attitude de moins en moins partagée.
- Le suivi d'une scolarité totalement ou partiellement en anglais peut risquer d'augmenter l'échec pour une partie des étudiants, y compris des internationaux dont l'anglais n'est pas la langue natale et qui, parfois, rencontrent également des difficultés en français.

Concernant l'importance de la langue française, le Celfe propose à chaque étudiant et chercheur international, quel que soit son statut, de suivre des cours de langue française, de participer à des ateliers de conversation ou d'assister à des cours de méthodologie universitaire adaptés à son niveau. Afin de répondre aux besoins exprimés par les composantes, le CeLFE dispense également des formations spécifiques au sein de la quasi-totalité de celles-ci. Cependant :

- Certains étudiants internationaux n'ont pas un niveau de langue française suffisant pour assurer leur réussite.
- L'emploi du temps des étudiants internationaux ne leur permet pas toujours de suivre des cours de français avec le Celfe, ces derniers ne faisant pas partie des maquettes de formation.
- Les demandes croissantes émanant des composantes sont quelquefois difficiles à satisfaire en raison de moyens humains limités.

Les divers acteurs de l'UA constatent **l'importance de la francophonie et du français et de la francophonie comme élément d'internationalisation**. Le français est la 5ème langue la plus parlée au monde avec 321 millions de locuteurs [8]. De nombreuses collaborations de recherche et formation de l'UA sont faites dans des pays ou régions où le français est parlé par tout ou partie de la population, comme avec le Maroc, ou avec le Québec pour quelques-unes d'entre elles. **Le français est considéré comme un atout pour l'internationalisation de l'UA**, également vis à vis de partenaires non francophones et désireux d'acquérir des compétences dans cette langue.

Conclusion

Ce diagnostic réalisé sur l'ensemble de l'université avec l'implication de la communauté relations internationales a mis en exergue **les forces, les faiblesses, les opportunités mais aussi les limites de l'UA en matière d'international**. Ces éléments se retrouvent « en annexe » dans l'analyse SWOT qui servira de base pour construire le plan d'actions de la stratégie relations internationales de l'UA. L'objectif est aussi d'en faire un document vivant qui pourra être amendé au fil de l'eau afin d'être le reflet de la réalité de l'UA, de ses besoins et de ses ambitions. **Cette partie diagnostic a permis d'identifier 4 axes stratégiques qui seront détaillés dans le chapitre suivant.**

CHAPITRE 3. La stratégie

Sur la base du diagnostic présenté au chapitre 2, l'UA a défini **4 axes stratégiques** qui constituent les piliers de la Stratégie Internationale :

- **1. Prioriser les partenariats internationaux**
- **2. Accroître la visibilité et l'attractivité à l'international**
- **3. Préparer à une mobilité à l'international de qualité**
- **4. Garantir une expérience réussie des internationaux à l'UA**

Ces axes contribueront à améliorer la visibilité et le rayonnement international de l'UA (axes 1, 2, 4), promouvoir un environnement d'apprentissage inclusif et international (axes 2, 3 et 4), et développer un engagement international durable (axes 1, 3).

Axe 1. Prioriser les partenariats internationaux

L'UA compte plus de 380 accords de partenariats qui permettent un large choix de mobilité à ses étudiants et personnels. Si la majorité de ces initiatives sont opportunistes et ont pour origine des relations individuelles entre enseignants-chercheurs des différents établissements, elles traduisent également « **une tendance à l'indistinction qui ne facilite pas l'identification des priorités et synergies** » [9]. Ainsi, la DI et les référents internationaux (RI) des composantes rencontrent des difficultés à identifier les accords de mobilité qui doivent être renouvelés de ceux qui doivent être arrêtés, ainsi que les critères permettant cette prise de décision. Par conséquent, **dans un objectif de renforcement et d'accroissement de la qualité de nos partenariats, il apparaît nécessaire de les prioriser**. Un nombre trop important de partenariats ne permet pas d'entretenir des coopérations de qualité.

En adhérant à la charte ERASMUS+, **l'UA souhaite renforcer ses liens avec des partenaires européens** et développer davantage ses mobilités d'échange intra-européennes afin de maintenir l'attractivité de ses formations. Dans ce contexte, **l'UA souhaite mettre à profit et développer au maximum ses collaborations avec les partenaires de l'alliance EU GREEN. L'alliance européenne EU GREEN** sera également l'occasion de **renforcer les liens formation-recherche** en développant des programmes de formation par la recherche dans les domaines de compétences reconnus de l'UA ou dans des domaines émergents identifiés comme porteurs. **Ces liens pourront se structurer à travers les 6 sous-groupes de l'axe Recherche** piloté par l'UA avec comme objectif de développer des projets tels que Erasmus Mundus ou encore des graduate programmes.

Enfin, les différentes composantes et structures de recherche **ont toutes exprimé leur intérêt à profiter des accords de mobilité et des coopérations existants à l'UA**, pour renforcer leurs propres activités internationales.

L'objectif principal de cet axe est donc **d'identifier, de prioriser et de soutenir les partenariats structurants**. Les autres partenariats ne rentrant pas dans cette priorisation pourront se développer mais seront considérés comme des initiatives propres aux composantes et aux structures de recherche.

Ce processus de recensement et de catégorisation sera possible grâce à **une méthodologie rigoureuse et participative** présentée en annexe 2, afin de garantir une cohérence entre les objectifs institutionnels et les besoins de toutes les parties prenantes.

Cette meilleure structuration de nos accords de mobilité et de nos collaborations en matière de recherche contribuera à une meilleure projection institutionnelle à l'international. **Ces partenariats structurants auront des objectifs et des feuilles de route dédiées, et feront l'objet d'un accompagnement renforcé de l'université.**

Le dernier objectif est de **mieux promouvoir l'ensemble des partenariats existants** auprès des différentes communautés de l'UA et partenaires extérieurs. L'UA s'appuiera sur une **base de données de l'internationalisation qui regroupera les informations du logiciel de gestion des mobilités (Move On) et des projets européens (OSCAR)**. Cela permettra une meilleure circulation des informations entre l'international et la recherche, une fiabilisation des données et une optimisation de leur exploitation. Pour renforcer l'accès interne aux informations relatives aux partenariats (à la fois en termes d'accords de mobilité et de collaborations de recherche), la DI collaborera en parallèle avec la DPE (Direction de Pilotage et Évaluation) dans la définition et l'alimentation de cette base (entrepôt de données). Des formations spécifiques seront proposées à tous les acteurs intéressés. En parallèle, une nouvelle **cartographie de nos partenariats aussi bien en termes de mobilité de formation que de recherche** sera réalisée pour une dissémination en interne et en externe.

Objectifs de l'axe

Identifier et promouvoir les partenariats structurants à l'international, en s'appuyant sur une méthodologie participative et la définition de critères objectifs.

Optimiser la participation aux projets européens notamment en renforçant les liens formation-recherche.

Construire une base de données accessible et une cartographie des partenariats permettant de mieux communiquer sur l'ensemble des partenaires internationaux existants au sein de l'UA et vis-à-vis de nos partenaires extérieurs.

Axe 2. Accroître la visibilité et l'attractivité à l'international

L'UA a identifié **6 domaines d'actions prioritaires** qui contribueront directement à **accroître la visibilité et la projection à l'international de l'université**, auprès des étudiants et chercheurs internationaux. Ce sont des éléments clés dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation d'ensemble qui vise à créer une dynamique entre des politiques, des programmes, des initiatives et des individus, pour rendre l'université plus performante à l'international.

Ces domaines dont les actions devront se mettre en place dans le cadre d'un accompagnement vers la réussite et de l'accessibilité pour tous, **sont :**

- la mise en place d'une **stratégie institutionnelle de doubles et triples diplômes**,
- la **systématisation des syllabi** de cours, particulièrement ceux destinés à des publics internationaux,
- l'augmentation **de l'offre de cours en anglais**, en mettant l'accent sur les programmes avec un fort potentiel d'attractivité,
- la **promotion de la francophonie**
- la **valorisation du potentiel de recherche** à l'international,
- le **développement de nos programmes courts** (écoles d'été, blended intensive programmes (BIP), micro-masters, ...).

