

# La stratégie internationale 22-25

## Table des matières

Une stratégie, pour quoi faire ? .....	2
Les enjeux et le contexte .....	2
Une stratégie partenariale renouvelée .....	3
L'Europe.....	4
<i>Les partenaires stratégiques.....</i>	4
<i>Des zones qui restent prioritaires .....</i>	5
<i>Ce sur quoi il faut porter l'attention, pour l'Europe comme ailleurs .....</i>	6
Monde .....	7
Partenaires privilégiés .....	7
Saisir les opportunités, diversifier nos partenariats.....	9
Le Royaume Uni.....	9
Une stratégie qui met les étudiant.es au centre .....	10
Les étudiant.es hors échange .....	10
La mobilité entrante et sortante .....	11
L'international au cœur de nos formations.....	13
Les diplômés en partenariat international .....	14
Les doubles diplômes .....	14
Les formations délocalisées.....	15
Les mobilités des enseignant.es-chercheur.es.....	15
Les projets subventionnés.....	16
La recherche .....	16
La mobilité doctorale.....	17
Le montage des projets .....	17
Une meilleure connaissance de nos activités – la cartographie.....	17
Internationalisation des unités de recherche.....	17
Une stratégie pensée au cœur des réseaux .....	18

## Une stratégie, pour quoi faire ?

En 2017, l'établissement se dotait d'une stratégie internationale, renouvelée en fonction du bilan établi en 2018. Cette stratégie ainsi renouvelée a fait l'objet d'un bilan présenté devant les instances de l'université début 2020. Ces bilans successifs ont pu démontrer l'intérêt de la démarche, mais également les lacunes et les faiblesses qui perdurent. C'est la raison pour laquelle l'équipe présidentielle propose une stratégie repensée pour répondre à un double besoin : celui de la stabilité, gage de la pérennité des actions entreprises jusqu'ici, gage aussi de la visibilité et de la cohérence de notre position aux yeux de nos très nombreux partenaires institutionnels, et celui d'une forte évolutivité, pour nous permettre d'adapter nos actions à un environnement en grande mutation.

Cette stratégie se veut globale et transversale à toutes les missions de l'université : recherche, formation, diffusion des savoirs. Elle se veut axée autour de thèmes et de principes qui trouvent leur source dans le projet d'établissement. C'est ainsi une stratégie qui se fonde sur l'importance que nous attachons à la question du partenariat solide et pérenne, une stratégie attentive à la qualité avant la quantité, qui met les étudiant.es au centre. Une stratégie, enfin, qui allie la stabilité d'une poursuite d'objectifs déjà bien établis avec les innovations nécessaires pour en poursuivre d'autres.

Cette stratégie doit permettre de soutenir des ambitions, développées au long de ce texte, mais qui peuvent se résumer ainsi :

- proposer une **expérience de l'international** à l'ensemble de nos étudiant.es, en soutenant la mobilité sous toutes ses formes et en faisant une large place à **l'innovation pédagogique** ;
- mieux **accompagner nos étudiant.es internationaux/ales**, notamment afin d'éliminer l'écart de taux de réussite entre nos étudiant.es internationaux.ales et les étudiant.es locaux.ales ;
- internationaliser encore d'avantage notre recherche, notamment par l'inscription plus forte de nos laboratoires, de nos **pôles de spécialité** et de nos chaires dans les réseaux internationaux;
- **internationaliser encore davantage nos formations**, en encourageant une grande diversité dans les pratiques pédagogiques et les modalités de diplomation et en favorisant encore davantage les rencontres dans nos cours ;
- viser toujours la **qualité**, avant la quantité ; la **stabilité**, avant la vitesse ;
- **générer des ressources** pour soutenir de nouvelles actions ;
- continuer à faire de **Lyon 2 un moteur de l'international** sur le site Lyon-Saint Etienne et à l'échelle nationale.

## Les enjeux et le contexte

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte où les questions internationales se trouvent ébranlées, comme jamais auparavant, du fait de la crise pandémique. Nos habitudes de travail ont changé, les manières d'envisager la mobilité étudiante et les besoins des étudiant.es eux/elles-mêmes sans doute aussi – peut-être de manière permanente. La crise climatique et l'impérieuse nécessité de réduire notre empreinte carbone est un autre défi majeur pour les universités – comment mener à bien nos activités d'internationalisation, si essentielles pour la qualité de notre recherche, pour l'insertion professionnelle de nos étudiant.es, tout en respectant notre **engagement écologique** ?

Des changements exogènes, dont le Brexit n'est pas le moindre, exigent de nous cette réflexion également. Le nouveau programme Erasmus+, qui a débuté en septembre 2021, contient de nombreuses dispositions qui requièrent de nous une réorientation de certaines actions. Qu'il s'agisse du verdissement ou de la dématérialisation du programme, du nouvel axe dit 'international' ou enfin de la possibilité de soutenir des actions de mobilité 'courte', le programme vient soutenir fortement des modalités et des dispositifs qui étaient, pour l'essentiel, assez embryonnaires avant la crise covid. Nous devons nous mettre en position de nous saisir de ces opportunités.

Il est des changements institutionnels, enfin, qui rendent urgent de se doter d'une nouvelle stratégie. Les effets de l'échec de l'Université Cible et la perte pour le site de l'IDEX, en octobre 2020, se font fortement ressentir sur les questions internationales, qu'il s'agisse du rôle joué actuellement par la COMUE UdL ou de la manière dont le site saura coordonner les stratégies internationales de ses membres dans les mois et les années à venir. Lyon 2, du fait de sa visibilité à l'international, qui est réelle, et de son implication dans les travaux menés au niveau du site, qui est constante, est à même de jouer un rôle moteur dans la période qui s'ouvre, et le saura d'autant plus qu'elle pourra s'appuyer sur une **stratégie globale, pluriannuelle et cohérente**.

## Une stratégie partenariale renouvelée

Toutes les activités de l'université se trouvent peu ou prou impactées par des facteurs exogènes, mais cela est particulièrement vrai des missions qui sont les nôtres à l'international. Qu'il s'agisse en temps normal de changements géopolitiques ou économiques, ou plus récemment, du Brexit ou de la pandémie de covid19, il est de nombreuses circonstances que nous ne pouvons ni anticiper, ni maîtriser. Pour autant, la construction des actions à l'international s'inscrit dans le temps long et a besoin de **stabilité et de prévisibilité**. Notre stratégie doit autant que faire se peut protéger contre ces chocs systémiques et tendre vers cette stabilité, et c'est pour cette raison que nous proposons un **tournant plus fortement partenarial** à notre stratégie. Jusqu'à présent, nous avons développé une stratégie essentiellement géographique, avec des pays ou des zones cibles. Il faut désormais bâtir sur cette fondation pour créer des **partenariats privilégiés** avec des acteurs universitaires dans ces mêmes zones, et d'autres. C'est avec ces partenaires que nous pourrons construire les diplômes, les réseaux recherche, échanger nos pratiques, tenter des innovations, bref : aller plus loin. Pour aller plus loin, il faut une relation de confiance, et en tant qu'université, nous ne pouvons construire ces liens de confiance avec un pays, une province, un Land ou une région, mais bel et bien avec d'autres universités. Notre stratégie de partenaires stratégiques se construit sur ce constat simple.

Pour autant, une stratégie internationale n'a pas vocation à être écrite dans des tablettes de granit. Elle doit évoluer, **permettre l'innovation**, l'éclosion de nouveaux projets – et l'abandon d'autres. Notre stratégie, pour être dynamique, ne doit pas être accumulative. Une stratégie se doit également de trouver le juste milieu entre l'imposition *ex cathedra* par la gouvernance d'une ligne à suivre et des partenaires avec lesquels la suivre, et le développement non-maîtrisé de toutes les initiatives. Le premier risque d'étouffer les volontés, le deuxième de créer une illisibilité dans nos actions. Aucune stratégie ne résoudra complètement cette tension, mais elle doit en tenir compte.

