

Fondée en 1950, l'AIU est une Association mondiale d'établissements d'enseignement supérieur et d'associations d'universités. Elle compte des Membres institutionnels et organisationnels dans plus de 130 pays qui se réunissent pour mettre en place une réflexion et des actions sur des thématiques communes.

L'AIU établit des partenariats avec l'UNESCO et d'autres organisations internationales, régionales et nationales actives dans le domaine de l'enseignement supérieur. Elle met tout en œuvre pour la **création et consolidation d'une communauté mondiale de l'enseignement supérieur.**



DOSSIER THÉMATIQUE

Défis du leadership et gestion stratégique

SOMMAIRE

- 2 APPELS DE L'AIU
- 2 DATES IMPORTANTES: À NOTER DANS VOTRE AGENDA!
- 3 CONFÉRENCE INTERNATIONALE 2015 DE L'AIU À SIENNE, ITALIE
- 7 RAPPORT SUR LA 6^{ème} RÉUNION MONDIALE DES ASSOCIATIONS À MONTRÉAL
- 9 AUTOUR DU MONDE AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AIU
- 12 PROJETS ET ACTIVITÉS DE L'AIU
 - 12 Internationalisation
 - 20 Enseignement supérieur et développement durable et l'agenda post-2015
 - 25 Programme LEADHER
- 27 COLLABORATION DE L'AIU ET RÉSEAUTAGE
- 29 NOUVELLES DES MEMBRES DE L'AIU
- 30 DOSSIER THÉMATIQUE DÉFIS DU LEADERSHIP ET GESTION STRATÉGIQUE
- 40 NOUVELLES PUBLICATIONS DE L'AIU ET NOUVELLES PUBLICATIONS REÇUES
- 44 CALENDRIER DES ÉVÈNEMENTS

MESSAGE DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE



L'ANNÉE 2015 EST MARQUÉE PAR PLUSIEURS ÉTAPES DÉCISIVES INSCRITES À L'ORDRE DU JOUR INTERNATIONAL ET PLUS PARTICULIÈREMENT À CELUI DES NATIONS UNIES: la fin des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la fin de la décennie des Nations Unies pour l'éducation au service du développement durable. Mais l'année 2015

se caractérise surtout par de nouvelles initiatives avec le lancement des Objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies et l'élaboration par l'UNESCO du Cadre d'action Éducation 2030 et du Programme d'action global pour l'éducation au développement durable. Les objectifs de ces processus, à l'instar d'autres initiatives similaires, sont de répondre aux grands défis de l'humanité et de la planète que ne peut ignorer la communauté universitaire internationale. Ces objectifs appellent des solutions que l'enseignement supérieur et la recherche peuvent offrir; ils nécessitent également un état d'esprit et un sens des responsabilités que les établissements d'enseignement supérieur peuvent encourager.

Dans tout ce qu'elle entreprend, l'AIU attache beaucoup d'importance à la création d'un monde meilleur, plus juste, plus pacifique et plus durable à travers des actions quotidiennes et à long terme, basées sur une meilleure compréhension de l'impact des développements économiques, des innovations technologiques et/ou des tendances politiques et sociales dans la société.

La 6^{ème} Réunion mondiale des Associations de l'AIU, qui portait sur l'innovation sociale, en est un bon exemple. Nous avons été ravis de collaborer avec l'OUI et l'Université de Montréal sur ce nouveau thème mais la réunion a également démontré la complexité du rôle des universités dans la société et les défis de taille auxquels sont confrontés les directeurs d'établissements d'enseignement supérieur. Plus que jamais, l'évènement a été pour tous les participants une merveilleuse opportunité d'apprentissage mutuel, le domaine de l'innovation sociale étant riche et en pleine expansion, sans pour autant être uniforme.