> *Les doubles et triples diplômes*

Les doubles ou triples diplômes constituent un **outil pour des partenariats durables et multidimensionnels**. Ces programmes peuvent favoriser la mobilité des étudiants, internationaliser les cursus, améliorer l'employabilité des diplômés et permettre de partager de bonnes pratiques. L'UA dispose actuellement d'une dizaine d'accords de doubles ou triples diplômes⁹. **Ces outils sont à développer avec nos partenaires afin d'aboutir à des collaborations en réseau.**

Il existe de nombreux atouts (académiques, culturels et linguistiques) associés aux formations reliées à ces diplômes. Au regard de la charge de travail, elles s'adressent à des étudiants très motivés et dont le niveau académique et linguistique est confirmé. Ces étudiants pourront construire un socle de connaissances plus large et varié, valorisé par l'obtention d'un seul diplôme validé dans chacune des universités parties prenantes de l'accord. Ces formations sont aménagées pour être suivies de manière alternée chez les différents partenaires. **Elles pourront, à terme et notamment dans le cadre des alliances européennes, donner lieu à des diplômes européens conjoints.**

En revanche, un rapport de l'ACE [11]¹⁰ met en évidence une participation limitée des étudiants américains dans ces programmes et **une concentration géographique des partenaires en Europe et en Asie**, avec peu de représentation en Afrique. Cependant, dans le cadre de ses missions de développement de l'apprentissage à destination des publics situés à l'international, l'UA exporte ses formations et propose ainsi plusieurs diplômes sur le continent africain (Polytech et IAE) et le continent asiatique (ESTHUA et IAE) **dans le cadre de formations délocalisées**. Ces délocalisations reposent sur des accords entre l'UA et un établissement partenaire dans lequel tout ou partie des cours sont dispensés.

Ce type de formation présente de nombreux avantages tant pour l'UA que pour les établissements et étudiants internationaux.

⁹ Selon le catalogue de cours téléchargeable en ligne sur le site de l'UA [10].

¹⁰ Voir également [12] et [13].

Elle permet à plusieurs étudiants de l'établissement partenaire d'obtenir un diplôme français, de vivre une expérience culturelle et linguistique enrichissante en bénéficiant de cours dispensés par des enseignants français et ce, sans avoir à effectuer de mobilité physique en France. **Les délocalisations répondent également aux valeurs d'inclusion** (coûts financiers d'une mobilité physique que les étudiants ne pourraient pas supporter) et de **respect de l'environnement** (réduction de l'empreinte écologique liée au déplacement de quelques enseignants par rapport au déplacement de nombreux étudiants).

Pour l'UA, les délocalisations de formation permettent de contribuer au rayonnement de l'établissement à l'international tout en permettant à des personnels enseignants de bénéficier d'une mobilité internationale.

L'UA souhaite **évaluer les avantages et les inconvénients de ces programmes collaboratifs internationaux en cohérence avec la stratégie internationale.**

> *Systematisation des syllabi des cours*

À l'UA aujourd'hui, seulement 30 % des cours dispensés disposent d'un syllabus. Ce pourcentage est loin d'être satisfaisant, car **ce manque de syllabus limite la capacité à communiquer les points forts de l'offre d'enseignement à l'UA** et la capacité des étudiants de choisir avec discernement leur formation. Ceci est **particulièrement problématique pour les étudiants internationaux qui pourraient envisager de venir à l'UA**, mais également pour les partenaires internationaux qui souhaitent envoyer leurs étudiants en mobilité.

Cela crée un désavantage pour l'UA par rapport aux universités américaines ou canadiennes, où l'utilisation des syllabi, selon des directives ou des normes précises, est habituelle. Si la structure et le niveau de détail peuvent varier considérablement d'une institution à l'autre et d'un pays à l'autre¹¹, **le syllabus est devenu un outil incontournable et considéré comme fondamental pour attirer des étudiants du monde entier.**

Dans un premier temps, l'UA cible les syllabi des cours dispensés en anglais. Leurs enseignants étant déjà dans une logique d'internationalisation, ils sont sensibles à l'argument des syllabi pour attirer davantage d'étudiants internationaux non francophones.

Une réflexion plus large à l'échelle de l'UA pourrait avoir lieu afin de systématiser **la généralisation des syllabi à l'ensemble de l'offre de formation** pour, notamment, une meilleure lisibilité à l'international.

> *Transformation des cours en anglais*

La plupart des composantes souhaite accroître l'offre de formation en anglais. Cette transformation doit s'inscrire dans une réflexion stratégique, visant les formations où elle est particulièrement pertinente. Elle doit aussi se faire de manière concentrée pour éviter l'éparpillement actuel des cours en anglais et les rassembler sur des formations ciblées.

L'UA souhaite s'appuyer davantage sur son offre de cours en anglais comme un **outil d'attractivité, non seulement pour les étudiants de nationalité étrangère, mais aussi pour les étudiants français – particulièrement au niveau des masters** que la dispensation de cours en anglais peut rendre plus attractifs.

L'UA va poursuivre le processus de transformation de cours en anglais en ciblant :

¹¹ Voir par exemple [14] et [15].

- Les filières prioritaires, avec la possibilité de concentrer les moyens sur certaines formations.
- Les thématiques où il peut y avoir un intérêt à attirer et former des talents (par exemple en lien avec les 6 clusters de recherche EU GREEN, ou en lien avec de nouveaux cours sur la transition écologique) dans une logique de formation adossée à la recherche.
- La volonté de créer des graduate schools afin de renforcer l'attractivité des étudiants d'excellence au niveau Master Doctorat.

> *Promouvoir la francophonie*

Le français, présent sur tous les continents, est la cinquième langue la plus parlée au monde, avec 321 millions de locuteurs. Plus de 60 % d'entre eux résident en Afrique, mais le français est également présent au Canada et dans plusieurs pays d'Europe. Il y a là un véritable potentiel à exploiter.

L'offre de formation pour **l'apprentissage ou le perfectionnement de la langue française** est un atout important pour des partenaires internationaux désireux de développer des partenariats dans cet objectif.

En parallèle de nos formations en Français Langue Etrangère (FLE), le CeLFE est un véritable outil d'attractivité pour l'accroissement des mobilités vers des destinations plébiscitées par les étudiants locaux. Par le biais de ses Diplômes d'Université d'Études Françaises (DUEF) du niveau A1 à B2, le CeLFE peut offrir la possibilité à des étudiants non francophones d'apprendre ou de perfectionner leur maîtrise de la langue et de la culture françaises de manière intensive sur un semestre ou une année. Grâce à ses formations de français ouvertes à tous les publics internationaux de l'UA, **les partenaires peuvent s'assurer d'un enseignement de qualité de la langue française pour leurs étudiants**, en plus des cours de spécialité qu'ils seront venus suivre au sein des composantes.

> *La valorisation du potentiel international des thématiques de recherche*

La qualité et la visibilité de la recherche sont des facteurs déterminants pour attirer des chercheurs internationaux et établir des partenariats de recherche. L'UA cherche à soutenir au mieux les activités internationales de ses cinq pôles de recherche **et doit profiter de l'expertise forte qui lui est reconnue dans certains domaines**, notamment à travers certains classements bibliométriques¹². Les enjeux principaux sont de soutenir la cellule CAP EUROPE, cellule de la DI chargée du montage et de la gestion des projets européens de recherche et formation, renforcer les collaborations internationales sur tous les pôles de recherche notamment sur le lien formation-recherche, attirer des chercheurs internationaux, conforter la position de l'UA dans les classements CWTS (Leiden) et ARWU (Shanghai) et structurer certaines collaborations internationales au travers des dispositifs de laboratoires internationaux.

