

# 1) Stratégie d'Internationalisation : Vers un nouveau cap (2027-2030)

## 1. Le sens de notre démarche :

La mise à jour de notre stratégie internationale répond à une double nécessité : s'adapter à un environnement extérieur mouvant<sup>1</sup> et **mettre en cohérence nos forces internes**. Il s'agit de passer d'un modèle de 'relations internationales', nécessaire dans notre trajectoire institutionnelle pour établir de bases solides, vers un modèle d'internationalisation, une manière d'agir qui touche tous les secteurs de l'établissement.

### 1.1 L'internationalisation comme impératif démocratique et humaniste

Jamais dans l'histoire récente l'ouverture internationale n'a revêtu une importance aussi vitale. Alors que le monde semble se fragmenter sous la pression des polarisations politiques et que les replis identitaires gagnent du terrain, l'Université doit réaffirmer son ouverture. L'internationalisation n'est pas une option académique, elle est une **nécessité de démocratie**

- **Combattre la polarisation par la connaissance** : Face aux murs qui s'élèvent, nous opposons la circulation des savoirs. La méfiance ne recule que là où commence la compréhension de l'autre.
- **Prévenir la peur par la compétence interculturelle** : L'ignorance est le terreau des crises de demain. En dotant nos étudiants et étudiantes et nos personnels de compétences interculturelles, nous formons des citoyens et des citoyennes capables de décoder la complexité du monde.
- **Renforcer la démocratie par la diplomatie de la raison** : Dans ce contexte, nos réseaux de recherche, nos coopérations européennes, nos mobilités et nos rencontres constituent des espaces de dialogue indispensables pour répondre aux défis qui ignorent les frontières.

C'est pourquoi l'internationalisation doit irriguer **l'ensemble de nos missions** et toucher chaque membre de notre communauté, car elle constitue notre réponse la plus forte à l'instabilité du siècle. C'est avec cette conviction profonde que nous engageons notre stratégie pour la période 2027-2030.

---

<sup>1</sup> Pour ne prendre que deux exemples imprévisibles, entre le début des discussions autour de ce texte et sa présentation dans les instances centrales, la guerre israélo-américaine contre l'Iran a éclaté, avec des effets directs sur certaines de nos personnes étudiantes, et le gouvernement a publié un décret révisant entièrement les règles en vigueur s'agissant des droits d'inscription différenciés pour les personnes extra-communautaires. Pour prendre deux exemples plus prévisibles, il y aura refonte de la stratégie nationale Bienvenue en France en 2028, et un nouveau programme Erasmus+ la même année. Ce document stratégique a pour vocation de nous aider à nous y préparer.

## 1.2 Un alignement stratégique : l'International au cœur de nos transformations

L'internationalisation ne se décline pas en silo. Elle est un fil conducteur qui relie nos grandes réformes institutionnelles.

### *1.2.a. Une offre de formation repensée : de l'intégration à l'inclusion*

L'accréditation nous offre une opportunité de transformer nos cursus. Il ne peut s'agir simplement par exemple d'ajouter des cours en anglais pour se satisfaire d'avoir 'internationalisé', mais bien de bâtir une **pédagogie de l'altérité**.

- **Concevoir pour inclure** : Passer d'une logique d'accueil à une logique d'**intégration**. Cela signifie, par exemple, penser nos formations et nos méthodes plus en fonction d'un public global que local ;
- **Hybridation des pratiques** : Sous l'impulsion de l'Alliance Européenne BAUHAUS4EU, ouvrir encore plus nos salles de cours à des modalités pédagogiques pratiquées ailleurs, favorisant le décloisonnement des savoirs et des méthodes.

### *1.2.b. Convergence avec le Plan Avenirs : Sobriété et Inclusion*

L'alignement avec le **Plan Avenirs** nous impose de répondre à deux grands défis :

- **La mobilité sobre** : Pour concilier le besoin vital de rencontres physiques avec l'exigence de transition écologique, nous devons explorer de nouvelles formes de mobilités (mobilités douces, séjours longs, hybridation) pour rester cohérents avec nos engagements climatiques;
- **Inclusivité et diversité** : L'internationalisation ne doit pas être un privilège. Nous lions l'ouverture internationale aux enjeux d'équité sociale, en veillant à ce que la diversité de nos campus soit le reflet d'une véritable démocratisation de l'accès à l'international.