C'est pourquoi cette stratégie se base en très grande partie sur les stratégies que déploient les composantes en propre, en matière de doubles diplômes, de mobilité étudiante ou de projets européens. La stratégie de l'établissement ne saurait être la simple agrégation d'autant de stratégies

de composantes, mais elle y puise ses racines et y doit sa cohérence. Les partenaires que souhaite mettre en avant l'établissement sont, à de très rares exceptions près, le résultat du travail au cours des années dans et par les composantes. A titre d'exemple, si nous sommes si attachés aux doubles diplômes, c'est parce que à l'ICOM, en Droit, en Langues, à Temps et Territoires et dans bien d'autres composantes, les collègues les ont créés et les font vivre. Si le Canada francophone nous est si important, c'est grâce aux liens développés par Droit ou les mobilités étudiantes nombreuses, gérées depuis l'ICOM. Si nous sommes si confiant dans le développement des programmes courts, c'est grâce au travail pionnier de l'IUT, du CIEF, et de parcours de formation à ASSP et LESLA, par exemple. C'est pourquoi il faut souligner : il n'y a rien de contradictoire à ce qu'une **stratégie de composante coexiste avec une stratégie d'établissement**. L'une renforce l'autre, et inversement

Enfin, il faut que cette stratégie partenariale soit accompagnée budgétairement. Une partie du budget de la DRI sera par conséquent dédiée à ces partenariats, par le biais de **financements d'amorçage** et d'autres initiatives conjointes.

## L'Europe

Avec l'introduction du nouveau programme Erasmus+, il est important de tracer les lignes d'une stratégie renouvelée pour nos partenariats européens. Notre stratégie européenne devra naviguer entre le triple exigence de renforcer certains partenariats, plus stratégiques, de soutenir et de développer d'autres partenariats, notamment mais pas exclusivement dans les pays avec lesquels les composantes développent le plus de double-diplômes et qui constituent nos relations les plus fortes en recherche, et de continuer à proposer une offre large et diversifiée à nos étudiant.es en matière de mobilité.

Sur le plan opérationnel, cette discussion stratégique sera le premier jalon pour une **reprise en main des accords**, devenus avec le temps trop nombreux, manquant de suivi et insuffisamment ciblés. En effet, nous comptons à l'heure actuelle 445 accords Erasmus+ avec 220 universités partenaires, pour un flux de mobilité de 324 étudiant.es sortant.es et 356 entrant.es par an<sup>1</sup>, soit une moyenne de 1,5 étudiant.e par accord chaque année, entrant+sortant. Une moyenne aussi de seulement 2 disciplines par université partenaire. Il ne faut certainement pas mesurer la valeur d'un accord à la seule aune des flux de mobilités étudiantes qu'il génère, et l'on peut, l'on doit, admettre dans tel ou tel cas qu'un accord ne soit pas 'efficient'. Cela étant, de manière globale on n'échappe pas à la conclusion que nous avons trop d'accords, et besoin de **lignes directrices** pour en réduire le nombre, sans pour autant réduire les opportunités de mobilité que nous offrons, sans non plus réduire le rayonnement de notre établissement. C'est pourquoi, dans le cadre du nouveau programme Erasmus+, nous ne renouvèlerons pas les accords qui ont vu des taux de mobilité proches de zéro depuis quelques années, qui ne présentent plus d'intérêt sur le plan de la recherche ou des projets possibles. Par ailleurs, le développement de nouveaux accords Erasmus+ devra se penser en lien avec ces mêmes exigences de qualité.

### *Les partenaires stratégiques*

Pour être efficace, le nombre de partenaires stratégiques doit être réduit. Il y a deux façons d'envisager ces partenariats. Il peut s'agir de créer un accord global qui se superpose aux accords Erasmus+ classiques, accord qui résulterait d'une négociation sans a priori avec le partenaire sur son contenu et qui ferait l'objet d'une communication. Il peut tout autant s'agir d'un affichage en interne

---

<sup>1</sup> Chiffres du bilan de la stratégie internationale, présentée en CAC et CA en 2020, ne prenant donc pas en compte les changements induits par la crise sanitaire. Hors DPI, hors MIC.

à Lyon 2, pour nos propres besoins, sans nécessiter un accord formel. S'il faut préférer la première modalité, il ne faut pas la rendre exclusive.

Dans un premier temps, nous pouvons cibler les partenaires suivants. **Cette liste n'a pas vocation à être définitive, ni à rester figée.** Au cours des années, cette stratégie devra permettre, en lien avec les priorités établies par les composantes, en lien aussi avec un environnement institutionnel nécessairement changeant, en lien enfin avec les succès ou les échecs que nous connaissons chemin faisant, de modifier cette liste.

Pays nordiques, à potentialité anglophone	Göteborg	Par ailleurs, les accords existants avec les pays nordiques doivent être maintenus, et ponctuellement, les opportunités saisies pour en développer d'avantage
Allemagne	Francfort, Leipzig	Il est possible de considérer de nombreuses autres universités allemandes comme des partenaires stratégiques, comme Weimar, pour des raisons liées aux formations que nous partageons, ou Freiburg, pour qui il faut rajouter l'avantage d'être en Bade-Württemberg.
Italie	Bergame	De la même manière, de nombreuses autres universités italiennes, comme Turin, La Sapienza ou Roma Tre, pourrait rejoindre le rang de partenaire stratégique, à terme.
Espagne	Computense Madrid	Il est essentiel d'afficher une université espagnole parmi nos partenaires stratégiques, mais aucune université ne se détache très clairement. Les universités barcelonaises ont des atouts évidents....
Europe médiane et de l'est	Lodz, Bucarest	Lyon 2 a depuis longtemps démontré sa capacité à nouer des relations de formations et de recherche dans certains pays de l'Europe médiane et de l'Est, qui, outre leurs qualités intrinsèques, constituent bien souvent des 'poches' de francophonie qu'il convient de cultiver. L'Université de Bucarest a par ailleurs ouvert le bal de cette réflexion stratégique, par la signature d'un accord cadre en 2019.
Irlande	Maynooth	Il n'est pas besoin de souligner l'importance d'un partenariat stratégique anglophone en Europe, et nous pouvons bâtir sur l'existence d'un partenariat diplômant avec le campus dublinois de l'université nationale irlandaise.

### *Des zones qui restent prioritaires*

Les partenaires stratégiques proposées ici sont le reflet, bien naturellement, des forces existantes depuis longtemps dans l'établissement, et des stratégies précédentes. **L'Allemagne, l'Italie et l'Espagne** doivent rester des cibles prioritaires, plus généralement, et **nous privilégierions les accords globaux**, multi-disciplinaires, au détriment des accords qui comportent très peu de mobilités. Il peut sembler contre-intuitif de dire que c'est dans les pays privilégiés que nous chercherons d'abord à réduire le nombre d'accords, mais les effets de levier et les masses critiques essentielles à l'approfondissement de nos partenariats existants sont à ce prix. C'est avec ces partenaires allemands, italiens, espagnols, moins nombreux mais plus forts, que nous pourrions envisager de créer de

nouveaux diplômés, des programmes de mobilité courte, des consortia dans l'optique de répondre à des appels à projets complexes.

Il en va de même pour d'autres régions de l'Europe, et tout particulièrement la **Suède**, la **Grèce** et l'**Irlande**, où la même logique de développement concerté sera déployée, dans la suite des partenariats stratégiques. Par ailleurs, nous serons attentifs à un équilibre entre le besoin d'offrir à nos étudiant.es une large gamme de destinations possibles, et le besoin de ne pas voir pulluler des accords de facto moribonds ou obsolètes. Sans en faire une règle arithmétique, un guide pourrait être qu'il est intéressant d'avoir au moins un accord dans chaque pays d'Europe, regroupant le plus grand nombre de disciplines possibles, mais jamais plus d'accords dans un même pays que d'étudiant.es qui y candidatent, d'une année à l'autre.