Afin de valoriser la recherche au niveau international, **les travaux, résultats et succès des chercheurs doivent être valorisés** (articles en interne, manifestations, festivités...) et ceux-ci doivent être accompagnés dans les démarches suivantes :

- publier plus et mieux à l'international (science ouverte, Hal...)
- participer à des congrès internationaux
- recruter des doctorants et chercheurs étrangers
- inviter des chercheurs ou professeurs étrangers

¹² Comme le classement thématique de Shanghai.

La limite principale du développement de l'activité recherche de l'UA est son potentiel recherche en raison du faible taux d'encadrement personnel/étudiant entraînant une charge excessive d'enseignement et, par ailleurs, **un faible nombre de chercheurs des ONR** (organismes nationaux de recherche) (9% de l'effectif scientifique total). Dans ce contexte, des actions sont ciblées dans le cadre de la politique recherche de l'UA telles que des expérimentations d'évolution organisationnelle pour « libérer du temps pour la recherche »

Dans ce contexte, **l'UA a identifié une série de dispositifs permettant la valorisation du potentiel international de sa recherche**, dispositifs qu'il conviendra de poursuivre ou de développer après analyse dans le cadre du plan d'actions :

- laboratoires internationaux associés (label délivré par les ONR)
- appel à projets COFUND (sous action MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions) d'HORIZON EUROPE)
- bourses de post-doctorants MSCA (sous action MSCA du programme HORIZON EUROPE)
- réseaux de formation doctorale MSCA
- projets collaboratifs d'Horizon Europe
- conventions avec les partenaires territoriaux
- écoles d'été, micro-masters et BIP
- co-tutelles de thèse
- dispositifs d'accueil des doctorants internationaux
- invitation d'enseignants-chercheurs internationaux
- remise du diplôme de Doctor Honoris Causa
- chaires de professeurs juniors (CPJ)

Parmi ces dispositifs, l'invitation d'enseignants-chercheurs internationaux de premier plan (voir axe 4), s'appuyant notamment sur des initiatives comme la remise du diplôme de docteur honoris causa, contribue à renforcer l'attrait de l'UA. Un autre dispositif, celui de Chaire Professeur Junior issu de la Loi Programmation de la Recherche, représente une véritable opportunité en permettant d'internationaliser la recherche via des recrutements de scientifiques étrangers ayant une forte expérience à l'international. Ces recrutements bénéficieront également aux formations de l'université et à leur évolution (cours en anglais, double diplôme, ...).

La structuration de ces actions permettra, entre autres, une approche optimisée par l'équipe CAP Europe pour répondre aux appels à projets européens, en ligne avec des initiatives telles que le PAPFE ou d'autres proposées au niveau national¹³.

> **Développement des programmes courts**

Les programmes courts développés par les universités permettent aux étudiants d'approfondir leurs connaissances dans un domaine spécifique. Ils doivent faire l'objet d'ECTS ou d'une certification au diplôme. On compte parmi ces programmes : les écoles d'été (ou Summer Schools), les Blended Intensive Programmes (BIP) ou encore les Micro-Masters.

L'UA organise chaque année des Summer Schools, dont certaines connaissent un succès notable. Elles représentent **un potentiel important pour attirer des étudiants de nationalité étrangère**, notamment en master. Pour autant, les résultats en termes de participation sont inégaux et la soutenabilité économique demeure fragile.

¹³ PAPFE : plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et de l'innovation. Voir [16]-[18].

Leur modèle et mise en œuvre seront repensés, avec l'objectif de renforcer leur visibilité internationale et assurer leur pérennité. Ce processus explorera aussi la possibilité de mutualiser certains programmes avec d'autres établissements angevins ainsi qu'à l'échelle régionale, et visera également à approfondir les coopérations au sein de l'alliance EU GREEN.

Objectifs de l'axe

Définir une stratégie pour les programmes de doubles et triples diplômes tout en prenant en compte les contraintes associées à leur mise en place.

Renforcer la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation existante notamment en systématisant le contenu des syllabi et en augmentant stratégiquement l'offre de cours en anglais ainsi que l'accessibilité aux cours.

Consolider la langue française comme élément d'attractivité

Valoriser les axes de recherche de l'UA à l'international

Repenser le modèle et la mise en œuvre des programmes courts (Summer schools, BIP, et micro-masters) pour assurer leur succès.

Axe 3. Préparer une mobilité à l'international de qualité

> Une offre de mobilité à mieux faire connaître

L'UA dispose d'une large offre de mobilité pour ses étudiants avec des possibilités de départ dans de nombreuses universités partenaires à travers le monde. Ils bénéficient des accords établis entre leur composante et une faculté d'une autre université. Ils peuvent aussi partir dans le cadre d'accords entre l'UA directement et un autre établissement d'enseignement supérieur. Dans ces 2 cas, **les partenariats sont régis par un principe de réciprocité entre les 2 parties.** Enfin, les mobilités peuvent être organisées dans le cadre d'accords de réseau entre plusieurs universités, à l'image d'ISEP (décrit dans le chapitre 2). Le principe de réciprocité entre l'accueil et l'envoi d'étudiants est alors calculé au niveau du groupe des universités partenaires. Concernant les personnels, le programme Erasmus + leur permet de bénéficier de mobilités de formation ou d'enseignement vers les établissements partenaires.

Les accords de partenariats permettent à **près d'un millier d'étudiants de l'UA de partir en mobilité chaque année, soit 4 % des effectifs¹⁴**, chiffre à mettre en regard avec les 14 % d'internationaux accueillis. Ces immersions offrent aux étudiants la possibilité de s'ouvrir sur le monde, de bénéficier d'échanges culturels, de préparer leur avenir, d'améliorer leur niveau de langue et d'augmenter leurs chances d'employabilité. Les personnels profitent également de ces mobilités pour améliorer leurs compétences professionnelles et interculturelles, progresser en langues étrangères et stimuler leur développement professionnel.

La qualité des partenariats de mobilité établis et leur adéquation avec les attentes personnelles, académiques comme professionnelles des étudiants sont essentielles pour leur garantir une expérience positive. Le respect du contenu des contrats pédagogiques (*learning agreements*) est alors fondamental pour l'UA. **Les mécanismes d'évaluation de la mobilité seront renforcés et centralisés, en coordination avec l'ensemble des composantes.** La reconnaissance de partenariats structurants (axe 1) permettra d'établir des liens plus étroits avec ces universités.

L'UA souhaite davantage développer les mobilités dans les formations où elles ne sont pas encore très fréquentes. Il s'agit d'abord de faciliter l'accès aux données des partenariats déjà noués par chacune des 8 composantes. Cela permettra aux composantes d'identifier plus facilement de possibles synergies et intérêts communs pour des partenariats établis entre plusieurs composantes. **En parallèle, l'UA pourra profiter de la complémentarité de ses composantes pour établir quelques partenariats centralisés.** L'attractivité pour les étudiants entrants ou sortants en fonction des composantes est parfois déséquilibrée. Ces accords centralisés permettront de réduire ces différences.

> Une offre de mobilité à développer

Le développement des partenariats de mobilité doit correspondre aux attentes des étudiants et personnels de l'UA. Pour cela, les universités proposant des cursus en anglais et les pays anglophones restent une priorité. Par ailleurs, alors que le développement durable est un pilier stratégique, l'UA **souhaite davantage concentrer les mobilités bas-carbone dans des destinations proches, en Europe.**

¹⁴ Estimation "un millier" selon le rapport d'évaluation HCERES 2020-21 [9]. Chiffres calculés à partir de la population étudiante de l'université en 2019-2020 : 25 534.

Les pays de l'Union Européenne étant tout particulièrement prioritaires sur le programme Erasmus, un soutien financier important peut être obtenu, clé de la démocratisation des échanges qui permettront, aussi bien pour les étudiants que pour les personnels, notamment les chercheurs, une expérience de la citoyenneté européenne. Enfin, le développement de nouveaux partenariats pourra être facilité par des actions conjointes dans le cadre d'Angers Loire Campus.