La Conférence 2015 de l'AIU porte sur un thème bien plus familier – l'internationalisation, mais ici aussi, l'AIU et son université hôte, l'Université de Sienna, souhaitent sortir des sentiers battus en prêtant attention aux dimensions trop souvent négligées de l'internationalisation telles que l'évolution des programmes d'études, la transformation des connaissances, et la manière dont les TIC améliorent ou non les efforts d'internationalisation. La mobilité académique fera bien entendu partie du débat car c'est un point essentiel mais l'« internationalisation sur place » et d'autres aspects doivent aussi occuper une place de choix si nous souhaitons atteindre nos objectifs et enrichir l'expérience étudiante, ouvrir les étudiants à d'autres approches et mener des travaux de recherche internationaux avec des partenaires dont les intérêts, les besoins et les ressources sont différents. En un mot, utiliser l'internationalisation pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche et servir la société.

L'objectif fondamental de l'internationalisation est d'apprendre ensemble mais aussi de tirer les enseignements des expériences des autres – d'autres cultures, d'autres régions du monde et d'autres groupes linguistiques et ethniques. Elle nous invite à collaborer et à créer des partenariats, un autre élément qui occupe une place centrale dans le travail de l'AIU. Ce numéro d'AIU *Horizons* aborde le défi du leadership (rubrique « dossier thématique »), présente nos partenariats et collaborations dans différents domaines, et vous invite comme d'habitude à en savoir plus sur le travail de l'Association.

J'espère que vous apprécierez ce numéro.

Eva Egron-Polak

Les opinions exprimées dans les articles de AIU Horizons sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement le point de vue de l'Association internationale des Universités.

Illustrations de couverture: © shutterstock / Rafal Olechowski
A gauche: Sienna, Italie ; au centre: GMA 2015 à Montréal

AIU Horizons 21.2 – À la une

P3

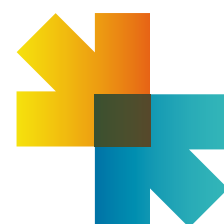
LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE 2015 DE L'AIU sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur – aller au-delà de la mobilité débutera le 28 octobre.

Les sessions, les thèmes et les intervenants sont présentés dans ce numéro. Ces informations sont également disponibles en ligne et un rapport sera mis à disposition après la conférence.

IAU 2015
INTERNATIONAL CONFERENCE

L'internationalisation de
l'enseignement supérieur :
aller au-delà de la mobilité

28-30 Octobre – Sienne, Italy



P12

PLUSIEURS INITIATIVES DE MEMBRES DE L'AIU SOUS LE FEU DES PROJECTEURS !

Ce numéro présente des initiatives et des projets de l'AIU ou de ses membres relatifs à l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à l'enseignement supérieur et au développement durable et au programme LEADHER de l'AIU.



P30

DOSSIER THÉMATIQUE : DÉFIS DU LEADERSHIP ET GESTION STRATÉGIQUE

Le leadership et la gouvernance sont des domaines de réflexion et d'action prioritaires pour l'AIU et plus encore dans le prochain plan stratégique 2016-2020 de l'Association. Pour alimenter le débat, nous avons invité les Membres du Conseil d'Administration et d'autres experts à partager leurs points de vue sur différents aspects liés au leadership et à la gouvernance. Ce numéro propose une série d'articles de Suède, d'Italie, du Japon, des États-Unis, d'Inde, des Caraïbes et du Royaume Uni.



P29

L'AIU ACCUEILLE DE NOUVEAUX MEMBRES



APPELS DE L'AIU

PROGRAMME ISAS

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES
ADVISORY SERVICE

Appel à manifestations d'intérêt:
Programme ISAS ouvert aux Membres de l'AIU

Informations en ligne:
www.iau-aiu.net/content/isas

Contact: Giorgio Marinoni, Responsable
Politiques et projets en enseignement
supérieur et internationalisation,
g.marinoni@iau-aiu.net

APPEL À CONTRIBUTIONS

Portails HEEFA, HESD, Formation
doctorale en Afrique (IDEA-PhD)
et WHED de l'AIU



www.iau-hesd.net



www.idea-PhD.net



www.whed.net

➔ Impliquez-vous et faites
connaître vos activités à
l'ensemble de la communauté de
l'enseignement supérieur!



DATES IMPORTANTES – A NOTER DANS VOTRE AGENDA !