### *Ce sur quoi il faut porter l'attention, pour l'Europe comme ailleurs*

Le nouveau programme Erasmus+ marque un tournant dans la prise en compte de l'aspect environnemental dans nos activités internationales, et cela coïncide avec la volonté de l'établissement d'inscrire la **transition écologique** au cœur de chacune de nos activités. La manière dont cette partie d'Erasmus+ sera mise en œuvre n'est pas encore totalement claire – il y aura des suppléments aux bourses pour des étudiant.es choisissant de prendre le train plutôt que l'avion, par exemple – et il faut être attentif au verdissement d'image, mais nous serons particulièrement favorables aux projets proches, accessibles en train, etc. surtout pour des projets impliquant des mobilités courtes.

En effet, le nouveau programme Erasmus+ permettra une meilleure prise en compte de ces mobilités courtes, ou *blended intensive programmes*. Si la **mobilité à l'année** ou **au semestre** doit rester **notre priorité**, d'abord pour les raisons écologiques évoquées plus haut, ensuite parce que cela reste un modèle de mobilité qui ne réduit pas l'expérience internationale à de brèves rencontres pédagogiques et culturelles, et qui est par conséquent un modèle bien plus riche à tous les niveaux, il faut bien entendu saisir l'occasion qui nous est donnée d'accompagner la politique de formation de l'établissement, construite de sorte de rendre plus facile des regroupements intensifs de certains éléments pédagogique. Ici, notre feuille de route sera celle de la priorisation partenariale et de notre politique de soutien aux formations, avec une priorité donnée aux dispositifs de création de réseaux pour les disciplines rares, ou alors en lien avec les choix thématiques incarnés par les pôles de spécialité. Des regroupements dans le cadre de nos diplômés en partenariat doivent aussi bénéficier d'un soutien particulier.

Ce nouveau programme contient un volet '**inclusion**' dont les contours sont encore trop incertains pour qu'on puisse à ce stade établir des priorités, d'autant que sa prise en charge, comme celle des suppléments écologiques dont il a été question plus haut, auront un impact très fort sur la manière dont nous attribuerons les bourses aux étudiant.es. En effet, le risque est fort d'introduire des inégalités et des complexités de gestion, ces suppléments venant en sus des autres dispositifs de bourses gérées par la DRI – BRMI, AMI, UFA..... Nous serons vigilant.es quant à ces risques, et adopterons collectivement des **politiques d'aides** qui soutiennent notamment les étudiant.es dont les circonstances seraient susceptibles de rendre impossible un projet de mobilité. La boussole ne sera pas tant l'augmentation quantitative de la mobilité, mais **l'ouverture au plus grand nombre** – ce n'est pas la même chose – ainsi que le soutien aux projets de formation des composantes, comme les diplômés en partenariat avec des mobilités obligatoires.

De manière plus globale, le regard que nous portons à la question de la **francophonie** restera tout aussi attentif que par le passé. Une politique d'internationalisation est indissociable de la **politique linguistique** d'un établissement, que ce soit pour des raisons pédagogiques (le fait que la maîtrise de l'anglais est un atout évident ne doit pas masquer son corollaire – sa non-maîtrise ne doit

pas constituer un obstacle à la réussite d'une mobilité internationale) ou des raisons de positionnement stratégique. De toutes les universités du site, c'est Lyon 2 qui offre la diversité la plus grande de langues, qui porte le projet MINERVE, qui soutient et finance une offre de formation aux étudiant.es entrant.es en échange en langue française, qui porte un Centre international d'études françaises, etc. Nous positionner comme une université qui promeut la diversité linguistique et tout particulièrement la francophonie, par le biais des coopérations que nous établissons, n'est pas un déni de la réalité de l'importance de l'anglais. C'est un positionnement profondément européen, porteur d'avenir, qui lie nos actions à l'international avec notre politique de formation. C'est pourquoi des **partenariats dans le cadre de filières francophones**, en Europe ou ailleurs, et avec des départements, des disciplines ou des pays souhaitant maintenir une pratique de francophonie universitaire seront toujours privilégiés, comme avec Bucarest ci-dessus, ou des partenaires grecs, portugais ou polonais, tout particulièrement.

## Monde

Notre université dispose actuellement de 202 accords monde, de diverses sortes, dans 40 pays. C'est une richesse considérable, et témoigne de la vitalité des liens créés par nos collègues au cours des années. Un principe fondateur de notre stratégie à l'international doit être le maintien de liens dans un très grand nombre de pays, car il est important que nous donnions à nos étudiant.es, ainsi qu'à nos enseignant.es-chercheur.es, le choix d'expériences le plus large possible.

Force est néanmoins de constater que les chiffres ci-dessous présentent un paradoxe similaire à celui rencontré sur les accords européens : une moyenne de 275 étudiant.es par an sortent sur ces accords, pour une moyenne de 288 qui entrent<sup>2</sup>. C'est l'occasion de prendre du recul sur notre 'portefeuille' d'accords, et d'envisager le renforcement de certains, l'abandon d'autres. Les décisions à prendre ne peuvent répondre aux seuls impératifs de facilité de gestion, mais à une stratégie collective de maintien et de consolidation.

Un deuxième élément vient renforcer cette nécessaire réflexion sur la manière de privilégier certains partenariats, ainsi que certaines zones géographiques. La nouvelle programmation Erasmus+ introduit une innovation, en ce que jusqu'à 20% de notre budget pourra être consacré à des actions 'internationales'. Par là, il faut comprendre des actions en dehors du périmètre intra-européen que l'on associe à Erasmus+. Même si les détails de cette nouvelle enveloppe budgétaire ne sont pas totalement consolidés, il s'agit d'ores et déjà d'une invitation au développement d'un ciblage plus fort.

Nous développerons une stratégie qui mêle partenariats privilégiés et zones cible, à l'instar de ce que nous proposons pour l'Europe.

## Partenaires privilégiés

Avec le temps, et grâce au travail des équipes qui se sont succédé et les enseignant.es-chercheur.es qui ont porté ces projets, notre université a créé des partenariats forts, impliquant mobilité, formation et recherche, avec un certain nombre d'universités que nous proposons d'afficher comme des partenaires privilégiés. Comme pour le cas européen, cette politique peut trouver deux modalités d'implémentation : des accords stratégiques bilatéraux, ou alors un affichage 'en interne'. Ces modalités peuvent ponctuellement être complexifiées par d'autres stratégies complémentaires à

---

<sup>2</sup> Chiffres du bilan de 2020, à nouveau, hors DPI, hors MIC.

la nôtre, et particulièrement celles déployés par nos partenaires dans la COMUE Université de Lyon ou par nos collectivités territoriales. C'est le cas, par exemple, des partenaires québécois cités ci-dessous. Il s'agit bel et bien de complémentarité ici – il n'y a aucune contradiction à ce qu'une université soit partenaire privilégié à la fois de Lyon 2 et d'autres membres de la COMUE. C'est même ici qu'un système universitaire fédéral peut prendre tout son sens, en soutenant, en démultipliant, les stratégies des établissements membres.