Concernant les mobilités du personnel académique et administratif, essentielles au renforcement des compétences et à l'ouverture de nos équipes, **elles atteignent à l'UA un niveau satisfaisant et en progression.** Pour rappel, ces mobilités du personnel sont pour certaines soutenues directement par des financements de l'université. Par exemple, certaines mobilités des chercheurs sont permises par l'appel à projet interne des mobilités internationales de recherche (MIR). **Le maintien des programmes de soutien de l'UA aux mobilités du personnel, notamment à travers les MIR, fait partie de cette stratégie.**

Dans ce contexte, **EU GREEN** représente une opportunité de diversifier l'offre de destinations pour les étudiants et les chercheurs qui souhaitent profiter d'une mobilité en Europe. D'autre part, cela représente aussi une opportunité de mettre l'accent sur la mobilité du personnel, nécessitant généralement un contexte de confiance et de collaboration étroite.

> *Développer l'internationalisation à domicile (IàD)*

De plus en plus, on assiste à une prise de conscience croissante de l'**importance de l'internationalisation en tant qu'initiative institutionnelle** [19], avec un rôle clé à jouer dans la formation des étudiants. Cette prise de conscience va de pair avec la réalisation que **la mobilité physique n'est pas le seul outil d'internationalisation.**

En effet, l'internationalisation peut également être menée à domicile, en travaillant : (a) **sur le contenu des programmes d'études**, en introduisant des éléments qui ouvrent les étudiants aux réalités mondiales ; (b) **sur les pratiques d'enseignement**, en créant des opportunités pour les étudiants de faire face à des contextes interculturels/internationaux sans quitter le campus (en utilisant les technologies numériques ou la présence physique d'étudiants internationaux sur le campus) ; (c) **sur la vie du campus**, en intégrant l'internationalisation dans la « formation informelle » qui se déroule à travers la vie associative, les événements du campus, etc.

L'Université d'Angers reconnaît l'importance de l'internationalisation à domicile (ou IàD) comme moyen de développer une internationalisation plus inclusive, plus verte et plus numérique, conformément aux directives récentes de la Commission Européenne. Les pratiques de l'IàD permettent de rendre une internationalisation disponible aux étudiants qui, pour quelque raison que ce soit (financière, sociale, choix personnel...) ne veulent pas ou ne peuvent pas entreprendre une mobilité physique. C'est un moyen d'intensifier l'objectif de **sensibiliser un plus grand nombre de nos étudiants et personnels aux enjeux internationaux.** L'ambition européenne étant de porter ce chiffre à 30% de mobilité d'ici 4 ans, cet objectif ne pourra se réaliser qu'en prenant en compte ces nouveaux outils d'internationalisation.

L'UA a mis en place ces dernières années un éventail d'initiatives d'IàD assez large : les semaines internationales, les dispositifs de parrainage entre étudiants internationaux et nationaux, l'organisation d'événements et réunions culturels, etc. Cependant, on remarque que la plupart de ces pratiques sont centralisées et peinent à rencontrer leur public.

L'UA agira en accompagnant les composantes pour **créer une culture de l'IàD** (annexe 3) et les aider à mettre en place leurs propres initiatives. Ceci sera réalisé en augmentant la sensibilisation et la communication aux pratiques et avantages de l'IàD, à travers des séminaires et communications, et des espaces d'échange de bonnes pratiques entre les composantes. **L'UA travaillera également avec les composantes pour les aider à identifier les cours et départements dans lesquels les pratiques d'IàD peuvent être facilement intégrées et avoir un impact significatif.**

Objectifs de l'axe

Renforcer la qualité des partenariats de mobilité en lien avec les partenaires et leur adéquation avec les attentes des étudiants et personnels.

Promouvoir les mobilités dans l'ensemble des formations, en multipliant nos efforts de promotion et en facilitant la création de partenariats de mobilité stratégiques.

Continuer à favoriser la mobilité du personnel académique et administratif, en cohérence avec l'engagement environnemental de l'université.

Accroître la sensibilisation aux pratiques et avantages de l'internationalisation et notamment d'IàD, en facilitant l'échange de bonnes pratiques entre composantes.

Axe 4. Garantir une expérience réussie des internationaux à l'UA

Le taux de l'UA de 14% d'internationaux parmi la population étudiante, proche de la moyenne nationale [5], témoigne de son ouverture sur le monde et de son attachement à l'interculturalité. Par ailleurs, le « Label Bienvenue en France » atteste de la qualité des dispositifs d'accueil et d'accompagnement des internationaux mis en place, participant ainsi au rayonnement de l'établissement à l'international.

> *L'accueil et l'intégration des étudiants internationaux*

L'accueil des publics internationaux est assuré par **le Bureau des internationaux (BDI), par les services de composantes ainsi que par le Guichet Infocampus**. Le BDI, entité de la DI de l'UA, accueille, accompagne et œuvre à l'intégration des publics internationaux, quel que soit leur statut (chercheurs, étudiants d'échange ou hors-échange) et en fonction de chaque situation.

La collaboration entre la DI et les services des composantes en charge de la gestion administrative des étudiants internationaux pourra être approfondie, afin de s'assurer que **chaque étudiant bénéficie d'un accueil individualisé**. En effet, les procédures de candidatures, différentes selon les situations des étudiants et les formations sollicitées, ne permettent pas l'accès aux dispositifs d'accueil dans les mêmes conditions.

Les étudiants internationaux sont accompagnés par le BDI dans leurs démarches administratives rendues complexes par la confrontation à un nouvel environnement de vie et d'études. **Le contexte de crise immobilière qui touche l'ensemble des étudiants** doit être pris en compte dans la politique internationale. La communication doit être renforcée, en prenant notamment en compte les campus délocalisés de la Région et le fait qu'un pourcentage non négligeable d'internationaux se trouve en situation de précarité.

A la riche offre culturelle, sportive et associative de l'UA s'ajoutent les activités et événements dédiés aux internationaux. Le programme « Buddy System » (système de parrainage), notamment, contribue à l'intégration des étudiants internationaux et leur permet d'être guidés et de vivre une expérience interculturelle dès leur arrivée. À l'échelle de certaines composantes, des événements **comme les semaines internationales ou les staff weeks** mettent à l'honneur les communautés internationales de l'UA et offrent des opportunités de **mise en réseau et d'échanges multidisciplinaires**.

Un accent plus fort sur la réalisation d'événements interculturels sera mis dans le but de construire une véritable communauté internationale à l'UA et de donner aux étudiants nationaux l'opportunité d'apprendre dans un contexte international en écho avec la politique d'ia2 (axe 3).

Les bonnes pratiques des partenaires EU GREEN et les divers retours d'expérience sur les actions collectivement mises en place **contribueront à alimenter la boîte à outils de la promotion de l'interculturalité**.

> *La réussite des étudiants internationaux*

Fort de son excellent taux de réussite en licence en 3 ans, l'UA met tout en œuvre pour favoriser la réussite de tous ses étudiants en s'appuyant, entre autres, **sur les référents RI, sur les chargés d'accompagnement et sur le CeLFE**.

Les référents RI orientent les étudiants internationaux au sein des composantes où les chargés d'accompagnement constituent par ailleurs des relais pour chaque étudiant ayant des besoins spécifiques.

Le CeLFE revêt une importance particulière pour l'intégration et la réussite des étudiants par le biais des activités de remédiation en langue française. Le Celfe accueille chaque année, des internationaux souhaitant se perfectionner en français ou valider leur niveau par un diplôme. Il est également amené à dispenser des formations au sein des composantes afin de répondre aux besoins spécifiques de leurs étudiants. **Son succès et son développement incitent à explorer de nouveaux modèles pour répondre aux besoins de plus en plus importants.**

Afin d'éviter la mise en difficulté des étudiants internationaux souhaitant intégrer l'une des formations francophones de l'UA, **la certification d'un niveau de maîtrise de la langue d'enseignement** est à définir en adéquation avec les besoins de la formation. Cela permettra de garantir des conditions d'enseignement et d'apprentissage favorables à la progression et la réussite de tous les étudiants. La spécificité des différentes certifications en langues et les correspondances entre les niveaux et compétences attendues, devront être lisibles et comprises de tous : enseignants, responsables de formation, services et étudiants.

