

Une Université d'Europe ancrée dans sa région et ouverte sur le Monde

PREAMBULE

Lorsque l'Université de Louvain fut fondée en 1425, cinquante-deux Universités l'avaient précédée sur le continent. Les cinq premières sont Bologne (1088), Oxford (1187), Cambridge (1209), Valencia (1209) et Paris (1215). Avec la fondation de l'Université de Louvain, quinze universités francophones quadrillaient alors l'espace européen.

L'UCL fait partie du réseau Coïmbra rassemblant plusieurs institutions parmi les plus anciennes du continent. L'UCL a adhéré pleinement aux initiatives de la Commission Européenne visant :

- la mobilité des étudiants, des chercheurs et des professeurs (Erasmus, Marie Curie, Socrates, Tempus, ...)
- la construction de l'Espace Européen de la Recherche (Science, PCRD, ERC, ...).

Tournée vers le Monde, l'Université a une longue tradition de coopération avec les pays du Sud et y bénéficie d'importants réseaux relationnels. Elle développe aussi de fortes interactions sur la scène mondiale, tant vers l'Ouest que vers l'Est et vers l'Orient.

Le rayonnement international de l'Université tient beaucoup au dynamisme des professeurs et des entités auxquelles ils appartiennent. Un défi majeur pour l'Institution est de s'appuyer sur ces initiatives et de donner des impulsions décisives pour construire une politique internationale en phase avec la communauté universitaire.

1. CONTEXTE ET AMBITIONS INTERNATIONALES DE L'UCL

Etre une université internationale ne se décrète pas et ne se limite pas à la simple mise en place de quelques instruments d'internationalisation.

Les grandes universités sont celles qui sont entrées dans cet espace international avec une identité forte.

L'UCL a la chance d'avoir pu se construire cette indispensable identité. Cette construction procède d'un double processus :

- l'interaction étroite entre la recherche constante de l'amélioration de ses trois missions et l'attachement à des valeurs humanistes (la solidarité internationale, l'universalisme, les droits de l'homme et la promotion de l'idéal démocratique) ;
- la reconnaissance au niveau national et régional que les trois missions remplies par l'UCL sont des facteurs importants qui contribuent au développement régional. En d'autres termes : l'engagement international ne peut se faire que lorsqu'on est un acteur régional et national, les enjeux du proche et du lointain étant aujourd'hui entrecroisés : cultiver notre engagement régional et national sert notre rayonnement au-delà de nos frontières.

La construction européenne, l'internationalisation et la globalisation influencent de plus en plus nos sociétés et posent de nouveaux défis aux universités. Dans ce nouveau contexte, leur rôle est souvent remis en cause, la multiplicité des services qu'elles ont à offrir augmente sans cesse et une compétition accrue se développe aux niveaux national et européen. Il ne suffit plus d'être « bons » et d'avoir une identité particulière pour obtenir un rayonnement et une reconnaissance internationale. Ceux-ci doivent s'acquérir au travers d'une politique institutionnelle cohérente et réfléchie.

2. PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION : 3 X 3

De manière générale, l'internationalisation de l'UCL doit se décliner selon trois axes :

1. Le premier vise l'amélioration de la **qualité** des activités d'enseignement, de recherche et de service à la société en renforçant **leur dimension internationale**.
2. Le second vise **l'amélioration de l'attractivité** pour un public international (étudiants, chercheurs, enseignants).
3. Le troisième vise la mise en œuvre de **partenariats utiles**.

Pour opérationnaliser ces trois axes, trois principes doivent guider leur mise en œuvre :

1. L'internationalisation des activités de l'UCL ne constitue pas une dimension nouvelle ou supplémentaire : elle s'y intègre progressivement. Ce processus doit être soutenu et encouragé pour que, dans les meilleurs délais, la dimension internationale soit pleinement prise en compte dans **l'exercice quotidien** des métiers de responsable institutionnel, d'enseignant, de chercheur, d'étudiant et de personnel administratif et technique.
2. Pour maintenir et améliorer sa crédibilité et sa visibilité internationale, l'UCL doit construire ses actions internationales sur une **base objectivée** en valorisant ses atouts. Céder aux effets de mode ou aux interpellations diverses amènerait un changement incessant des priorités et une politique peu explicite, faiblement reconnue par la communauté universitaire et sans réel impact.
3. Ayant des ressources humaines et financières limitées, l'UCL doit être **sélective** dans ses choix. Ils doivent s'opérer en réconciliant, d'une part, les démarches individuelles ou collectives des membres et des entités de la communauté universitaire et, d'autre part, les orientations données à l'institution par les instances autorisées.