Canada francophone	Tous les établissements	Le Canada francophone présente une difficulté particulière, s'agissant d'une stratégie partenariale, tant le choix est large. Il importe encore une fois, donc, de dire que la mise en avant d'un partenaire n'implique nullement un quelconque retrait ou manque de soutien aux partenariats qui existent par ailleurs avec l'Université de Montréal, avec l'UQAC ou avec Laval, sans oublier la partie francophone de l'Université d'Ottawa ou Sherbrooke. Nous y déployons des doubles diplômes, et entretenons des liens en recherche très nourris. C'est avec l'UQAM que la diversité de ces liens est le plus grand, et c'est seulement avec l'UQAM que la question de la troisième mission de l'université fait également l'objet d'un partenariat.
Canada anglophone	Université de Colombie Britannique	De la même manière, s'agissant du Canada anglophone, le choix est également complexe, du fait du nombre de partenaires (notamment Ontario) et par la diversité des actions menées. Nous mettons tout en œuvre pour maintenir les partenariats ontariens, mais la proposition faite ici, d'UBC, est davantage prospective, et propose également une variété géographique.
Etats Unis	Université de Pittsburg	Nos relations de recherche, formation et surtout de mobilités avec plusieurs universités américaines sont anciennes et fortes – l'Université de Californie, l'Université de Virginie, Brown University pour n'en nommer que trois. Il est proposé de mettre l'accent sur Pittsburgh pour les possibilités de financement que ce partenariat nous offre – à la fois par la connexion entre la Région AURA et la Pennsylvanie, et par les ressources générées par ce partenariat (à l'image de Brown, par le passé)
Brésil	Université de São Paulo	La richesse de ce partenariat, qui comprend doubles diplômes, recherche et mobilité, autant en Droit qu'en Psychologie, en Langues qu'en Lettres, se trouve en phase avec une stratégie identique des autres établissements du site, qui fait de ce choix une évidence.

De nouveau, notre stratégie devra viser à étendre cette liste vers d'autres régions du monde, et inclure d'autres partenaires. Nous avons un travail important à mener pour mieux structurer nos relations avec la **Chine**, notamment en lien avec le travail mené depuis longue date à l'ISPEF, l'**espace de l'ex-URSS**, le **Japon**, la **Corée** et l'**Amérique hispanophone**, chère particulièrement à la composante ASSP, dans la poursuite des stratégies précédentes et en lien fort avec les composantes qui y déploient des actions. Notre objectif devra être de pouvoir identifier ici aussi, et à terme, des partenariats véritablement multiformes pour notre établissement. De même, notre université a une tradition peu courante de travail en Europe médiane, et notamment les **Balkans** occidentaux, et nous devons chercher à maintenir cette dynamique, comme celle développée depuis peu en **Egypte** et au **Liban**, sans oublier nos liens historiques avec le **Maghreb**, si précieux à certaines de nos formations et de nos chercheurs.es. Enfin, nous maintiendrons l'attention particulière portée depuis quelques années à



**l'Afrique francophone**, eu égard à la fois l'importance que nous attachons à la francophonie universitaire, un choix stratégique transversal qui doit nous guider dans toutes les décisions que nous prenons, et l'énorme potentiel de développement universitaire de ces pays.

### Saisir les opportunités, diversifier nos partenariats

Nous avons des accords avec 40 pays, mais des relations informelles avec beaucoup d'autres. Nous devons nous fixer pour objectif d'ouvrir des pistes dans des zones où nous sommes encore peu ou pas présents : l'Amérique Centrale, l'Asie du Sud-Est, l'Afrique anglophone, l'Afrique australe, le sous-continent indien, l'Asie Centrale. Il ne s'agira pas de prospection, mais de **saisir les occasions** qui peuvent se présenter, après étude minutieuse du potentiel de chaque nouveau projet. Cette diversification n'est pas contradictoire avec la volonté de resserrer notre politique autour de quelques partenaires privilégiés, elle en est parfaitement complémentaire. Mais elle en dépend, aussi. Nous ne pourrions porter cette diversification qu'à condition d'une politique raisonnable de partenariats dans les zones où nous avons déjà des accords. En termes chronologiques, donc, la consolidation doit précéder une nouvelle diversification. C'est la raison pour laquelle, sauf exception, nous ne chercherons pas à signer de nouveaux accords de partenariat pour mise en œuvre avant la rentrée de 2024.

### Le Royaume Uni

Les accords de mobilité avec le Royaume Uni ont toujours revêtu une importance pour les universités françaises, car la demande est particulièrement forte et l'offre non-extensible. Pour mémoire, avant 2020, la France était le pays qui envoyait le plus d'étudiant.es vers le Royaume Uni, et était le deuxième pays hôte des étudiant.es britanniques (après l'Espagne), ce qui donne à voir un faux équilibre. En effet, s'il y avait un peu plus de 5000 mobilités dans le sens Royaume Uni > France par an, il y avait 12000 dans l'autre sens. Même avant le Brexit, nous observions une frilosité parmi nos partenaires britanniques pour le maintien des flux de mobilité existantes, et de nouveaux partenariats sur le modèle actuel n'étaient pas envisageables pour eux.

Le Brexit est venu fragiliser une situation qui était donc déjà fortement instable, d'abord parce que les nouvelles règles en matière d'immigration et de certification linguistique forment un obstacle pour les étudiant.es souhaitant y effectuer une mobilité d'études ou effectuer un stage, et ensuite, et surtout, parce que la décision britannique de se retirer du programme Erasmus+ met à mal toutes les coopérations qui pouvaient exister jusqu'à présent. Le programme Turing, instauré par le gouvernement britannique, n'est que très partiellement un remplacement. Il ne financera que les mobilités des étudiant.es britanniques, et ces mobilités pourront s'effectuer dans le monde entier, à budget sensiblement similaire à la contribution actuelle du Royaume Uni. Même si on peut avec confiance imaginer que la France restera une destination prisée des étudiant.es britanniques – ne serait-ce que parce que le Brexit n'a pas modifié certaines réalités géographiques – il est évident que nous devons adopter une **stratégie particulière à l'égard du Royaume Uni**, stratégie qui se reposera sur deux piliers : partenariats privilégiés et attractivité.

Le réalisme nous oblige à reconnaître qu'il sera difficile de maintenir chacun des 31 accords actuels avec des universités du Royaume Uni. Non pas par manque de volonté de notre part – nous répondrons positivement à chaque sollicitation dans ce sens que nous recevons de nos partenaires – mais parce que dans la situation post-Erasmus+, une université britannique a peu d'intérêt à maintenir un accord bilatéral avec une université française pour une seule place de mobilité. C'est pourquoi nous

proposons d'identifier un 'noyau dur' de partenaires à qui proposer des conventions globales, comprenant des mobilités réciproques dans toutes les disciplines, et posant les jalons de propositions spécifiques à leur égard, comme des écoles thématiques ou des projets de recherche.

Une telle **stratégie de partenariats privilégiés** présente un nombre d'avantages. Il est cohérent avec l'idée présentée dans la rubrique précédente selon laquelle il nous faut cibler d'avantage nos actions – il n'est pas possible de travailler de manière proche, pour avancer sur des projets communs, avec 31 partenaires, mais avec 5 partenaires privilégiés, cela le devient. Elle permettrait aussi de prendre des décisions concernant le fléchage de nos ressources Erasmus+, pour son volet 'international' dont il a été question plus haut, tout comme elle permettrait au partenaire de flécher des ressources Turing vers nous. Elle aurait pour effet, également, de viser une masse critique de mobilités vers/depuis un seul partenaire, nous sortant d'une vision transactionnelle de la mobilité qui ne convient plus. Recevoir 20 étudiant.es d'un même partenaire, c'est pouvoir mieux les accueillir, **mieux les accompagner**, mieux nous adapter à leurs besoins – et l'inverse est également vrai pour nos étudiant.es au Royaume Uni. Une telle stratégie fonctionnerait, enfin, comme un catalyseur en matière de formations partagées, de recherche et de partenariats pour des projets.