Répondant à de réels besoins des étudiants internationaux, les **dispositifs de remédiation et d'accompagnement doivent être maintenus et soutenus** afin de répondre à une demande croissante. Un **outil d'aide à l'appréciation des niveaux linguistiques** (guide des certifications et niveaux) permettra aux différentes parties prenantes du processus d'admission, de se positionner en toute connaissance.

> *L'accompagnement des chercheurs internationaux*

La plupart des dispositifs d'accueil et d'intégration proposés aux étudiants internationaux sont offerts ou déclinés pour les chercheurs internationaux.

Dédié à ce public, le Centre de Services Euraxess au sein du Bureau des Internationaux de la DI soutient les missions du réseau Euraxess France. **Il œuvre à l'intégration des chercheurs et leur offre une assistance personnalisée et gratuite**, ainsi qu'à leurs familles, depuis la préparation au départ et tout au long du séjour dans le cadre de leurs démarches administratives.

Les services rendus aux chercheurs pourraient être améliorés en matière d'intégration (développement d'événements et activités à destination des chercheurs voire de leur famille) et en termes de conseil concernant leur carrière. Un manque de conseils aux chercheurs sur les outils de recherche et perspectives professionnelles en France, contribue à un retour des chercheurs dans leur pays à l'issue de leur contrat. A l'instar de certains centres de services Euraxess, le centre de services de l'UA se propose de **développer un service de conseil au développement de carrière pour les chercheurs internationaux** qui ont vocation à rester en France.

La collaboration entre les services de l'UA en lien avec les chercheurs internationaux (DI, DRIED, DRH, unités de recherche, FSD) sera poursuivie dans l'objectif d'**optimiser les services rendus, d'œuvrer pour la simplification et la rationalisation des procédures** permettant ainsi de dégager le temps nécessaire à un **accompagnement du chercheur.**

Objectifs de l'axe

Renforcer les dispositifs d'accueil des internationaux, contribuer à améliorer leur diffusion et leur utilisation au niveau des composantes.

Organiser des événements interculturels sur les campus.

Accompagner la réussite des étudiants internationaux.

Renforcer l'accompagnement des chercheurs internationaux.

RÉFÉRENCES

- [1] **Rapport IAU : "Internationalization of Higher Education: An Evolving Landscape, Locally and Globally. IAU 5th Global Survey"**. MARINONI, Giorgio. International Association of Universities. 2019.
https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_5th_global_survey_executive_summary.pdf
- [2] **Rapport interne de l'UA : "Panorama des inscriptions 2022-2023"**. Direction du Pilotage et de l'Évaluation; Direction des Enseignements et de la Vie Étudiante et des Campus. 2023. pp 75-80.
- [3] **Site web de l'UA : "Personnels administratifs et techniques"**.
<https://www.univ-angers.fr/fr/universite/travailler-a-l-ua/personnels-administratifs-et-techniques.html>
- [4] **Site web de l'UA : "Enseignants, enseignants-chercheurs"**.
<https://www.univ-angers.fr/fr/universite/travailler-a-l-ua/enseignants-enseignants-chercheurs.html>
- [5] **Rapport Campus France : "La mobilité étudiante dans le monde. Chiffres clés 2023"**. Campus France. 2023.
https://ressources.campusfrance.org/publications/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_2023_fr.pdf
- [6] **Rapport interne de l'UA : "Panorama des inscriptions 2021-2022"**. Direction du Pilotage et de l'Évaluation; Direction des Enseignements et de la Vie Étudiante et des Campus. 2022. pp 73-78.
- [7] **Site web Campus France : "Taught in English"**.
<https://taughtie.campusfrance.org/tiesearch/#/catalog>
- [8] **Rapport: "La langue française dans le monde. Synthèse 2022"**. Organisation Internationale de la Francophonie. Éditions Gallimard. 2022.
https://www.francophonie.org/sites/default/files/2022-03/Synthese_La_langue_francaise_dans_le_monde_2022.pdf
- [9] **Rapport HCERES : "Rapport d'Évaluation de l'Université d'Angers"**. HCERES. 2022. pp 24
https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports_evaluations/pdf/B2022-EV-0490970N-DECT-ETAB220022187-035229-RD.pdf
- [10] **Site web de l'UA : "Cours en anglais"**.
<https://www.univ-angers.fr/fr/formations/etudier-a-l-ua/catalogue-des-formations/cours-en-anglais.html>

[11] **Rapport ACE : "Mapping International Joint and Dual Degrees: U.S. Program Profiles and Perspectives"**. American Council on Education. 2014. <https://www.acenet.edu/Documents/Mapping-International-Joint-and-Dual-Degrees.pdf>

[12] **Article : "The design of international dual degree programmes as effective transnational education experiences."** PALERMO, Ofelia et al. 2017. https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/32517/1/12893_Bisignano.pdf

[13] **Article : "Understanding International Joint and Dual Degree Programs: Opportunities and Challenges during and after the COVID-19 Pandemic"**. CHAN, Roy Y. Open Journal in Education. Volume 13, Issue 5 (2021), pp 86-107. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1326698.pdf>

[14] **Site web de l'USC : "Syllabus Best Practices for Faculty"**. Center for Teaching Excellence. University of South Carolina. https://sc.edu/about/offices_and_divisions/cte/teaching_resources/syllabus_templates/templates/syllabus_templates/cte_syllabus_best_practices.pdf

[15] **Site web de l'USC : "Syllabus templates"**. Center for Teaching Excellence. University of South Carolina. https://sc.edu/about/offices_and_divisions/cte/teaching_resources/syllabus_templates/

[16] **Rapport MESRI : "Guide de bonnes pratiques RH pour favoriser la participation des chercheurs et chercheuses à des projets européens"**. Plan d'action national d'amélioration de la participation française aux projets européens (PAPFE). Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. 2021. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/guide-de-bonnes-pratiques-rh-pour-favoriser-la-participation-des-chercheurs-et-chercheuses-des-projets-europ-ens-15391.pdf>

[17] **Article CNRS : "Participation aux programmes européens : le CNRS relève le défi"**. Centre national de la recherche scientifique (CNRS). 2023. <https://www.cnrs.fr/fr/cnrsinfo/participation-aux-programmes-europeens-le-cnrs-releve-le-defi>

[18] **"Plan d'Action 2023"**. Agence nationale de la recherche (ANR). 2022. https://anr.fr/fileadmin/documents/2022/PA_ANR_2023_-_V1.0_VF_publication_18_juillet_2022_.pdf

[19] **Rapport : "L'internationalisation à domicile (IàD). Un concept, des enjeux... un élément clé de la stratégie d'internationalisation de nos écoles"**. Conférence des Grandes Écoles. 2021. <https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/2021-07-09-rapport-l-internationalisation-domicile-un-concept-des-enjeux-un-lment-cl-de-la-strategie-d-internationalisation-de-nos-coles.pdf>

ANNEXES

Annexe 1. Analyse SWOT de la dimension internationale de l'UA

FORCES

Un **large éventail de partenaires internationaux**

L'appartenance à **des réseaux nationaux et internationaux** (Erasmus+, ISEP, BCI, AUF, ADCUEFE, Euraxess, MEnS...)