3. PROPOSITIONS VISANT A RENFORCER LE POSITIONNEMENT REGIONAL ET INTERNATIONAL DE L'UCL

Du régional à l'international

3.1 Une université internationale d'abord reconnue dans sa région et active dans son développement

La crédibilité internationale de l'UCL ne se renforcera que si elle peut démontrer sa capacité à influencer le développement de sa propre région. En réalisant ses missions d'enseignement et de recherche, l'Université est socialement et politiquement présente dans la société. Elle doit être active dans le développement de sa région.

La création d'un Conseil du service à la société, proposée par ailleurs (cf « *La cohérence enseignement - recherche - service à la société* ») ira dans ce sens. Cette initiative, que je soumettrai au Conseil académique, visera aussi à renforcer notre capacité à écouter et à dialoguer avec les forces vives de notre environnement immédiat, les acteurs du développement régional.

Nous considérerons avec beaucoup d'attention, dans une vision pluraliste, l'interaction avec les acteurs représentant les sensibilités politiques, philosophiques et économiques afin de

confronter les aspirations respectives de la société avec celles de l'Université. Ce dialogue renforcera les relations de l'Institution avec le monde politique et économique.

Il conviendra, avec l'aide du Conseil académique et du Conseil d'administration, de préciser les voies les plus efficaces pour renforcer les liens université-société.

Au niveau des partenariats

3.2 Des collaborations globales mais ciblées

L'ensemble des régions du monde offrent de nouvelles opportunités de collaborations universitaires. Elles sont de mieux en mieux soutenues par des instruments financiers très diversifiés. Ces opportunités peuvent être saisies par les facultés, départements et instituts qui souhaitent améliorer leur profil international. Ils doivent être assistés dans ce travail exploratoire par des moyens suffisants, par des conseils et une expertise leur permettant de « choisir » en connaissance de cause.

Parmi les partenariats que l'UCL souhaite, figurent ceux avec des universités des pays du Sud. Ce type de partenariat est le propre d'une université solidaire parce qu'ouverte au monde. Il est indissociable d'un développement durable, qui mette en cohérence les modes de vie des pays du Nord et les objectifs d'équilibre entre pays du Nord et pays du Sud.

Notre tradition de coopération avec les universités des pays du Sud ne justifie pas que l'UCL développe deux types de partenariats : la coopération nord-sud et « les autres ». La motivation de l'UCL à collaborer avec une institution étrangère procède des mêmes principes fondamentaux, quelle que soit sa situation géographique. Ces principes ont été précisés plus haut.

Idéalement, l'UCL doit donc avoir une approche globale de son action internationale. Celle-ci doit toutefois tenir compte de la spécificité des partenaires avec lesquels elle décide de travailler. L'UCL doit investir avec des moyens adaptés qui tiennent compte à la fois des ses propres besoins et limites mais aussi de ceux de ses partenaires. L'UCL doit dans certains cas pouvoir contribuer à leur développement institutionnel pour leur permettre de mieux remplir leurs missions et, par là-même, de mieux collaborer avec nous.

Les opportunités étant pratiquement infinies, l'UCL doit investir ses moyens financiers et humains dans les partenariats les plus collectifs possible, intégrant et dépassant la démarche individuelle. Ceci implique que des priorités puissent être établies. Cette rationalisation ne doit pas être perçue comme une limitation de l'initiative individuelle ou de la liberté académique. Celles-ci restent de mise. Elles sont essentielles pour l'identification des partenariats que l'institution souhaite soutenir.

Les choix doivent s'opérer selon des critères connus et acceptés par les entités gérant les partenariats. Ce travail est encore largement à faire et doit être une des missions confiées aux structures de pilotage de l'action internationale de l'UCL. Dans ma vision, ces structures seront au service des projets.