Ce travail a déjà commencé, car il est urgent. La DRI négocie actuellement un tel partenariat avec Newcastle University, mais il faudra travailler sur plusieurs fronts en même temps, car il faut bien entendu que cette volonté soit partagée entre tous les interlocuteurs. Il est proposé initialement de travailler avec les universités suivantes sur cette proposition, liste établie en fonction du nombre et de la diversité des flux de mobilité existants déjà, en fonction aussi des liens en matière de projets communs, réels ou évoqués:

Heriot Watt

Royal Holloway

Manchester

Portsmouth

## Une stratégie qui met les étudiant.es au centre

### Les étudiant.es hors échange

Le mandat précédent a vu de considérables améliorations en ce qui concerne l'accueil des étudiant.es hors échange, notamment par la création d'un **Bureau des étudiant.es internationaux/ales** sur le campus Porte des Alpes qui regroupe des services d'accueil et d'intégration. Nous devons nous fixer plusieurs objectifs pour les années à venir, autour d'un principe fondamental – notre pierre philosophale est la **qualité de l'accompagnement** que nous offrons à ces étudiant.es. Nous ne chercherons pas nécessairement à augmenter le nombre d'étudiant.es internationaux/ales, mais à mettre tout en œuvre pour que leur expérience à Lyon 2 soit réussie, et plus particulièrement que le **taux de réussite** chez ces étudiant.es-là s'améliore. En effet, nous ne pouvons accepter que l'écart entre les cohortes nationales et internationales reste si important – nous serons d'autant plus attractifs que nous savons accompagner ces étudiant.es vers la réussite académique.

Pour ce faire, nous devons repenser notre accompagnement selon une chaîne globale. Le BEI travaillera de manière plus concertée avec le SCUIO-IP et d'autres services de la DFVE sur **l'orientation**

de ces étudiant.es, bien avant leur arrivée en France, au moment où ils/elles réfléchissent à leur candidature ; travaillera encore mieux sur **leur arrivée sur le territoire** pour leur offrir toute l'aide nécessaire en matière de logement, de démarches administratives, de couverture sociale et santé, en lien avec tous les autres services et dispositifs mis à disposition notamment par l'UdL et la Métropole ; mieux sur **l'intégration sociale et culturelle** par le développement encore du dispositif Alter Ego, en collaboration avec les autres services de l'université ; mieux, enfin, sur ce qui constitue la clé de voûte de notre politique d'accompagnement, à savoir **l'entraide linguistique et méthodologique** organisée dans le cadre du Centre de mentorat international. Enfin, il convient de ne pas négliger l'autre bout de la chaîne, à savoir la 'sortie', et tous les efforts seront faits au cours des années qui viennent pour construire un système d'alumni des internationaux/ales de Lumière Lyon 2. Sur tous ces aspects, le BEI travaillera en lien avec toutes les composantes, mais **tout particulièrement avec le CIEF**, pour s'assurer de l'interconnexion et de la cohérence entre les dispositifs d'accueil proposés, depuis fort longtemps, par cette composante.

Nous étendrons ces mêmes services sur le campus Berges du Rhône. Il était capital que la DRI, et plutôt spécifiquement le BEI, s'installe enfin sur le campus Porte des Alpes, en lien avec le projet global porté par la Présidence pour ce campus. Mais de la même manière que la Présidence projette l'extension du Service de santé universitaire vers les Quais, et travaille également à l'ouverture d'une crèche, pour mieux équilibrer l'offre de services, nous devons déployer le BEI également à Berges du Rhône, et cela dès la fin de 2021.

Ce projet d'amélioration générale ne pourra réussir sans une **stratégie globale de recrutement** des étudiant.es internationaux/ales. Plus nous veillons à une cohérence dans leur recrutement et mieux nous saurons nous adapter à leurs besoins. Nous travaillerons avec les composantes et les responsables de formations sur la construction collective de cette stratégie. Il faut que la politique internationale de l'établissement vienne en appui aux collègues responsables des commissions pédagogiques, qu'on les accompagne dans les choix qu'ils/elles souhaitent faire en termes de ciblage géographique, par exemple. Notre politique partira donc des besoins exprimés par les collègues, mais devra s'inscrire dans un regard global, car une politique concernant les frais d'inscription ne peut se concevoir qu'au niveau de l'établissement. C'est le constat du besoin d'une stratégie globale qui nous pousse à considérer comme très peu prioritaires les salons de recrutement à l'international, organisés par divers acteurs et notamment par Campus France. Nous proposons ainsi de ne plus financer de telles actions pour les quelques années à venir, nous limitant aux situations dans lesquelles ce coût est pris en charge par un partenaire externe. Par ailleurs, nous travaillerons dès l'automne 2021, avec les composantes et avec les représentant.es étudiant.es, sur une stratégie en matière de frais différenciés. Notre établissement s'était opposé fermement à la réforme qui les instaurait, et continue à en déplorer le principe. C'est pourquoi leur instauration devra se faire en toute transparence, en toute concertation, et s'accompagnera de mesures ciblées à l'adresse des étudiant.es internationaux/ales.

## La mobilité entrante et sortante

La volonté de mettre la qualité de l'accueil que nous réservons aux étudiant.es qui font un séjour chez nous doit se déployer de la même façon pour la mobilité entrante car il en va de notre attractivité. Aucune campagne de communication ne se compare au bouche-à-oreille entre étudiant.es revenant de Lyon 2, pour en parler dans leur propre établissement. C'est pourquoi les dispositifs d'accompagnement cités dans la rubrique précédente doivent se penser, autant que possible, en prenant en compte les étudiant.es en mobilité. Cela ne suffit pas, néanmoins, et l'université continuera

à investir massivement dans les dispositifs créés depuis quelques années à la seule intention de nos étudiant.es en séjour d'études.

Le programme de « **cours spécifiques** » doit se maintenir. Pour rappel, il s'agit d'un ensemble de cours 'hors maquette', pensés spécifiquement pour répondre aux besoins des étudiant.es entrant.es, que ceux/celles-ci peuvent décider de suivre en parallèle des cours qui existent dans nos maquettes. Sauf exception, nous maintiendrons le principe de cours proposés en français. Si nous ne minimisons pas l'importance et l'intérêt de proposer des cours en anglais (voir *infra*), il nous importe de maintenir une spécificité de l'offre de Lyon 2, celle de ne pas considérer que l'anglais serait un facteur nécessaire et presque suffisant de l'attractivité.

En lien avec les cours spécifiques, mais sans s'y superposer, nous poursuivons un projet qui a connu un coup d'arrêt du fait de la crise pandémique, celui **Certificat d'Etude de Langues et Cultures** (CELC Lumière). Pour rappel, il s'agit de 'parcours' de formation, construit sur la base de cours existants dans nos maquettes, et pensés en fonction des besoins particuliers des étudiant.es provenant de certains partenaires bien identifiés, et auprès desquels il nous faut déployer des actions de communication particulières.

Enfin, et en lien avec les modifications proposées de manière plus générale dans le cadre de la nouvelle accréditation, ainsi que des facilités proposées par le nouveau programme Erasmus+, nous saurons faire preuve d'adaptabilité dans notre fonctionnement pédagogique. Nous travaillerons avec les composantes sur les programmes intensifs, les **écoles d'été** et autres regroupements d'étudiant.es pour des courts séjours sur nos campus. Nous encouragerons en priorité les diplômés en partenariat international à prendre exemple sur les initiatives déjà existantes, à l'instar du Master CREOLE, pour organiser des semaines intensives. Nous travaillerons également avec le CIEF pour construire des **programmes partenariaux** – des écoles thématiques en lien avec un partenaire en particulier. Encourager le développement massif de tels programmes nécessitera une coordination entre la DRI, le CIEF, la DRED (pour le développement de programmes doctoraux sur un modèle similaire) et la Direction Sciences et société

La mobilité sortante, cette fois-ci, doit continuer à être encouragée, aussi bien dans sa forme classique des **séjours semestriels et annuels**, que dans des formes nouvelles, des mobilités plus courtes, des stages et une certaine virtualisation, raisonnée. Le séjour long, sous forme de mobilité physique, doit demeurer notre priorité. Aucune autre forme de mobilité ne fournit l'expérience à la fois académique, culturelle et personnelle que doit rechercher l'étudiant.e. Dit de manière plus concrète, les étudiant.es qui reviennent de mobilité disent souvent que cette expérience a changé leur vie, alors que personne ne dira la même chose d'un cours suivi en ligne ou d'une semaine intensive à l'étranger. Notre objectif ne doit pas être nécessairement d'accroître le nombre d'étudiant.es participant à ces mobilités longues mais bien de faciliter cette expérience encore et toujours, en préparant les étudiant.es à la mobilité et en les accompagnant dans les démarches qui la précèdent et la suivent.