CONFÉRENCES ET SÉMINAIRES 2015

+ **8-9 octobre: DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR L'EPT À L'OBJECTIF 4 DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT 2030: CONSTRUISONS SUR LES ACQUIS**, l'évènement de l'AIU co-organisé et accueilli par Jaume Bofill à Barcelone, Espagne. Les rapports seront mis à disposition en ligne après l'atelier.

Contact: a.sudic@iau-aiu.net – Pour plus d'informations: www.heefa.net

+ **14-16 octobre: CONFÉRENCE COP21 – ÉCO-CAMPUS 3**, Paris: l'AIU est partenaire de l'évènement et le Président de l'AIU sera l'un des principaux intervenants. Les conclusions de la conférence seront partagées en ligne. www.cpu.fr/actualite/eco-campus-3-lenseignement-superieur-sengage-pour-le-climat/

+ **27-28 octobre: 81^{ème} RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AIU**, Sienna, Italie

+ **28-30 octobre: CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'AIU: L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – ALLER AU-DELÀ DE LA MOBILITÉ**, Sienna, Italie, voir page 3.

+ **15-20 novembre:** La première session du programme **LEADING GLOBALLY ENGAGED UNIVERSITIES (LGEU)** aura lieu à l'Université de Malaya, Kuala Lumpur, Malaisie. Pour plus d'informations: www.iau-aiu.net/content/leading-globally-engaged-universities-lgeu

+ **24 novembre: CONFÉRENCE DE L'ALLIANCE COPERNICUS**, Madrid, Espagne. L'AIU y participera et signera un accord de coopération lors de cet évènement. **Contact:** office@copernicus-alliance.org

2016

+ **10-15 avril:** La deuxième édition du programme **LEADING GLOBALLY ENGAGED UNIVERSITIES (LGEU)** aura lieu à Dublin et sera accueillie par University College Dublin

Les inscriptions sont ouvertes: j.becker@iau-aiu.net

+ **14-17 novembre: 15^{ème} CONFÉRENCE GÉNÉRALE DE L'AIU SUR LE THÈME L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: UN MOTEUR POUR DES SOCIÉTÉS INNOVANTES ET DURABLES**, Bangkok, Thaïlande



L'internationalisation de l'enseignement supérieur : aller au-delà de la mobilité

28-30 Octobre – Sienne, Italie



THÈME ET SOUS-QUESTIONS

L'internationalisation de l'enseignement supérieur est une priorité importante pour de nombreux gouvernements, directeurs

d'université et autres acteurs de l'enseignement supérieur. Elle est inscrite à l'ordre du jour de l'AIU depuis de nombreuses années et a conduit l'Association à développer des politiques, des projets de recherche et des services connexes pour soutenir les efforts institutionnels dans le domaine de l'internationalisation. Bien que ce thème soit fréquemment au centre des conférences nationales et internationales, nous espérons que notre programme offrira un nouvel éclairage sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur et inspirera de nouveaux projets, initiatives et stratégies.

Les attentes liées aux avantages de l'internationalisation sont de plus en plus importantes, tout comme la diversité des activités conduites au nom de l'internationalisation. Dans la mesure où la mondialisation concerne tous les aspects de la vie économique, sociale et culturelle dans le monde entier, l'internationalisation de l'enseignement supérieur est censée offrir une réponse éducative en préparant les diplômés à ce nouveau contexte, en menant des travaux de recherche collaborative sur des enjeux mondiaux et en renforçant la compréhension et l'appréciation interculturelles de la diversité et de la différence. La conférence tentera de déterminer si les stratégies d'internationalisation atteignent ces idéaux ou si, au contraire, elles produisent à certains égards un impact négatif – l'homogénéité culturelle et linguistique, la fuite des cerveaux au détriment de la circulation de ceux-ci et la diffusion de certaines connaissances aux dépens de la création de nouvelles connaissances ailleurs.