Au niveau de l'internationalisation de l'enseignement

3.3 Les vertus de la mobilité

Les vertus de la mobilité sont multiples et agissent sur les étudiants de même que sur les entités associées à sa mise en œuvre.

Pour l'institution, la mobilité constitue un formidable vecteur d'internationalisation, alors que pour les facultés et départements, elle permet de construire des relations avec des partenaires qui LES intéressent. La mobilité étudiante constitue aussi une exceptionnelle opportunité :

- de confronter nos enseignements à d'autres méthodes, perspectives et exigences, et, de là,
- de permettre aux acteurs de cette mobilité (étudiants, universités d'envoi et d'accueil) de se repositionner dans un espace qui dépasse aujourd'hui la seule Union Européenne.

Afin de produire des effets bénéfiques à tous les niveaux, la mobilité des étudiants sera construite sur la base d'un accord de principe d'équivalence et/ou de complémentarité d'activités de formation.

La qualité de ces accords est au centre de l'organisation de la mobilité étudiante. Elle sera mieux garantie si la négociation est réalisée directement par les entités responsables des enseignements. Si plusieurs facultés voient coïncider leurs choix partenariaux les plus opportuns, des économies d'échelles pourront se réaliser. La politique institutionnelle les favorisera.

Toutefois, ces regroupements ne constituent pas l'objectif de la mobilité étudiante. Son véritable enjeu est de pouvoir, à partir d'une mobilité étudiante bien gérée et dans le souci d'assurer la cohérence de leurs curricula, amener les entités partenaires à les intégrer davantage, voire dans certains cas, à les co-organiser. Dans cette dimension, la mobilité devient une composante à part entière du programme d'études qui pourra, sous certaines conditions, mener à une co-diplômation.

L'appui à ce processus est essentiel car il :

1. limitera l'exode probable de nos rhétoriciens et de nos bacheliers en leur offrant une alternative valable de dimension internationale, tout en maintenant leur rattachement à l'UCL ;

2. attirera dans nos auditoriums de bons étudiants étrangers issus d'universités que nous apprécions et qui nous apprécient ;
3. offrira un réservoir de recrutement d'étudiants de qualité susceptibles de s'engager dans un doctorat et de travailler dans un de nos instituts.

3.4 Le moteur de l'internationalisation : les moyens et la reconnaissance

L'internationalisation d'un programme constitue un investissement lourd dans les six domaines suivants :

1. la mobilité des étudiants (tant réguliers que d'échange)
2. la mobilité des enseignants
3. les contenus
4. la langue d'enseignement
5. l'encadrement
6. le type de diplôme.

Etant donné l'importance de ce type d'action pour l'internationalisation de l'UCL, celle-ci doit offrir à ses enseignants tentés par cette perspective :

- les moyens de prendre l'initiative (voir § 3.7) ;
- et lorsqu'elle se concrétise, un partage équitable des ressources supplémentaires générées par ces formations ; ce partage est indispensable pour que les entités disposent des moyens nécessaires pour l'organisation académique et logistique de ces formations ;
- une valorisation des initiatives prises dans la carrière et donc lui reconnaître sa contribution au renforcement de l'institution.

Ce dernier point vaut tant pour le personnel administratif et technique que pour le personnel académique. Pour ce dernier, le PAI (projet académique individuel) peut intégrer spécifiquement les activités prévues en matière d'internationalisation.

3.5. Une politique linguistique flexible rendant attractive une Université francophone à des étudiants non-francophones et favorisant l'exposition des étudiants belges à l'international

La langue d'enseignement reste un problème crucial. L'UCL ne dispose pas d'une politique en la matière ce qui constitue un handicap majeur pour :

- les étudiants internationaux non francophones qui sont intéressés par un séjour à l'UCL ;
- les étudiants belges susceptibles de recevoir des enseignements en anglais donnés par des professeurs étrangers ou lors de leurs séjours à l'étranger.

Une politique linguistique réaliste doit être menée pour favoriser le passage volontaire d'un nombre significatif de cours en anglais dans le cadre fixé par le « décret Bologne ».