L'expérimentation de la 'deuxième vague' de candidatures à la mobilité sera poursuivie. Même si la crise rend difficile d'en mesurer toutes les conséquences, il est important de donner autant de chances que possible aux étudiant.es pour candidater à un séjour long. Les composantes souhaitant mettre en place des mobilités obligatoires dans leur cursus seront accompagnées, sans en dissimuler les difficultés inhérentes à ce choix, qui doit être privilégié par des formations en langues. De même, la dématérialisation des procédures sera poursuivie, en vue d'une plus grande simplification. Par ailleurs, nous assistons à un vrai changement dans le comportement des étudiant.es, de plus en plus désireux.ses de faire des stages plutôt que de la formation à l'étranger, ou alors de bénéficier de notre

aide dans l'organisation d'une année de césure. C'est un changement qu'il nous faudra savoir accompagner, en travaillant avec le SCUIO-IP et les universités partenaires, sur une progressive mise en commun de nos réseaux de lieux et **dispositifs de stage**.

## L'international au cœur de nos formations

Le prochain contrat quinquennal sera l'occasion d'inscrire encore plus fortement l'international au cœur de nos formations. Le programme MINERVE, dont l'importance pour l'établissement a été soulignée à de très nombreuses reprises, sera repensée pour la consolider, et la politique forte de soutien par l'invitation de professeur.es invité.es pour MINERVE sera maintenue. La politique partenariale qui entoure MINERVE n'a plus à faire ses preuves : une visibilité nationale, la présence de Francfort dans le consortium TruMotion, création de plusieurs doubles diplômes avec Bergame, d'un Master avec Barcelone etc., et c'est dans ce sens que MINERVE est un véritable moteur, qui peut servir de laboratoire à bien d'autres projets.

La **politique de langues** dans l'accréditation a été pensée, entre autre, comme un appui à la **préparation à la mobilité**. En permettant à tou.tes les étudiant.es qui le souhaitent de faire deux langues vivantes, nous espérons encourager des projets de mobilité vers le monde russophone et lusophone, par exemple. Cette ouverture linguistique, nous voulons la voir se poursuivre au cours des mobilités engagées, en encourageant fortement les responsables pédagogiques de proposer aux étudiant.es d'obtenir des crédits dans des **cours d'initiation**, comme en Corée ou au Japon, par exemple, ou dans les pays européens. Nous devons par ailleurs faire de cette période qui s'ouvre celle au cours de laquelle on réussit à proposer une offre, sans doute en lien avec nos partenaires sur le site, en japonais et en coréen, pour accompagner la volonté de prioriser ces zones.

L'accréditation est également l'occasion d'avancer sur deux autres sujets, qui ont d'ores et déjà fait l'objet de discussions en groupe de travail, et qu'il faut s'attacher à voir aboutir : celui de la place de **cours en langue anglaise** dans nos formations, et celui de la place attribuée aux **professeur.es invitées**. Disposer de cours en anglais dans nos formations est un levier formidable d'attractivité pour ces formations, notamment à l'égard d'étudiant.es entrant.es en séjour court. Mais c'est avant tout une formidable opportunité pour nos propres étudiant.es de vivre une expérience pédagogique enrichissante. Dans le cadre de l'accréditation, nous encouragerons donc vivement les collègues qui souhaiteraient donner l'un ou l'autre de leurs cours en anglais, et nous proposerons un cadre général pour ce faire.

De la même manière, il faudra donner une souplesse dans la construction des maquettes pour permettre l'inclusion de cours donnés par les professeur.es invité.es, qui constituent une évidente richesse pour nos formations et notre recherche et dont la politique de recrutement extrêmement volontaire doit se poursuivre. Il sera également souhaitable de mieux travailler avec les composantes pour que les invitations qu'elle lancent s'inscrivent de manière plus forte avec une stratégie générale de partenariat, et notamment de double diplomation.

Afin de sous-tendre tout ce qui précède et lui donner une grande visibilité, il sera proposé de créer un **certificat international** qui viendra, à la manière du supplément au diplôme, attester de ce qu'un.e étudiant.e ait pu donner une 'coloration' internationale à son parcours de formation. Tout.e étudiant.e ayant effectué, par exemple, une période de mobilité, ayant accumulé un certain nombre de crédits dans des cours 'labellisés international', ayant suivi des cours en langue étrangère et ayant fait une initiation à une langue nouvelle, par exemple, pourra se voir attribuer ce certificat, dont il

conviendra d'assurer la communication auprès du monde socio-économique. De cette façon, nous pourrions proposer à chaque étudiant.e de Lyon 2 une forme d'internationalisation de ses études.

Enfin, nous encouragerons de manière très volontariste les projets **COIL (Collaborative Online International Learning)**, sous l'égide du Service de Pédagogie du Supérieur, en offrant un soutien aux projets émergent et en proposant des formations aux enseignant.es et enseignant.es-chercheur.es désireux.ses de tenter l'aventure. Il s'agit de projets de cours partagés à distance avec des collègues dans d'autres universités, qui peuvent se faire soit de manière ponctuelle, soit de manière pérenne. C'est pour l'université de se saisir des nouvelles pratiques pédagogiques qui ont indubitablement été induites par nos expériences pendant la pandémie, de manière réfléchie et dans l'intérêt des étudiant.es.

## Les diplômes en partenariat international

### Les doubles diplômes

Notre stratégie d'internationalisation par le biais des formations conventionnées avec nos partenaires se consolidera, car il s'agit non seulement d'une 'marque de fabrique' de Lyon 2, mais de projets qui se trouvent au carrefour de divers enjeux soulignés dans cette stratégie :

- **L'enjeu partenarial.** C'est autour d'un diplôme que se nouent les relations les plus fortes, celles qui résistent le mieux aux crises aussi. Cela doit nous amener à une réflexion multiple. La première est que les nouveaux projets de doubles diplômes doivent **prioritairement se construire avec des partenaires existants**, et la construction d'un double diplôme avec un nouveau partenaire doit rester l'exception. La deuxième est que les doubles diplômes doivent obligatoirement inclure une **vraie réciprocité**. Nous avons un certain nombre de diplômes dont l'architecture est inutilement complexe, et dont le bénéfice pour les étudiant.es inscrit.es à Lyon 2 ne saute pas aux yeux. Il nous faut clarifier ce qui relève du double diplôme, d'une part, et de la formation délocalisée d'autre part (plus bas). La troisième, dans le prolongement de ce qui précède, concerne le financement de ces programmes. Leur caractère réciproque doit tout naturellement nous inciter à un regard très attentif à leur financement, et conclure qu'il n'est pas possible de les construire, sauf exception, comme des parcours séparés dans nos formations, avec toutes répercussions en matière de dotation. Les doubles diplômes doivent, tout naturellement, **uniquement s'adosser à des parcours existants**. La quatrième : comme les partenariats internationaux s'inscrivent dans la durée, rien ne sert de courir. Un partenariat n'est pas plus solide pour avoir été créé plus rapidement. Nous devons ignorer les sirènes de la précipitation, et **construire ces partenariats pas à pas**. A l'instar de ce qui a été proposé plus haut pour les autres d'accords, et pour assurer la consolidation de l'existant, il sera opéré une pause dans le développement de nouveaux diplômes.
- **L'enjeu du recrutement.** Si le nombre de candidatures individuelles vers nos formations, avec les problèmes que cela peut parfois causer, ne sera jamais drastiquement réduit – et ne peut d'ailleurs être un objectif – une solution est de structurer le recrutement des étudiant.es internationaux/ales vers nos diplômes par le biais de conventions.
- **L'enjeu de la recherche.** Nos Masters partagés sont d'évidents tremplins vers des projets de recherche, soit autour de doctorant.es dans le cadre de co-tutelles (où l'enjeu de la structuration des partenaires est également fort), soit dans le cadre des liens établis entre collègues à la faveur du travail pédagogique commun.