En outre, dans la mesure où les politiques institutionnelles, nationales et régionales mettent essentiellement l'accent sur un seul aspect du processus, à savoir la mobilité, ceci peut éclipser ces objectifs plus larges à long terme et les nombreuses façons dont l'internationalisation peut y répondre en améliorant la qualité des différentes dimensions de l'enseignement supérieur et en intégrant de nombreux défis mondiaux dans l'internationalisation du curriculum, la recherche, la vie sur le campus, la gestion, la troisième mission, etc.

Voici toutes les questions que l'AIU souhaite aborder à Sienne car, malgré une future augmentation prévisible des flux de mobilité des étudiants internationaux, il est peu probable qu'ils incluent un jour tous les étudiants de l'enseignement supérieur. Les efforts d'internationalisation susceptibles d'avoir le plus d'impact pourraient ainsi résider dans les « autres » aspects/activités qui encouragent l'internationalisation. C'est pourquoi la Conférence Internationale 2015 de l'AIU portera principalement sur l'internationalisation au-delà de la mobilité.

Trois séances plénières et treize sessions parallèles sont au programme de la conférence. Les thèmes retenus pour structurer les discussions sont présentés ci-après. Près de 90 experts du monde entier et de tous horizons ouvriront les débats sur les nombreuses facettes de l'internationalisation de l'enseignement supérieur aujourd'hui.



LES THÈMES SUIVANTS STRUCTURERONT LES DISCUSSIONS DE LA CONFÉRENCE :

- **L'internationalisation : une voie vers plus de qualité et de capacités ?**
- **L'internationalisation peut-elle changer l'expérience étudiante sans mobilité ?**
- **L'internationalisation comme vecteur de changement de la connaissance**
- **Comment l'internationalisation peut-elle contribuer à dépasser les disparités et les inégalités ?**

Les **rapports** seront rédigés après les différentes sessions et le Rapporteur Général sera chargé de préparer un **rapport de conférence** dont la version préliminaire sera partagée avec l'ensemble des participants à la fin de la conférence. Le rapport sera ensuite finalisé pour être consultable en ligne après la conférence.

SESSIONS PLÉNIÈRES

PLÉNIÈRE I – INTERNATIONALISATION : UNE VOIE VERS PLUS DE QUALITÉ ET DE CAPACITÉS ?

On considère généralement que l'internationalisation entraîne une amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et qu'elle renforce les capacités de production de connaissances dans les pays en développement. Ces considérations justifient en grande partie l'importance accordée au processus. À certains égards, son rôle est généralement tenu pour acquis bien que dans certaines circonstances, en particulier au regard de la fuite continue des cerveaux, le renforcement des capacités ne soit pas réellement atteint, les avantages ne soient pas partagés par tous, et les opportunités découlant du processus ne soient pas offertes à tous. Cette session portera sur la manière dont les EES, les membres du corps enseignant et les autres acteurs concernés peuvent démontrer les avantages de l'internationalisation, montrer comment la qualité de l'éducation est améliorée, compte tenu notamment de la diversité des cadres institutionnels, et examiner si les capacités sont renforcées dans tous les établissements en vue de répondre aux principaux défis sociétaux et mondiaux. Les intervenants seront invités à considérer le processus d'internationalisation dans sa globalité, à partager leurs idées sur des indicateurs pertinents et à examiner en particulier la manière dont la qualité et les capacités sont influencées par un processus d'internationalisation qui n'implique pas nécessairement la mobilité.

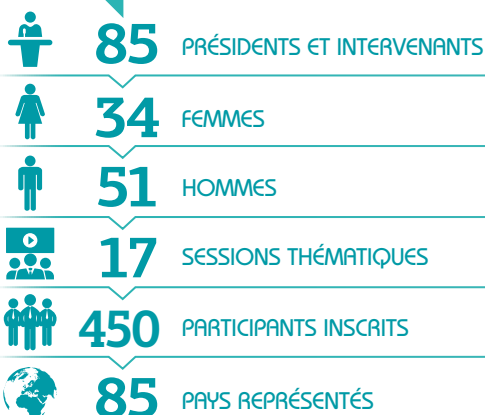
PLÉNIÈRE II - L'INTERNATIONALISATION PEUT-ELLE CHANGER L'EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE SANS MOBILITÉ ?