### *1.2.c. Schéma Directeur de la Vie Étudiante (SDVE) : L'expérience humaine*

On ne peut parler d'attractivité sans parler d'hospitalité. Le SDVE nous rappelle que la stratégie d'internationalisation se joue dans les détails du quotidien.

- **Qualité de vie** : L'expérience d'un étudiant ou d'une chercheuse internationale chez nous est la mesure réelle de notre succès. Accueil, logement, vie associative et intégration sociale sont les piliers de notre rayonnement, avec la réussite académique comme objectif indépassable ;
- **Engagements solidaires** : Cet alignement est l'occasion de réaffirmer nos valeurs. Notre université se veut une terre d'accueil solidaire, où l'internationalisation rime avec coopération équitable et soutien aux chercheurs et étudiantes issues de zones en crise.

### *1.2.d. L'Alliance Européenne comme outil de structuration*

Enfin, l'**Alliance Européenne BAUHAUS4EU** n'est pas un projet parmi d'autres : elle est la clé de voûte de cet alignement. Elle sert de laboratoire pour la simplification de nos procédures et pour l'europanisation de nos activités. Elle offre le cadre pérenne pour ancrer toutes les ambitions citées plus haut dans une temporalité longue.

### 1.3 Nos quatre lignes conductrices

Pour la période 2027-2030, notre action se structurera autour de quatre axes majeurs, fruits du bilan de nos années passées et de nos ambitions futures.

#### 1.3.a. *Le recentrage sur l'espace européen*

Face à l'instabilité mondiale, l'Europe devient notre **espace prioritaire** de développement. Ce choix n'est pas un repli, mais la volonté de construire un socle de coopération stable, fondé sur des valeurs partagées et une proximité géographique favorisant la transition écologique.

#### 1.3.b. *L'intégration des acquis de l'Alliance Européenne*

L'Alliance n'est pas un projet isolé, elle est la **matrice de notre internationalisation**. Nous devons généraliser les bonnes pratiques issues de ce réseau (dispositifs de formation, innovations pédagogiques, projets de recherche, bonnes pratiques et bien d'autres choses) pour qu'elles infusent l'ensemble de l'établissement.

#### 1.3.c. *L'internationalisation "à domicile" (La Mobilité, c'est ICI !)*

Parce que la mobilité physique ne concerne qu'une partie de nos étudiants, étudiantes et personnels, nous nous engageons à faire vivre l'international au sein même de nos campus. Nos étudiants et étudiantes venues de l'étranger constituent pour cela une ressource énorme, trop peu valorisée. Notre offre de formation devra nous donner l'occasion de développer les **compétences interculturelles pour tous et toutes**.

#### 1.3.d. *La qualité de l'expérience de mobilité*

Plutôt que la recherche du volume à tout prix, nous privilégions la **qualité du parcours**. Qu'il s'agisse de personnels, d'étudiantes et d'étudiants qui partent ou qui arrivent ou de collègues que nous recevons, notre préoccupation principale doit être leur accompagnement et leur réussite.

## 2. Axes forts, parce que absents de la dernière stratégie

### 2.1 Le développement durable et la réduction de l'empreinte carbone

L'internationalisation pose des difficultés d'articulation et de conformité avec nos engagements en matière de développement durable, et singulièrement en matière d'empreinte carbone, qu'il faut aborder comme une priorité. Il nous faudra toujours veiller à ce que nos activités d'internationalisation soient conformes avec les objectifs fixés par le Plan Avenir, adopté par le Conseil d'administration fin 2024. Plusieurs axes de notre stratégie y contribueront. Une priorisation des activités en lien avec l'Europe nous aidera à réduire nos déplacements longs courrier, tout comme le fera l'accent mis sur l'internationalisation des formations par le recours plus structuré aux professeurs et professeures invitées, ou le développement de programmes d'apprentissage collaboratif en ligne international et interculturel (ACLIIc, ou COIL sous son acronyme anglais). Un encouragement aux mobilités plus bas carbone doit aussi se faire jour, non pas uniquement par le recours aux suppléments 'verts' du programme Erasmus+, mais aussi par un nouveau discours sur la mobilité : le déplacement n'est pas le moyen d'atteindre le lieu de son expérience de l'international, mais il en fait partie intégrante. La mobilité n'est pas seulement *être ailleurs*, c'est surtout *aller ailleurs*.