Pour soutenir ce développement continu, il faudra repenser la gestion de ces diplômes, entre la DRI avec un pôle dédié, et les composantes, le tout sur fond de la même réflexion partenariale. En effet, il faut veiller à ce que l'augmentation, souhaitable, du nombre de telles formations ne vienne pas impacter négativement les services chargés de leur gestion. La **diversité des diplômes est une richesse**, mais une diversité de calendrier, de procédures, de process et d'interlocuteurs pourrait nuire à cette stratégie de développement, raison pour laquelle la création de nouveaux diplômes doit prioritairement impliquer les partenaires existants, notamment les partenaires stratégiques.

### Les formations délocalisées

Nous l'avons vu, il y a besoin de clarifier la question des formations délocalisées dans notre établissement, et considérer que leur futur développement est conditionné au respect d'un certain nombre de principes, insuffisamment exprimés jusqu'à présents. Une formation délocalisée **ne devrait en aucun cas constituer un parcours à part**, sous peine de voir Lyon 2 financer une formation qui répond, de fait, à des besoins externes. Une attention toute particulière payée au modèle financier du diplôme – ici le modèle de formation continue, sans constituer un horizon fermé, peut être une analogie intéressante. C'est à ce prix que nous saurons maintenir les formations actuelles et développer de nouvelles, car il s'agit de projets fort intéressants pour notre rayonnement. Cependant, ces formations ne seront pas prioritaires, au regard des doubles diplômes avec véritable réciprocité, et doivent toujours être vus comme des outils de rayonnement et de coopération, et non pas comme des buts en soi.

N'est pas ici considérée comme une formation délocalisée un diplôme portant sceau du seul partenaire, mais où l'on aurait participé d'une manière ou d'une autre à la création de la maquette. On peut ici penser au Master de traduction à l'Université de Burundi, ou au Master en tourisme au Bénin. Dans la réflexion autour de nouveaux projets de ce type, on privilégiera systématiquement ce type d'intervention, proche d'un esprit 'renforcement de capacités', à la formation délocalisée.

### Les mobilités des enseignant.es-chercheur.es

Les stratégies précédentes le disaient, il est important de d'encourager la mobilité de nos enseignant.es et de nos enseignant.es-chercheur.es. Il en va des expériences qu'ils/elles peuvent ensuite mettre à disposition de nos étudiant.es, comme de la création ou de la consolidation de partenariats de formation et de recherche. Mais force est de constater que l'encouragement par une amélioration de la communication autour du dispositif STA atteint ses limites, et que nous devons aller plus loin. L'un des freins au dispositif est le fait qu'il n'est actuellement pas possible pour un.e collègue de faire reconnaître cet investissement. Ainsi sera-t-il proposé une expérimentation sur la possibilité d'inscrire les heures faites en STA dans un service statutaire, sous certaines conditions. Il faudra que le CORI émette des avis concernant les conditions à imposer, mais on peut d'ores et déjà imaginer des conditions de réciprocité de la mobilité, de participation dans un double-diplôme ou de mobilité effectuée de l'un de nos partenaires privilégiés.

De la même manière, pour encourager la mobilité des personnels administratifs, il faudra poursuivre et approfondir le travail en cours sur la manière dont de telles mobilités peuvent être reconnues au titre de la formation ou toute autre reconnaissance dans la carrière professionnelle du personnel de l'université.

## Les projets subventionnés

Indépendamment des projets de diplômes ‘simples’ et de mobilité sous diverses formes, on constate depuis plusieurs années la montée en puissance de projets, dits parfois ‘projets européens’, qui se situent sur le continuum formation-recherche et qui permettent à l’établissement de coopérer avec nos partenaires, à titre d’exemple, dans la production de matériaux pédagogiques, au renforcement des capacités en matière de gouvernance universitaire ou de professionnalisation des jeunes diplômé.es. Il est crucial pour l’établissement que nous poursuivions les efforts déjà entrepris dans ce sens, en lien encore une fois avec la stratégie partenariale. Pour ce faire, nous renforcerons d’abord notre politique de soutien à l’amorçage de tels projets. Nous avons déjà créé dans le budget de la DRI un fonds d’amorçage, et mettrons en place, de manière concertée avec la DRED et la DFVE, une politique de **prélèvements sur projets**, partout où cela est possible. C’est ainsi que nous pourrons, chose essentielle, soutenir les porteur.es de tels projets, en finançant les heures référentiel auxquelles ils/elles doivent pouvoir prétendre, et véritablement enclencher un cercle vertueux, où le projets obtenus viennent permettre l’impulsion des projets futurs.

Un exemple particulier de projets subventionnés : les Mobilités Internationales de Crédits (MIC). Ici encore, il s’agit de s’extraire d’une pratique consistant à voir ces financements comme des enveloppes pour des projets à court-terme, mais de s’en servir dans le soutien à la stratégie globale, et cela à deux titres. D’abord, les MIC doivent servir le développement et le soutien à certains DPI multiformes, notamment pour garantir une vraie réciprocité dans les échanges. On peut penser, à titre d’exemple, aux projets de diplôme avec l’USP au Brésil, ou alors au Cambodge – les MIC ici seraient un facteur non pas de soutien à l’existant, mais auraient un effet transformant, et cela doit être notre priorité. Autre volet de la stratégie MIC – le soutien au développement de projets de coopération non-diplômante dans des pays identifiés comme des cibles essentielles, mais dont le niveau de vie rend, de fait, la mobilité vers la France impossible, et où les questions de francophonie sont au centre des préoccupations. Il faudra ici continuer à privilégier l’Afrique, y compris l’Afrique du Nord, à cet égard.

Pour soutenir cette activité, la coordination du montage des projets entre DRED et DRI, qui a été mise en place, sera étendue à la DFVE, à la faveur de la réorganisation des services de 2021. En effet, une cellule de montage de projets sera créée à la Direction de la Formation, afin de concrétiser la nature transversale de tels projets.

## La recherche

Il n’y a pas de politique internationale sans recherche, comme il n’y a pas de recherche sans l’international. Les documents stratégiques précédents ont posé les jalons de cette indispensable mise en commun de la politique internationale et de la politique de recherche, en tenant néanmoins compte du fait des spécificités de cette dernière. Il est en effet difficile, pour ne pas dire impossible, de proposer une stratégie géographique en matière de recherche – nos enseignant.es-chercheur.es doivent avoir toute liberté de mener leurs recherches et établir les coopérations qu’ils/elles souhaitent. Notre politique en matière de recherche à l’international sera par conséquent une poursuite et un approfondissement des dispositifs déjà en place pour encourager et faciliter l’internationalisation de la recherche, ainsi que l’introduction de nouveaux dispositifs ayant le même but.