Des labels (Bienvenue en France, HR)

Un **encadrement administratif** cohérent avec une bonne **collaboration** au sein des équipes chargées de l'internationalisation (DI, RIs)

Des **laboratoires de recherche** dynamiques à l'international

Une **offre et des résultats de mobilité** satisfaisants

Un **site internet** dédié aux internationaux

Un catalogue de **Summer Schools** internationales

Des **dispositifs d'accueil et d'intégration** des internationaux

Des étudiants **engagés dans la vie de l'UA**

FAIBLESSES

De **nombreux partenariats internationaux** difficiles à suivre (d'après HCERES et entretiens)

Un manque de **priorisation des partenariats internationaux**

Un problème de lisibilité et de valorisation des **thématiques phares et des succès** à l'international

Une **sous-dotation générale** de l'UA qui se ressent sur la gestion des activités d'internationalisation

Des **ressources financières et humaines** limitées

Une absence de **réseau d'alumni**

Une **offre de cours en anglais** encore limitée et hétérogène

Une **offre de cours difficile à exploiter** par les étudiants

Des **dispositifs d'évaluation de la mobilité** insuffisants

Un **manque de pratiques d'internationalisation à domicile** et de **culture** de l'internationalisation

Un **manque de connaissance de l'activité internationale**

Un **turn-over des étudiants** ayant un impact sur la continuité des actions

OPPORTUNITÉS

Un fort **soutien politique** à la création d'une stratégie internationale à l'échelle institutionnelle

Une **gouvernance participative** qui permet d'inclure l'ensemble des parties prenantes pertinentes pour l'élaboration d'une stratégie

Une **adhésion** de l'ensemble des personnels en lien avec l'international

Un souhait exprimé de **mutualisation des actions entre composantes**

Une alliance européenne **EU GREEN** (Transitions)

Des étudiants en attente d'actions fortes en lien avec la **durabilité**

De **nouveaux formats d'internationalisation** de la formation (BIPs, COILs, micro-masters...)

Une **qualité de vie** à Angers

Un des **meilleurs taux de réussite en licence en 3 ans** de France

MENACES

La **géopolitique mondiale** (multiplicité des crises, des conflits...)

De **nombreux partenariats internationaux** difficiles à suivre (d'après HCERES et entretiens)

Le **changement climatique** et les déplacements

La **précarité** des étudiants (français et internationaux)

Une situation du **logement** tendue (entrants et sortants)

Une **diminution du soutien financier** régional de certains de nos projets

Une **concurrence des autres établissements d'enseignement supérieur** de la région ou au niveau national

Annexe 2. Proposition d'approche consultative pour sélectionner des partenaires stratégiques pour l'UA

La sélection des partenaires stratégiques nécessite une méthode rigoureuse et participative pour garantir un alignement avec les objectifs institutionnels et répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

Le but est de créer des alliances actives et à fort impact **avec 15 à 20 universités partenaires privilégiées à l'échelle mondiale**, dont les objectifs stratégiques en matière de recherche et d'éducation sont alignés avec ceux de l'UA.

La méthodologie proposée comporte 6 étapes :

1. Définition des objectifs et des attentes en matière de partenariats stratégiques tant pour les échanges que pour la recherche

- Exemple d'objectifs pour les partenariats de recherche :
 - Objectif 1 : Augmenter la qualité de la recherche, de l'éducation et des autres activités collaboratives (joint teaching, COIL programs, joint PhD arrangements) mesurée, par exemple, par une augmentation du nombre de publications, etc.
 - Objectif 2 : Favoriser la recherche et tirer parti des financements externes.
 - Objectif 3 : Offrir des opportunités aux chercheurs en début et en milieu de carrière de collaborer avec des partenaires internationaux prioritaires.
 - Objectif 4 : Créer une masse critique d'engagement et d'activité afin que le partenariat devienne autonome avec le temps (sans nécessiter un financement initial continu après la première période).
- Exemple d'objectifs pour les partenariats d'échange :
 - Objectif 1 : Objectif de mobilité sortante > Augmenter le nombre d'étudiants de l'UA participant à une expérience de mobilité académique à l'étranger, conformément aux objectifs de mobilité étudiante.
 - Objectif 2 : Objectif de gestion des partenaires > Accroître la capacité d'échange d'étudiants avec des partenaires de qualité, afin de pouvoir réduire d'autres partenariats d'échange non productifs.
 - Objectif 3 : Objectif d'accueil > Construire et maintenir la diversité étudiante dans les salles de classe de l'UA.
 - Objectif 4: Objectif de développer des diplômes conjoints / ou des programmes courts collaboratifs comme les BIPs en Europe et les COILs hors Europe.

2. Adoption d'une approche basée sur les données pour évaluer et identifier des partenaires potentiels

- Élaboration d'un rapport détaillé, examinant minutieusement toutes les universités partenaires non françaises existantes ainsi que d'autres partenaires potentiels (par exemple, des universités classées dans des domaines d'intérêt dans Shanghai GRAS, ou issues de pays jugés stratégiquement pertinents).

3. Affinement de la liste préliminaire

- La liste préliminaire va être passée en revue en fonction de critères préétablis (voir critères ci-dessous) pour les partenariats d'échange ainsi que pour les partenariats en recherche.
- Il est essentiel de s'assurer que la liste inclut des partenaires susceptibles de répondre aux besoins de toutes les facultés.

4. Consultation avec les facultés et départements

- Une fois que la liste est retravaillée et qu'une présélection est établie, l'étape suivante est d'engager un dialogue avec les différentes parties prenantes internes.
- L'équipe de gouvernance devrait consulter les facultés et les départements pour recueillir des retours sur les institutions présélectionnées. Cette étape permet de s'assurer que les choix potentiels correspondent bien aux besoins et aux aspirations de chaque entité académique.

5. Rédaction de documents de synthèse :

- En guise d'étape finale, il est nécessaire de rédiger des documents d'information détaillés pour chaque université présélectionnée.
- Ces documents devraient être partagés avec les parties prenantes internes pour garantir une compréhension complète et permettre une prise de décision éclairée.
- L'approche consultative garantit non seulement que les partenaires sélectionnés sont stratégiquement alignés avec les objectifs institutionnels, mais aussi qu'ils répondent aux besoins et préoccupations des différentes entités au sein de l'institution.

6. Évaluation :

- Évaluer le succès des partenariats stratégiques choisis (après 3 à 5 ans) tel que mesuré par des indicateurs distincts pour la recherche et la mobilité.¹⁵

> *Proposition de critères pour les partenariats privilégiés d'échange*

- Partenariats existants : privilégier les partenaires avec lesquels des relations ont déjà été établies.
- Complémentarité de l'offre d'enseignement : si un échange d'étudiants existe déjà avec une faculté, le partenariat peut-il s'étendre à d'autres facultés ?
- Diversité géographique : assurer une couverture dans les principaux pays de destination.
- Offre de cours en anglais : disponibilité d'un large éventail d'unités d'étude enseignées en anglais.
- Universités avec intérêt pour échange francophone : identifier les universités étrangères qui ont un département de français.
- Arrangements centralisés : préférence pour les universités où les sélections peuvent être centralisées. Dans un contexte de tendance à l'augmentation des accords centralisés, question des personnes désignées responsables des sélections et du suivi des étudiants entrants.
- Intérêt étudiant : existence d'un intérêt exprimé par les étudiants d'étudier chez le partenaire.
- Infrastructures et ressources : l'université partenaire doit disposer d'infrastructures modernes et adaptées à l'accueil des étudiants étrangers.
- Qualité de vie : conditions de vie pour les étudiants, y compris le coût de la vie, la sécurité et les services de soutien.
- Opportunités d'intégration culturelle : possibilité pour les étudiants d'interagir avec la culture locale.

¹⁵ Il faut noter que dans la recherche certains indicateurs - tels que les mesures liées aux publications - ont un effet de décalage : une publication peut ne pas apparaître avant plusieurs années, ce qui rend une évaluation à court terme plus difficile à mesurer.