L'internationalisation se justifie principalement par la nécessité de préparer les étudiants à vivre et travailler dans un monde plus globalisé. Pour cette raison, avoir l'opportunité de partir à l'étranger durant ses études est perçu comme un aspect important de l'expérience étudiante. Pourtant, seule une minorité d'étudiants peut bénéficier de cette mobilité. Que font les universités pour celles et ceux qui restent chez eux ? Quels sont les moyens par lesquels l'internationalisation sans la mobilité peut changer l'expérience étudiante ? Plus important encore, outre le fait d'examiner comment les diplômés réussiront sur le marché du travail dans un cadre plus globalisé, comment préparons-nous les étudiants à vivre dans un cadre plus multiculturel et multiethnique, et dans lequel les défis mondiaux – pauvreté, changement climatique et épidémies – peuvent affecter leur vie quotidienne au niveau local ?

PLÉNIÈRE III - L'INTERNATIONALISATION COMME VECTEUR DE CHANGEMENT DE LA CONNAISSANCE

La poursuite, la diffusion et l'application des connaissances sont les fonctions clés et uniques des établissements d'enseignement supérieur. Lorsque ces activités sont entreprises dans le cadre d'une internationalisation délibérée, de nouvelles connaissances sont créées et les approches pédagogiques sont souvent modifiées. Analyser la manière dont les connaissances sont modifiées, enrichies et co-crées à travers les collaborations internationales est une activité rarement conduite ou documentée alors qu'elle constitue la principale justification de l'importance de l'internationalisation dans le monde globalisé d'aujourd'hui. Examiner comment l'internationalisation peut modifier et modifie les connaissances, déterminer si ces changements diffèrent selon les disciplines, en particulier lorsque l'on compare les sciences sociales et humaines avec les sciences et l'ingénierie, définir si le processus entraîne un apprentissage et un enrichissement mutuels ou s'il consolide la domination de l'épistémologie occidentale – autant de questions qui seront abordées au cours de cette session.

LA CONFÉRENCE 2015 DE L'AIU EN CHIFFRES



PERSPECTIVES DES DÉCIDEURS POLITIQUES - INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: UNE PRIORITÉ NATIONALE ?

Le nombre de pays qui développent une stratégie pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur est en hausse. Les raisons de cet intérêt sont multiples et variées. Certaines

[Suite page 6]

LES SPONSORS DE LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE 2015 DE L'AIU

KISS & KIIT

Partenaire or



La Kalinga Institute of Industrial Technology (KIIT) University est une université de premier plan en Inde. Elle a été classée dans la catégorie « A » par le Ministère du Développement des ressources humaines du gouvernement indien. En tant que centre d'excellence ayant fait ses preuves dans de nombreuses disciplines comme l'ingénierie, la biotechnologie, la gestion d'entreprise, le droit, les langues, les sciences médicales, les sciences dentaires et les soins infirmiers, la technologie de la mode, les films, la sculpture, le bouddhisme, etc., l'Université accueille plus de 25 000 étudiants originaires d'Inde et de 22 autres pays. Le KIIT continue de promouvoir l'excellence académique et la recherche.

Le Kalinga Institute of Social Sciences (KISS), un protégé de la KIIT University, a récemment obtenu le **statut consultatif spécial du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC)**. À l'heure actuelle, **25 000 enfants autochtones pauvres sont nourris, logés et soignés totalement gratuitement pour leur permettre de poursuivre leur éducation de la maternelle aux études de troisième siècle, tous sous le même toit.** Des organisations mondiales de renom telles que le FNUAP, l'UNICEF, l'UNESCO, le gouvernement fédéral américain, l'ambassade australienne, le British Council et la Fondation Bernard van Leer se sont associées au KISS dans différents projets.

TURNITIN

Partenaire argent



Turnitin révolutionne l'écriture et l'apprentissage en aidant les étudiants à traiter l'écriture comme un processus et non comme un événement; il offre aux professeurs des outils perfectionnés pour que les étudiants se sentent plus impliqués en leur proposant les éclairages nécessaires pour réussir. Turnitin est utilisé par plus de 25 millions d'étudiants et près de 2 millions de professeurs dans 15 000 établissements à travers le monde.