L'enjeu est d'établir une proportion raisonnable de cours en anglais et en français, rendant nos formations internationales attractives pour les étudiants non francophones qui s'y intéressent. Pouvoir bénéficier d'une offre minimale de cours en anglais leur permettront d'entamer leur séjour plus confortablement. Rassurés, ils auront moins d'appréhensions à choisir l'UCL, y compris pour y prendre des cours en français, même si cela ne constitue pas l'ensemble de leurs cours.

La proportion à établir pourra être variable d'une entité à l'autre et dépendra des spécificités du domaine. L'arbitrage sera effectué au niveau des structures de gestion de l'enseignement, dans le cadre fixé par le « décret Bologne ».

Une politique linguistique doit également permettre une meilleure formation de nos étudiants de baccalauréat en langues. Celle-ci est indispensable pour faciliter leur exposition à l'international et leur permettre de suivre des enseignements à l'UCL ou à l'étranger.

Une réflexion sera menée sur l'identification du ou des responsables de cette politique linguistique, des opérateurs qui pourraient être chargés de sa mise en œuvre et des moyens (humains, financiers et logistiques) nécessaires .

Au niveau de l'attractivité

3.6. L'attractivité c'est, au-delà de l'image, une capacité à accueillir des étudiants et des chercheurs internationaux

La seule réputation de l'UCL ne suffit plus à attirer les bons étudiants et chercheurs qui sont face à des opportunités de plus en plus nombreuses. Il est donc indispensable de conforter leur intérêt pour l'UCL par une série de services performants en termes :

- d'information (simple, multilingue, pratique et détachée des particularités belgo-belges peu compréhensibles à l'extérieur et souvent peu crédibles) ;
- d'accueil et de pilotage à l'arrivée ;
- de services offerts en matière de logement, d'inscription, et en matière sociale ;
- d'encadrement pédagogique, scientifique et technique.

La situation géographique de Louvain-la-Neuve et son isolement de centres urbains importants obligent l'UCL à offrir à ses étudiants internationaux une offre de logements facilement accessibles et dont les modalités de location sont susceptibles de s'adapter aux cycles des séjours de formation et de recherche de ce public. Il s'agit bien ici d'adapter un service à un public particulier et non le contraire.

Ces différents services doivent être opérés par un personnel sensibilisé et formé au contact avec un public international. Par ailleurs, ces services doivent s'intégrer dans les

procédures existantes et non pas dans des procédures particulières qui contribueraient à marginaliser les membres étrangers de notre communauté universitaire.

Outre les aspects linguistiques évoqués plus haut, il existe un troisième élément d'attractivité essentiel qui est celui du coût de nos formations. Si celui-ci reste très modique pour les étudiants européens, ceux-ci génèrent néanmoins des ressources très importantes pour l'UCL en termes de financement par la Communauté française de Belgique (CfB). Pour les non-européens, d'autres règles moins avantageuses existent : elles sont partiellement compensées par le paiement par les étudiants de droits d'inscription complémentaires peu attractifs.

L'internationalisation de nos programmes doit donc faire l'objet d'une analyse économique afin de les assortir d'un plan de financement optimisant attractivité (rapport qualité-prix) et une « rentabilité » raisonnable. Celle-ci est indispensable dans un contexte de stagnation des moyens alloués à l'enseignement supérieur mais également pour développer des incitants internes (cf. § 3.4 : *le moteur de l'internationalisation : les moyens et la reconnaissance*).

L'évolution des politiques de logement, d'accueil et de droits complémentaires ne se fera que s'il y a une volonté politique. Cette volonté dépendra essentiellement d'un consensus sur l'importance à donner à l'international dans les activités et les métiers universitaires.

Au niveau des moyens de la politique internationale et de son pilotage

3.7. Des moyens propres pour mieux se positionner par rapport aux financements extérieurs

L'existence de moyens propres est une condition sine qua non d'une politique d'action internationale. La capacité d'initiative avérée de l'UCL en matière de coopération universitaire au développement s'explique par les ressources qu'elle a décidé d'y affecter à partir de ses moyens propres : 0,77% du BO (budget ordinaire), soit plus d'un million d'euros. Il en va de même de la coopération avec les pays industrialisés, même si les sources externes sont multiples. L'impact du programme Mercator et l'extension de la mobilité étudiante en dehors de l'UE ont suscité un intérêt immédiat et un dynamisme important dans les facultés et les départements. Il s'est avéré être également un élément d'attractivité très important.