> ***Proposition de critères pour choisir les partenariats de recherche prioritaires***

- Collaboration existante : niveau et qualité des collaborations antérieures (co-publications, impact de co-publications).
- Complémentarité académique : domaines de spécialité complémentaires entre les deux institutions.
- Directions de recherche futures : alignement sur les objectifs et les priorités de recherche.
- Liens et accords de recherche existants : collaborations en cours ou accords existants.
- Capacité de financement mutuel : capacité des deux parties à financer conjointement des projets de recherche.
- Accès à des équipements et installations de pointe : possibilité de partager des ressources et des infrastructures de recherche de pointe.
- Champions académiques : Présence d'experts ou de leaders d'opinion dans des domaines clés.
- Opportunités de formation : programmes pour les chercheurs en début de carrière.
- Éthique et valeurs partagées : alignement sur les principes éthiques, la responsabilité sociale et environnementale, la diversité et l'inclusion.
- Réseau élargi : accès à d'autres institutions, industries ou agences de financement grâce au partenariat.

Annexe 3. L'internationalisation à domicile - approche générale et ressources clés pour sa mise en œuvre

> *Qu'est-ce que l'internationalisation à domicile ?*

L'internationalisation à domicile (IàD) est avant tout un **élément clé de l'inclusion et de la mondialisation des étudiants locaux**. C'est un moyen de favoriser la prise de conscience mondiale, la compréhension interculturelle et les compétences internationales des étudiants qui n'ont peut-être pas les moyens ou la possibilité de participer à des programmes de mobilité traditionnels.

Le concept est né d'une réponse à la fois à la **mondialisation croissante des économies, des cultures et des sociétés**, les universités reconnaissant que la préparation des étudiants à un monde interconnecté exigeait plus que des connaissances académiques, mais aussi une perspective globale et des compétences interculturelles. Le concept répond aussi à **l'importance croissante accordée aux considérations de diversité et d'inclusion**, les universités réalisant qu'une part significative des étudiants ne pourrait pas participer aux programmes de mobilité traditionnels en raison de contraintes financières ou de circonstances personnelles, et décidant de chercher une solution). Cette évolution a été en partie stimulée par les **progrès des technologies de la communication**, qui ont accéléré les collaborations et les échanges virtuels, facilitant ainsi l'intégration des perspectives mondiales dans les cours et les activités.

L'UA se base sur la définition de l'internationalisation à domicile suivante :

*"...the **purposeful** integration of international and intercultural dimensions into the **formal and informal** curriculum for all students within domestic learning environments"*(Beelen & Jones, 2015)

"Délibérée" parce que l'IàD doit être encouragée, mise en œuvre et soutenue - elle n'émerge pas seule, de manière spontanée. L'IàD implique d'avoir une visée d'ensemble, englobant les différents aspects de la vie d'un étudiant. Une simple interaction d'un étudiant local avec un étudiant international pendant sa pause, ou la diffusion d'une vidéo en anglais pendant un cours enseigné en français ne sont pas des pratiques de l'IàD.

"Formel et informel" parce que l'IàD peut avoir lieu à la fois dans la salle de cours et en dehors. Elle peut affecter les activités curriculaires et extracurriculaires. Une bonne stratégie en matière d'IàD doit tenir compte de l'ensemble de la situation et utiliser les différentes possibilités qui existent pour internationaliser les étudiants.

> *Comment les universités peuvent-elles faire de l'internationalisation à domicile ?*

Il existe de nombreuses façons différentes (mais complémentaires) pour une université de faire de l'IàD ; il s'agit d'un concept très large. Il y a quatre aspects principaux de l'IàD :

1. Internationaliser le programme d'études : Adapter systématiquement le programme d'études pour intégrer diverses perspectives internationales dans le contenu, la méthodologie et le matériel pédagogique.

- **Internationaliser le contenu** : encourager la diversité des études de cas, diversifier les sources d'information, mettre l'accent sur les défis mondiaux...
- **Internationaliser la méthodologie d'enseignement** : inclure des activités de réflexion critique, assurer une participation diversifiée et l'échange d'expériences...

- **Internationaliser le matériel pédagogique** : présenter une documentation de support actualisée ; inclure des présentations et/ou des interventions d'experts internationaux ; encourager les étudiants à rechercher et à analyser la documentation internationale...

2. Développer la mobilité virtuelle ou hybride

3. Améliorer et/ou garantir la qualité de l'enseignement réalisé en l'anglais ou dans d'autres langues étrangères

4. Promouvoir des activités culturelles et/ou les interactions entre étudiants internationaux et locaux : programmes de tutorat, échanges linguistiques, événements culturels, vie communautaire, etc.

> *Bref état des lieux des pratiques de l'IàD à l'UA*

L'UA dispose déjà d'une offre assez intéressante d'activités interculturelles **extracurriculaires (point 4)**. Ces activités devraient être maintenues et, si possible, développées. Il pourrait être intéressant de cartographier toutes les activités existantes dans ce domaine tant au niveau central qu'au niveau des composantes ou des laboratoires de l'UA. Cet exercice permettrait d'identifier de possibles lacunes dans certains domaines spécifiques.

L'augmentation de l'offre de cours d'anglais (point 3) est l'une des principales actions à mener. C'est un moyen d'accroître la visibilité de l'offre auprès des étudiants internationaux. C'est aussi un moyen de faire de l'internationalisation à domicile pour les étudiants locaux. Ces 2 objectifs sont le moteur de la transformation de certains cours en anglais : il n'est pas nécessaire d'augmenter l'offre en anglais dans toutes les composantes et tous les programmes, seulement dans ceux où cela a vraiment du sens. Il s'agit alors de viser les programmes où une modification de la langue d'enseignement vers l'anglais permettrait d'aider à attirer plus d'étudiants internationaux, ou de leur fournir une éducation de meilleure qualité. Des discussions stratégiques doivent donc avoir lieu avec toutes les composantes afin d'identifier les domaines dans lesquels il est judicieux de le faire.

Autre levier important de l'internationalisation à domicile, la mise en œuvre de programmes de mobilité virtuelle ou hybride (point 2), est un peu plus complexe à mettre en œuvre. Elle s'inscrit généralement dans le cadre de projets collaboratifs (BIP, COIL), un type d'initiatives que l'UA mène de plus en plus. La possibilité d'utiliser des outils virtuels pour internationaliser les cours reste importante, en particulier lorsqu'il s'agit d'internationaliser le programme d'études (point 1, voir ci-dessous).

Le point principal sur lequel l'UA devra se concentrer, en termes d'IàD, est le premier point : l'internationalisation du programme d'études. Elle s'agit d'une activité essentielle de l'IàD¹⁶ qui est encore bien trop peu développée à l'UA. C'est aussi le levier le plus compliqué de l'IàD à mettre en œuvre en pratique : il est généralement difficile pour les universités de réaliser une révision systématique des programmes existants et de motiver les facultés et les enseignants à les internationaliser. C'est plus facile de mettre en place des activités interculturelles, de transformer certains cours en anglais ou de développer des cours avec une mobilité hybride ou virtuelle.

¹⁶ En fait, les expressions "internationalisation à domicile" et "internationalisation du programme d'études" (*internationalisation at home* et *internationalisation of the curriculum*) sont souvent utilisées de manière interchangeable dans la littérature.

> 1ères étapes de l'internationalisation des programmes d'études à l'UA

Afin d'internationaliser l'offre d'études de l'UA, un **processus de révision des programmes existants devrait être réalisé au niveau des composantes**, afin d'essayer d'identifier les domaines dans lesquels il est le plus judicieux de mettre en œuvre certaines pratiques d'internationalisation. Ce processus devrait se faire en collaboration avec chacune des 8 composantes et implique un travail préparatoire conséquent au niveau central, pour motiver les composantes et présenter une vision claire de ce qui peut être fait et comment.

Premièrement, les **avantages de l'internationalisation du programme d'études** pour les composantes de l'UA doivent être bien identifiés et clairement communiqués aux différentes parties prenantes. Qu'est-ce que cela signifierait, concrètement, pour nos étudiants ? Quel impact cela aurait-il ? Pourquoi c'est important ? Qui est le public cible ? Un travail de réflexion interne aiderait à jeter ces bases.