Remarques plus pertinentes, notation en ligne et prévention du plagiat en un seul service facile à utiliser

L'écriture prend de plus en plus d'importance, sous tous les aspects de l'apprentissage. Pour améliorer la qualité de l'écriture, les professeurs utilisent les fonctionnalités de notation en ligne de Turnitin permettant de laisser plus rapidement des commentaires formatifs, axés sur la méthode.

Turnitin supprime également le processus fastidieux consistant à vérifier la paternité des écrits d'un étudiant en présentant des rapports détaillés sur l'authenticité d'un document. Les professeurs peuvent encourager l'intégrité académique dans leur salle de classe. Les étudiants apprennent l'importance du travail d'écriture personnelle et développent leur sens critique.

Écriture et apprentissage

Le large éventail d'outils de Turnitin permet de renforcer l'engagement des étudiants. Voilà comment Turnitin révolutionne l'écriture et l'apprentissage!

GOING GLOBAL 2016 SUR LE THEME: BUILDING NATIONS, CONNECTING CULTURES

La plus grande conférence mondiale destinée aux leaders de l'éducation internationale

3-5 mai 2016, Cape Town International Convention Centre, Afrique du Sud

Partenaire argent



Going Global est la conférence annuelle du British Council offrant aux leaders de l'enseignement supérieur le plus grand forum du monde pour débattre des défis rencontrés par la communauté de l'éducation internationale.

À travers son thème intitulé « Building Nations, Connecting Cultures », la conférence examinera la relation entre la construction d'une nation, l'internationalisation de l'enseignement supérieur et l'attention accrue portée à l'enseignement supérieur dans la coopération internationale au développement. Plus de 1 000 leaders de 80 pays se réuniront au Cap pour répondre à certaines questions clés:

- Comment construire des nations plus fortes, plus résilientes, plus actives et engagées sur le plan social?
- Comment équilibrer l'autonomie des universités et les besoins de l'État?
- Comment équilibrer les besoins et les aspirations des étudiants et la volonté des

États de croître sur les plans économique et social?

- Comment la communauté internationale et les objectifs de développement durable peuvent-ils soutenir ces changements?

Les inscriptions ouvrent en janvier 2016: www.britishcouncil.org/going-global

BASSILICHI

Partenaire argent



Fondé en 1957 à Florence, le groupe Basilichi est un acteur reconnu dans l'externalisation des processus d'entreprise (BPO) et constitue un partenaire stratégique pour les banques, les industries et les administrations publiques grâce à une offre qui couvre les quatre domaines suivants: systèmes de paiement, services aux entreprises, sécurité et transformation. Le groupe Basilichi, une holding de 8 sociétés, est principalement basé à Florence et Sienna mais compte également des filiales dans 11 villes en Italie et à l'étranger à Belgrade, Podgorica et Banja Luka. Fin 2014, le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 320 millions € et compte un total de 2 185 employés. www.basilichi.it/

UNIPLACES



Uniplaces s'est donné pour mission de créer une plateforme de logement étudiant mondiale et sûre. Nous voulons améliorer l'expérience étudiante en facilitant la recherche et la location d'hébergement de qualité, dans les limites du budget fixé. Avec Uniplaces, chaque étudiant trouvera non seulement un logement mais connaîtra également une meilleure expérience étudiante.

Uniplaces est une plateforme de réservation en ligne proposant des logements étudiants avec des milliers de propriétés vérifiées. Nous voulons que les étudiants se sentent en sécurité lorsqu'ils réservent, et nous comprenons la valeur des bons propriétaires de biens immobiliers. Nous voulons fournir la meilleure qualité de service possible aux deux. C'est notre façon à nous de faire changer les choses dans une industrie qui avait besoin d'un souffle d'air frais. C'est notre façon à nous de changer le monde.