Le Plan Avenir ne se réduit pas à la question de la décarbonation des mobilités, et notre stratégie d'internationalisation doit être cohérente avec les enjeux de transition écologique tels que l'écologisation des campus à travers l'Alliance (un axe fort de l'alliance européenne BAUHAUS4EU) et ceux de l'inclusion de la diversité. La mobilité des étudiantes et étudiants en situation de handicap, et notamment de handicap invisible, doit faire l'objet d'une attention particulière.

## 2.2 Le partenariat solidaire, le renforcement des capacités

Si une très grande partie de notre temps et de notre énergie doit tout naturellement être dédiée à la question de l'internationalisation de nos étudiantes et étudiants, de notre personnel, de notre recherche, de nos formations et de nos campus, nous ne devons pas oublier le rôle que nous sommes appelés à jouer, en tant que grande université européenne, pour répondre aux besoins exprimés par des universités qui connaissent des situations dramatiques. L'année 2025 a vu la signature de conventions solidaires avec des universités en Palestine et à Haïti, en conformité avec les engagements adoptés en Conseil d'administration en matière de 'fonction refuge'. Ce sont ces mêmes engagements qui devront continuer à nourrir la politique de l'université en matière d'exonération des droits d'inscription des étudiants et étudiantes non-communautaires, dits 'droits différenciés', et la politique d'accueil et d'accompagnement ainsi rendus possibles.

## 2.3 L'alliance européenne BAUHAUS4EU

L'alliance européenne BAUHAUS4EU était absente de notre dernière stratégie, mais en est la réussite la plus importante. L'alliance nous permet de dessiner pour de longues années une européanisation marquée de nos politiques en matière de formation, de recherche, de science et société et de vie étudiante, d'incubation et d'entrepreneuriat, parmi d'autres domaines. Elle nous aidera à développer une mobilité plus ciblée, plus riche, plus variée. Elle nous permettra d'expérimenter des pédagogies, d'apprendre de nouvelles pratiques de travail, de créer de nouveaux partenariats avec les acteurs du territoire.

Pour autant, il n'y a pas que l'alliance européenne BAUHAUS4EU dans une politique d'internationalisation, aussi motrice soit-elle. Nous devons veiller à ce que le focus fort sur l'alliance, parfaitement naturel au moment où elle se construit, ne se fige pas quand elle s'installera plus concrètement. Lumière Lyon 2 devra continuer à compter de très nombreux partenaires européens, hors Alliance. De même, le recentrage sur l'Europe ne doit pas être synonyme de tourner le dos au reste du monde. Les étudiants et étudiantes qui souhaitent une expérience académique en Asie, en Amérique ou en Afrique, les chercheuses et chercheurs qui veulent mener des travaux avec des collègues au Japon ou au Canada, la participation de notre établissement dans des projets structurants en Ouzbékistan ou en Inde, la poursuite de nos recherches très reconnues sur et avec le Moyen-Orient et les Amériques, tout ceci doit continuer à bénéficier de notre plein soutien.