Deuxièmement, il existe de **nombreuses façons d'internationaliser le programme d'études** - il serait donc intéressant d'examiner toutes les options et idées et d'essayer d'identifier celles qui ont le plus de sens pour l'UA. Un examen rapide de tous les instruments et l'établissement d'une liste de ceux qui semblent les plus pertinents/réalisables pour l'UA permettrait de centrer les discussions.

Un rapport de la Federation University Australia est une ressource utile en la matière: il présente une liste assez exhaustive d'activités et de considérations pour internationaliser les différents aspects des formations, couvrant à la fois le contenu, les méthodologies d'enseignement ainsi que le matériel pédagogique. Un groupe de travail au niveau DI pourrait être mis en place à cet effet.

Enfin, pour conclure ces étapes et entamer les discussions avec les composantes, un **court rapport ou autre support de communication pourrait être élaboré**, rassemblant tous les éléments susmentionnés : quels sont les avantages de l'internationalisation du programme d'études ; quels sont les exemples d'initiatives qui pourraient être mises en œuvre ; et quelles sont l'ambition stratégique et la mission de l'UA à l'égard de ce type d'internationalisation. Une présentation de ce document lors d'une réunion des RI ou avec les Doyens serait également très utile.

Ensuite, **le processus lui-même avec les composantes** dépendra évidemment de la volonté d'envergure de transformation des programmes, avec au cœur des préoccupations l'impact attendu sur les étudiants et les bénéfices qu'ils pourraient en tirer. Le résultat final pourrait alors prendre la forme d'une **"boîte à outils" pour l'internationalisation du programme d'étude, adaptée pour chaque composante**, qui peut être **facilement distribuée à tous les enseignants**.

Ressources et exemples pertinents

Le court rapport susmentionné de l'Université de la Fédération d'Australie, qui présente une liste exhaustive d'initiatives d'internationalisation du programme d'études : https://federation.edu.au/_data/assets/pdf_file/0004/197383/Fed-Uni-IoC-at-course-level.pdf

Le chapitre 7 de la "5ème Enquête Mondiale de l'AIU sur l'Internationalisation de l'Enseignement Supérieur" de l'Association Internationale des Universités, qui présente la manière dont les universités abordent l'internationalisation du programme d'études, des priorités qu'elles se donnent et des personnes en charge de sa mise en œuvre : https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/enquete_iau-ares_all-compressed-2.pdf#page=46

L'article susmentionné de Clarke & Kirby de 2022, présentant les différentes approches alternatives pour l'internationalisation des programmes d'études: <https://www.hrpub.org/download/20220630/UJER5-19527517.pdf>

Annexe 4. Résumé des axes et objectifs de la stratégie

Les actions présentées dans ce tableau seront à enrichir avec les résultats des groupes de travail destinés à élaborer le plan d'actions :

Axe 1 : Prioriser les partenariats internationaux	
Objectifs	Actions
Objectif 1.1 Identifier et promouvoir les partenariats structurants à l'international	<ul style="list-style-type: none"> — Mettre en place des critères communs et des grilles d'évaluation — Renforcer les liens formation-recherche — Renforcer les partenariats au sein de l'Europe
Objectif 1.2 Diffuser le catalogue des partenaires internationaux existants	<ul style="list-style-type: none"> — Mettre à jour la cartographie des partenariats — Former la communauté à l'utilisation de la base de données commune
Objectif 1.3 Optimiser la participation aux projets européens	<ul style="list-style-type: none"> — Cibler en priorité les AAP les plus stratégiques pour l'établissement — Compiler les compétences des EC pour faciliter les mises en relation
Axe 2 : Accroître la visibilité et l'attractivité à l'international	
Objectifs	Exemples d'actions
Objectif 2.1 Définir une stratégie concernant les doubles et triples diplômes	<ul style="list-style-type: none"> — Identifier les partenaires cibles — Amender et diffuser le guide à l'intention des composantes
Objectif 2.2 Renforcer la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation existante	<ul style="list-style-type: none"> — Systématiser le contenu des syllabi — Augmenter l'offre de cours en anglais — Travailler à l'accessibilité des cours existants
Objectif 2.3 Promouvoir la francophonie	<ul style="list-style-type: none"> — Retravailler la feuille de route du chargé de mission
Objectif 2.4 Valoriser les axes de recherche de l'UA	<ul style="list-style-type: none"> — Renforcer les dispositifs de soutien et d'incitation aux projets européens et internationaux
Objectif 2.5 Repenser le modèle et la mise en œuvre des programmes courts	<ul style="list-style-type: none"> — Proposer des webinaires d'informations sur les BIP, COILS, Summer Schools, micro-masters, semaines internationales...

Axe 3 : Préparer à une mobilité à l'international de qualité	
Objectifs	Exemples d'actions
Objectif 3.1 Renforcer la qualité des partenariats de mobilité	— Mettre en place un système d'évaluation de la qualité de la mobilité (outils et critères communs) en lien avec les partenaires
Objectif 3.2 Promouvoir les mobilités dans l'ensemble des formations	— Organiser des événements de valorisation en collaboration avec les composantes
Objectif 3.3 Favoriser et soutenir la mobilité des personnels	— Prendre en compte les mobilités des personnels dans leur évolution professionnelle
Objectif 3.4 Sensibiliser aux pratiques et avantages de l'internationalisation	— Faciliter l'échange de bonnes pratiques d'internationalisation à domicile (plateforme)
Axe 4 : Garantir une expérience réussie des internationaux à l'UA	
Objectifs	Exemples d'actions
Objectif 4.1 Renforcer les dispositifs d'accueil des internationaux	<ul style="list-style-type: none"> — Promouvoir le Buddy program — Créer un questionnaire homogénéisé d'évaluation de la mobilité entrante — Travailler les liens avec Campus France
Objectif 4.2 Organiser des événements interculturels sur les campus	— Partager un agenda des événements et dispositifs interculturels existant dans les composantes
Objectif 4.3 Accompagner la réussite des étudiants internationaux	— Développer des dispositifs d'accompagnement personnalisé, particulièrement pour les étudiants hors échange et/ou sur les campus délocalisés
Objectif 4.4 Renforcer l'accompagnement des chercheurs internationaux	— Développer une offre de service adaptée

Annexe 5. Exemple du format du Plan d'Actions

Des groupes de travail seront mis en place en janvier 2024 pour élaborer le Plan d'Actions de la stratégie. Chacun des 16 objectifs de la stratégie sera composé d'une série d'actions, et chaque action sera soigneusement définie pour faciliter sa mise en œuvre et son évaluation annuelle. Le tableau ci-dessous est un exemple de **fiche-action**, qui devra être remplie pour chacune des actions du Plan.

Axe 2 : Accroître la visibilité et l'attractivité à l'international

Objectif 2.2 Renforcer la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation existante

Action X: Augmenter l'offre de cours en anglais

Unité responsable : [Nom de l'unité, service, direction ou personne directement responsable de la mise en œuvre de l'action.]

Unités intervenantes : [Nom des unités, services, directions ou personnes qui participeront à l'action, d'une manière ou d'une autre.]

Détail de l'action
[Brève description de l'action, détaillant les différentes étapes.]

Indicateur

Nom de l'indicateur : [Nom de l'indicateur principal qui sera utilisé pour évaluer les progrès de l'action.]

Unité de mesure : [Unité de mesure de l'indicateur.]

Méthode de calcul : [Méthode de calcul de l'indicateur.]

Estimation :

2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
xx	xx	xx	xx

Résultats attendus

[Résultats / points de contrôle prévus chaque année (p.ex. création d'une commission, publication ou présentation d'un document, réunion, etc.)]

•	2023	•	2024
•		•	
•	2025	•	2026
•		•	