Les montants accordés à la coopération avec les pays industrialisés et qui servent d'amorçage à des collaborations s'élèvent à 0,1% du BO. Nous instruirons la possibilité de les augmenter pour atteindre 0,23% du BO, dans l'objectif d'affecter volontairement 1% du BO au soutien des activités d'internationalisation.

Cet effort budgétaire très important sera d'abord testé et évalué par le Conseil d'administration. Il doit être considéré comme un investissement permettant à l'UCL d'anticiper, voire d'influencer les opportunités similaires qui se préparent à d'autres niveaux (CfB, CUD, UE,...) et de s'y positionner de la meilleure manière possible pour obtenir les financements nécessaires. Ce n'est que de cette manière que les moyens propres de l'Université pourront être constamment recyclés et utilisés au développement d'initiatives nouvelles permettant à l'UCL de rester « à la pointe » et de résister à la concurrence.

3.8. Un pilotage intelligent permettant de réconcilier dans une politique institutionnelle les priorités des entités de formation et de recherche et celles de l'institution.

L'option prise il y a une dizaine d'années de donner un maximum d'autonomie aux structures de gestion de l'enseignement, pour identifier leurs partenaires et organiser la mobilité étudiante, était particulièrement innovante. Elle a porté ses fruits. Elle a permis à l'UCL de devenir un leader européen tant dans la qualité de l'organisation de cette mobilité que dans son volume.

Cette option a également très largement conditionné le processus d'internationalisation de l'enseignement. Celui-ci est aujourd'hui essentiellement lié au dynamisme et aux spécificités de ces structures de gestion (aujourd'hui les facultés et les départements).

Même si la diversité engendrée par cette option fondamentale peut paraître délicate à intégrer aux niveaux supérieurs de l'Université, elle doit être maintenue. Elle est efficace, pertinente et responsabilise les entités par rapport à leur développement international.

Ce principe fondamental sera réaffirmé.

Pour poursuivre l'intégration de l'international dans les missions et métiers universitaires et pour davantage intégrer les initiatives et les aspirations de la communauté universitaire au niveau institutionnel, il sera proposé :

- de renforcer les initiatives départementales et facultaires par le biais des commissions départementales ou facultaires des relations internationales ; elles deviennent l'alpha et l'oméga de l'internationalisation de l'UCL ;
- ce sont elles qui orientent plus particulièrement les actions menées au niveau facultaire/sectoriel en fonction de leurs spécificités, de leurs moyens, de leurs ambitions et des orientations politiques de l'UCL ;
- de renforcer le rôle de la Commission des relations internationales et de repenser sa composition et son mode de fonctionnement pour lui permettre d'assumer pleinement les missions de suivi, d'évaluation et d'intégration des actions menées aux différents niveaux de l'Université dans une politique cohérente qu'il propose au conseil académique ;

- de confier à ses membres un double mandat : celui d'expert de l'internationalisation d'un domaine particulier de l'Université et celui d'indispensable courroie de transmission entre le Conseil et les structures dont ils sont issus ;
- d'assurer une légitimité forte à la démarche d'internationalisation en confiant son pilotage à un membre élu du Conseil rectoral afin de garantir la meilleure intégration ou articulation possible avec les autres politiques de l'Université ;
- de confier à l'administration des relations internationales les missions :
 - de soutenir les initiatives internationales des membres la communauté universitaire,
 - d'assurer le secrétariat du Conseil,
 - de soutenir les travaux du Conseil, de ses commissions et groupes de travail,
 - de contribuer à la mise en place et au bon fonctionnement des procédures et des services administratifs qui doivent accompagner la mise en œuvre des actions internationales décidées par le conseil académique : ceci est indispensable pour garantir le bon déroulement, la qualité et l'appropriation du travail à réaliser dans ce cadre ;
 - d'assurer la gestion administrative et financière de certaines activités internationales dont le pilotage en central est le plus opportun ou exigé par un bailleur de fonds (la mobilité étudiante, les instruments CUD, les instruments WBRI, AUF et UE) ;
 - de faciliter les échanges entre le Conseil, les Commissions facultaires et le Conseil rectoral. Elle appliquera le principe de subsidiarité dans l'ensemble de ses actions.