## La mobilité doctorale

Si les doctorant.es étaient les parents pauvres du dernier programme Erasmus+, il n'en sera plus de même pour celui qui s'ouvre en 2021. Par conséquent, nous devons nous saisir résolument de cette opportunité. Tous les nouveaux accords Erasmus+ que nous signerons devront comporter la possibilité de la mobilité doctorale, et une partie de notre budget annuel sera réservée à cet effet. La priorité sera donnée à des étudiant.es en co-tutelle ou en co-direction internationale, et ensuite aux étudiant.es devant se rendre en Europe pour effectuer un travail de terrain. Nous encouragerons ainsi le développement des co-tutelles, ainsi que les thématiques européennes ou comparatives, dans les recherches conduites par nos doctorant.es.

## Le montage des projets

La DRED comme la DRI se sont dotées progressivement d'un savoir-faire partagé par le biais de leur service respectif de montage de projet. La collaboration entre ces services sera encore renforcée, ainsi qu'avec les services analogues dans les autres universités du site. En effet, si un certain nombre d'appels à projets revêtent un caractère très clairement 'recherche', il y a un nombre croissant de projets qui sont complexes, impliquant autant la formation que la recherche que le renforcement de capacités en matière de gouvernance que diffusion des savoirs. Par exemple, le projet ANR Netcher, dont on pouvait imaginer qu'il relevait essentiellement d'actions de recherche, comportait des partenaires extra-académiques et avait pour objectif, pour partie, la création d'une formation internationale, au niveau Master. Le récent appel concernant l'installation de l'Académie de l'OMS à Lyon en est un autre exemple. Notre stratégie doit viser une perte progressive de cette habitude de chercher à étiqueter les actions comme relevant tantôt de la recherche, tantôt de la formation. Sans nécessairement impliquer des changements structurels, nous œuvrons à une meilleure prise en compte de la nécessaire transversalité de l'international, en matière de recherche.

## Une meilleure connaissance de nos activités – la cartographie

La mise en œuvre d'un outil de gestion des actions internationales, MoveOn, doit être l'occasion de mener à bien un projet qui manque cruellement à l'établissement et qui est pourtant essentiel au pilotage de ses activités à l'international, particulièrement en matière de recherche, à savoir une véritable cartographie. Ce terme peut couvrir un certain nombre de réalités, qu'il convient ici de rendre explicite. Il nous faut disposer d'un outil-publicateur permettant aux services et à la gouvernance de bénéficier d'informations récentes sur les actions en matière de formation (nombre de mobilités, nombre d'étudiant.es internationaux/ales, nombre de mobilités enseignantes, etc.) et en recherche (projets déposés, séjours scientifiques de longue durée, réseaux, co-publications, etc.) par pays et par thématique. Il s'agit là d'informations essentielles dans le travail de mise en réseau de nos chercheur.es, de structuration de nos pôles de spécialité et de soutien à nos partenariats actuels et potentiels. Ce travail commun entre DRED et DRI a déjà commencé, et il faudra le mener à son terme.

## Internationalisation des unités de recherche

Un tel outil cartographique, pour être utile, se doit d'être très évolutif et constamment à jour. Pour encourager les unités de recherche dans l'internationalisation de leurs activités, il sera proposé de faire évoluer le modèle de dotation pour y inclure un critère d'internationalisation, critère qui sera

objectivé par les informations saisies dans l'outil cartographique. Ce critère sera composé d'éléments tels que les séjours de chercheur.es étranger.es dans l'unité, le nombre de co-publications à l'international rapporté à la taille de l'unité, l'organisation de manifestations scientifiques internationales, etc.

## Une stratégie pensée au cœur des réseaux

La stratégie esquissée dans ce document est un outil interne à l'établissement, on l'a vu. Mais il est également important pour nos partenaires extérieurs de comprendre 'qui nous sommes'. Depuis quelques années, notre établissement s'est doté d'une vraie visibilité dans de très nombreux réseaux, et ce travail devra continuer, de manière encore plus résolue.

A l'égard de nos collectivités territoriales, d'abord. Il n'est pas choquant d'orienter un certain nombre de nos actions en cohérence avec les stratégies mises en place par la Ville, la Métropole ou la Région. Pour ne prendre que quelques exemples parmi d'autres, notre université a fait le choix de redevenir partenaire du Centre Jacques Cartier, en 2017, et a participé à toutes les activités académiques organisées par le CJC depuis, permettant ainsi à de très nombreux.ses collègues d'organiser des collaborations avec des universités québécoises. Notre université, en participant aux missions organisées par la Région et la Métropole et en maintenant des liens forts avec les décideurs, est désormais sollicitée par ces collectivités pour les accompagner sur certaines actions. Nous continuerons dans cette dynamique, en adaptant, là où il le faut, nos choix pour les aligner avec ceux, par exemple, de la Région. A titre d'exemple, le choix d'examiner Pittsburg comme potentiel partenaire privilégié doit être vu à l'aune du partenariat entre la Région AURA avec l'Etat de Pennsylvanie. Nous serons également aux côtés de la Métropole dans le projet de construction d'une Maison de l'International, ou dans les projets avancés par ADERLY.

Lyon 2 devra continuer à jouer un rôle moteur au niveau du site. Nous sommes porteurs, au titre de consortiums, de nombreux projets de mobilités : les programmes d'Oregon, de Californie et de Penn sont hébergés chez nous. C'est nous qui portons encore le consortium ORA, et nous qui mettons tout en œuvre pour le maintenir. C'est notre établissement qui, le premier, a repris le dossier de la coordination des activités internationales sur le site, suite à l'échec de l'IDEX, et nous devons continuer à jouer ce rôle central, de sorte que la stratégie que nous développons ici soit toujours en cohérence avec celles des autres établissements. De la même manière, notre université a été pionnière en organisant des rencontres entre les services administratifs, sur le site, et nous devons continuer dans cette dynamique.

Lyon 2 sera, tout au long de cette mandature, toujours aussi présente aux côtés de nos partenaires institutionnels et culturels. Des rencontres régulières continueront à être organisées avec les consulats à Lyon, avec l'Institut Goethe, l'Instituto Cervantes, le Nouvel Institut Franco-Chinois, etc., car c'est ici que nous développons de nouvelles possibilités pour nos étudiant.es et pour nos enseignant.es-chercheur.es.

Enfin, Lyon 2 devra rester aussi impliquée dans les réseaux nationaux. La coordination du réseau des VPRI à l'échelle nationale incombe actuellement à notre établissement, et nous resterons dans ce rôle une interlocutrice régulière de Campus France, de l'Agence Erasmus+, du MEAE et du réseau des SCAC. Nous sommes, et resteront, également présentes dans le réseau RISUP, le groupe de travail utilisateurs de la Commission Européenne sur la digitalisation de l'enseignement supérieur, le réseau MENS, et sur le plan international, la European Universities Association, le réseau Sciences et

société porté par l'UQAM, et le projet fellowships aux côtés de l'Université de Francfort et de Cambridge, par exemple.

Cette place de moteur dans les réseaux est gage de la visibilité de notre établissement. Celle-ci est réelle. Elle est le fruit de notre histoire, du travail de générations successives d'enseignant.es-chercheur.es et de personnels administratifs. Elle est le fruit de la qualité reconnue de nos formations et de notre recherche. Elle est le fruit de l'ambition que nous nous sommes donnée et de l'expertise que nous avons su développer ensemble, et que cette stratégie cherche à rendre cohérente, pour mieux la consolider. Cette stratégie, elle implique autant la gouvernance de l'établissement que l'agente de la DRI qui renseigne un étudiant, qui prépare un accord ou qui gère un dossier de mobilité ou la scolarité d'un étudiant.e entrant.e. Tout le monde travaille à cette visibilité, et dans le cadre que nous fixe ce document.