Pour plus d'informations: Marta Keller, Responsable des partenariats: partnership@uniplaces.com



sont liées à la qualité de l'éducation, d'autres concernent l'avenir du marché du travail. Dans certains pays, l'internationalisation de l'enseignement supérieur est une question de positionnement économique et de diplomatie. Pour la grande majorité, renforcer la mobilité est fondamental mais d'autres aspects, en particulier les collaborations internationales en matière de recherche, sont également souvent mis en avant. Cette table ronde examinera ces raisons, ainsi que les attentes et les engagements des décideurs et des représentants élus, tout en les comparant avec ceux des établissements d'enseignement supérieur.

CONCOURS 2014-2015 DU PRIX AIU-PALGRAVE DU MEILLEUR ARTICLE DE RECHERCHE SUR LES POLITIQUES D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR « L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: ALLER AU-DELÀ DE LA MOBILITÉ »



palgrave
macmillan

Le concours du Prix AIU-Palgrave du meilleur article de recherche sur les politiques d'enseignement supérieur est

lancé tous les deux ans dans le but de promouvoir la recherche dans le domaine des politiques d'enseignement supérieur en reconnaissant le travail remarquable mené par un universitaire/chercheur d'un établissement ou d'une organisation membre de l'AIU. Le concours de cette année était lié au thème de la Conférence internationale 2015 de l'AIU.

L'AIU a reçu des articles de qualité de la part de chercheurs d'universités membres. Après un processus de sélection rigoureux, l'AIU a le plaisir de dévoiler le titre de l'article récompensé: « *Super-diversité et mobilité culturelle* », par Ludovic Beheydt, Université catholique de Louvain – Louvain-la-Neuve, Belgique. Le lauréat du concours recevra un prix d'une valeur de 2 000 £, qui sera décerné lors du dîner de gala de la Conférence de Sienna le jeudi 29 octobre 2015.

Super-diversité et mobilité culturelle dans l'enseignement supérieur européen: une étude de cas portant sur l'histoire culturelle, par Ludovic Beheydt (*Faculté de philosophie, des arts et des lettres, Université catholique de Louvain*)

L'évolution du cadre sociétal européen impose une redéfinition de l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Jusqu'ici, l'internationalisation se concentrait principalement sur l'expansion de la mobilité des étudiants et du personnel, négligeant ainsi le changement radical opéré dans la société européenne par la 'diversification de la diversité' (Vertovec, 2014), qui a transformé en quelques décennies la population européenne en un mélange très complexe d'individus issus de différents lieux géographiques, avec des langues, des religions et des cultures différentes. Ce changement soudain fait aujourd'hui naître un besoin urgent de redéfinir l'internationalisation à travers la 'mobilité culturelle' (Greenblatt, 2010), que ce soit dans le contenu des programmes ou les styles d'apprentissage. L'article étudie spécifiquement un cours d'histoire culturelle, en phase avec les propositions de Greenblatt visant à modifier les voies conventionnelles de penser la mobilité et de créer un équilibre entre la persistance culturelle et le changement culturel, en introduisant un contenu international et la notion d'inter-culturalisme. L'étude de cas souligne les

orientations possibles concernant le futur développement de programmes internationalisés.



À propos de l'auteur: Professeur Ludovic Beheydt est titulaire d'un doctorat de philosophie et de lettre. Il a ensuite rejoint l'Université catholique de Louvain pour devenir professeur titulaire de linguistique néerlandaise et de civilisation néerlandaise. Il a par ailleurs

été professeur de 'culture néerlandaise' dans le cadre des études européennes dispensées à l'Université d'Amsterdam et a également enseigné la 'culture des Pays-Bas dans le monde' à l'Université de Leyde. Son ouvrage majeur s'intitule *Eén en toch apart*, une étude détaillée sur la langue, l'art et la culture des Pays-Bas. En 2005, il reçoit le titre de *Sénateur honoraire européen* pour sa contribution à la culture européenne. C'est un conférencier très demandé dans le monde entier. Il a également été professeur de culture néerlandaise à l'Universitas Indonesia et à la Johan Wolfgang Goethe Universität à Francfort. En 2014, il est fait *Officier in de Orde van Oranje-Nassau*.