## 3. Axes forts, parce que des réussites à consolider

Le bilan de la stratégie internationale, présenté dans les instances en 2025, nous encourage à continuer à :

- Nous appuyer sur des partenariats stratégiques comme un outil privilégié d'internationalisation. Il ne s'agit pas d'adopter une liste fixe et définitive de partenaires, mais bien de reconnaître, et d'assumer, que certains partenariats sont plus riches, plus divers, plus prometteurs, que d'autres : l'USP au Brésil, par exemple, ou Sherbrooke et UQAM au Québec. Dans certains pays ou zones (on peut penser à la Turquie, ou l'Asie Centrale, à l'Afrique subsaharienne ou anglophone), nous gagnerions à identifier et nourrir un partenariat fort, plutôt que plusieurs accords séparés ;
- Soutenir fortement la mobilité de formation des personnels, axe majeur par lequel on partage nos pratiques et on apprend des autres. Cette mobilité-là n'est pas en opposition avec la mobilité d'enseignement, elle en est complémentaire ;
- La diversité des projets subventionnés doit poursuivre sa courbe ascendante, surtout en termes du nombre de collègues et de formations qui candidatent. Pour cela, il faut adopter les lignes directrices suivantes, sans en faire une règle absolue : priorité donnée aux projets pensés et coordonnés par des collègues de Lyon 2, plutôt que des sollicitations extérieures ; priorité donnée aux projets interdisciplinaires, multi-formats, multi-composantes ; prioriser des financements non pas comme une opportunité pour imaginer un projet, mais comme un moyen de soutenir un projet déjà développé ; priorité aux projets qui s'inscrivent dans les lignes directrices de l'établissement, telles qu'elles ressortent de ce document ;
- L'internationalisation de la recherche constitue un autre acquis de la période qui s'écoule, avec par exemple la création et la pérennisation du dispositif Mobidoc, pour soutenir la mobilité des doctorantes et doctorants, ou alors notre présence dans des groupements d'études aréales comme le GIS Moyen-Orient Mondes Musulmans, le GIP Centre Interdisciplinaire d'Etudes et de recherches sur l'Allemagne, l'Institut des Amériques. Il conviendra de continuer à construire cette vision partagée, à travers notamment nos partenariats stratégiques et l'alliance européenne BAUHAUS4EU.

#### 4. Axes forts, parce que des faiblesses à corriger

Le bilan tiré de la période précédente nous indique le chemin qu'il reste à parcourir dans certains domaines, qui doivent par conséquent être l'objet de toutes les attentions :

- L'accompagnement des étudiants et étudiantes internationales. Il s'agit de ne plus penser en termes d'accueil, mais bel et bien d'accompagnement de ce public, si important pour le rayonnement de l'université et pour l'internationalisation de nos cours et de nos campus. En amont du processus de recrutement, au moment de l'arrivée et tout au long du parcours de formation, le public d'étudiants et étudiantes internationales présente des spécificités de vulnérabilité et de précarité académiques et sociales qui nécessitent un regard particulier ;
- Mieux penser le recrutement des étudiantes et étudiants internationaux dans nos formations. Pour améliorer le taux de réussite d'un public étudiant dont on est unanime pour considérer qu'il constitue une richesse et une fierté pour notre université, mais dont les processus d'admission sont parfois complexes et sources de lassitude, il faut adopter un regard plus proactif de **recrutement plus que d'accueil**. Il faut privilégier des dispositifs de recrutement comme des programmes conjoints, des accords d'admission ou les classes internationales de Campus France. C'est en accomplissant ce travail stratégique, mention par mention, que nous nous préparons aux futures orientations prévisibles de la stratégie nationale *Bienvenue en France* en 2028, et notamment délivrance de bourses de mobilité financées par les droits d'inscription.

- L'internationalisation des formations, de manière véritablement intégrée et non pas 'externalisée', sera un enjeu fort de la future accréditation, par le biais de la création d'un 'Parcours Europe' qui renforcera la philosophie portée par le programme MINERVE depuis de très nombreuses années, à savoir la conviction que la **citoyenneté européenne** est un sujet d'apprentissage, indissociable d'une connaissance approfondie d'une langue européenne. Cette internationalisation ne saurait néanmoins s'arrêter à ce dispositif, et ne saurait non plus se figer en 2027. Il faut s'inscrire dans un processus d'internationalisation progressive, en encourageant les équipes à introduire des cours disciplinaires sur des enjeux européens, ou en langue étrangère, ou en collaboration internationale. De même, et en lien avec ce qui est dit plus haut sur le recrutement des étudiants et étudiantes internationales, il serait important de mieux penser l'intégration de ce public au stade de la conception des maquettes, là où cela est possible ;
- Enfin, la simplification des procédures doit nous animer, et l'accréditation nous donne sans doute l'occasion de réfléchir, par exemple, à la manière dont nous inscrivons les étudiants et étudiantes qui nous rejoignent en échange. La volonté de fournir des réponses spécifiques à chaque situation qui se présente est forte, mais on doit à chaque moment **mesurer la complexité induite**, tant pour les équipes administratives que les équipes enseignantes, de l'individualisation des parcours.

## 5. Axes forts, pour répondre aux attentes

Il faut améliorer l'articulation des éléments indiqués ici avec les **priorités en matière d'internationalisation que les composantes dessinent** pour leurs étudiantes et étudiants, et qui ont fait l'objet de la rédaction de 'stratégies de composantes' ces derniers mois. Sur de très nombreux aspects, cette articulation est naturelle : toutes les composantes, par exemple, expriment la nécessité d'accroître le caractère international des formations qu'elles dispensent. Il reste certains domaines où cette articulation est plus complexe. La stratégie globale de l'établissement, pour essentielle qu'elle soit dans l'orientation générale de nos activités d'internationalisation, doit aussi réserver une place importante pour les politiques des composantes, qui peuvent ne pas s'aligner entièrement. Il faut y voir une richesse, qui concourt à toutes les priorités évoquées ici. Ainsi, il faudra continuer dans les années à venir à :

- Apporter un **soutien à la mobilité sortante** au semestre ou à l'année, en maintenant un portefeuille d'accords riche, diversifié et vivant qui réponde aux besoins des équipes pédagogiques, et qui donne une place importante aux projets émergents. Si l'efficacité d'un accord reste une mesure importante, tout ne se juge pas à cette aune-là. Si l'établissement doit tout naturellement se garder d'une accumulation des accords et veiller à l'équilibre général, il faut rester 'opportuniste' ;
- Tenir compte des stratégies des composantes, qui font ressortir des priorisations géographiques très différentes, dont il faut être à l'écoute. Ceci plaide pour un changement progressif dans la manière dont les accords dits Monde sont gérés, pour mieux les flécher sur les besoins stratégiques des composantes.
- Rester attentif aux besoins exprimés par les équipes pédagogiques en matière des procédures mises en place pour la mobilité sortante (gestion des notes, etc.).

Cette articulation entre les stratégies des composantes et les orientations globales de l'établissement trouve sans doute sa plus grande difficulté dans la question des doubles diplômes (DD). De nombreuses composantes expriment la volonté de développer davantage de DD, alors même que

la gouvernance appelle à réinterroger la place qu'ils ont prise dans notre politique d'internationalisation. S'il faut d'un côté entendre que le DD n'est qu'une manière – et sans doute la plus complexe - parmi d'autres de proposer une internationalisation forte et visible à une formation, il faut de l'autre entendre que des équipes pédagogiques peuvent avoir d'excellentes raisons de tenir à ce type de dispositif. Ainsi, il faudra veiller à :

- Continuer le travail en cours qui consiste à repenser la gestion des DD, entre la DRI et les composantes qui délivrent les formations ;
- S'assurer que les arbitrages concernant la création de nouveaux diplômes soient portés, comme pour tout autre diplôme, par la composante en question, pour rendre à César ce qui lui appartient ;
- Travailler avec les équipes à des principes de développement, qui pourraient par exemple prendre appui sur ce qui se pratique dans d'autres établissements du site Lyon-Saint Etienne : aucune création d'un nouveau DD sans un accord de mobilité ayant existé pour une certaine période auparavant et sans activité recherche avérée ; garantir que le DD constitue une réelle innovation de formation (ne pas marier deux diplômes qui se ressemblent, mais bien créer un 'objet' ayant une plus-value au-delà de l'expérience internationale ou de l'amélioration d'un CV) ; associer un modèle économique à chaque DD ; toujours mesurer si un programme intégré n'est pas préférable à un DD ; considérer que la DRI n'est pas la structure qui porte le diplôme, mais opère comme un relais d'opportunité et comme un service expert d'accompagnement.