La seconde finaliste était Milena Yumi Ramos, chercheur à Embrapa, Entreprise Brésilienne de Recherche Agricole, qui a soumis l'article « *L'internationalisation des études supérieures au Brésil: Justification et mécanismes* »

Résumé: Cet article examine le modèle d'internationalisation adopté par les meilleurs programmes d'études supérieures au Brésil. Des données d'enquête ont révélé la prévalence d'une approche de l'internationalisation axée sur l'activité. La mobilité internationale, notamment le mouvement vers l'étranger, est vue comme le principal mécanisme pour stimuler une expérience internationale, la création de réseaux et la collaboration de recherche. La présence de membres du corps professoral formés à l'étranger, capables de mobiliser leurs réseaux, est considérée comme une condition essentielle. Cependant, le manque de stratégie nationale ainsi que l'absence de systèmes administratifs et de politiques institutionnelles appropriés dans la plupart des institutions brésiliennes freinent le développement de ces connexions vers une coopération plus significative et durable.

CONFÉRENCE GÉNÉRALE 2016 DE L'AIU

La prochaine Conférence générale de l'AIU aura lieu à **Bangkok, en Thaïlande** du **14 au 17 novembre 2016**. Organisée en partenariat avec un consortium d'universités thaïlandaises dirigé par l'Université de Siam, cette **15^{ème} Conférence générale** aura pour thème **L'enseignement supérieur: un moteur pour des sociétés innovantes et durables**.

ÉLECTIONS AU SEIN DE L'AIU

Cet événement sera également l'occasion d'élire les Membres du Conseil d'Administration 2016-2020 et le nouveau Président de l'AIU.

Merci de noter ces dates dans votre agenda!

Nous espérons sincèrement qu'un grand nombre d'entre vous pourra assister à cet événement majeur dans la vie de l'Association.



RÉSULTATS DE LA 6^{ème} RÉUNION MONDIALE DES ASSOCIATIONS DE L'AIU

Organisée en collaboration avec l'Organisation universitaire interaméricaine (www.oui-iohe.org/en/) et accueillie par l'Université de Montréal (Québec, Canada), la 6^{ème} édition du GMA s'est tenue à Montréal en mai dernier, sur le thème « **L'innovation sociale : défis et perspectives pour l'enseignement supérieur** »

L'AIU a le plaisir d'annoncer que le GMA a attiré un large public composé de représentants de l'enseignement supérieur venus des quatre coins du monde et qu'elle a permis de présenter des approches comparatives sur les problématiques liées au concept d'innovation sociale.

Les présentations sur les principaux sous-thèmes tels que *L'innovation sociale : le concept, la mise en pratique, le rôle de l'enseignement supérieur; Innovation sociale, gouvernance, impact et responsabilité; Impact social de l'innovation ou impact de l'innovation sociale?*, sont disponibles en ligne. Chaque présentation est rattachée au nom des intervenants dans le programme de la conférence: www.iau-aiu.net/civicrm/event/info?reset=1&id=616

Une sélection de photos prises durant l'événement est disponible sur le site Web de la conférence. Pour en savoir plus sur l'événement et les discussions qui l'ont animé, vous pouvez encore consulter le site Web suivant: www.etchouches.com/iaugma6

INNOVATION SOCIALE : QUEL EST LE RÔLE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR? – QUELQUES CONCLUSIONS

par Eva Egron-Polak, Secrétaire générale, Association internationale des Universités (AIU)

Comment les établissements d'enseignement supérieur (EES) participent-ils à l'innovation sociale de leurs communautés et de la société civile? Ce thème a été abordé lors de la 6^{ème} réunion mondiale des Associations d'universités de l'AIU (GMA), organisée à l'Université de Montréal début mai en

partenariat avec l'Organisation universitaire interaméricaine (OUI).

L'AIU a proposé, comme point de départ conceptuel commun, une définition relativement large de « l'innovation sociale comme dynamique qui répond mieux et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social défini. Les effets bénéfiques des innovations sociales au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté sont mesurables pour la collectivité et plus seulement pour certains individus. L'impact de l'innovation sociale est transformateur et systémique. De par sa créativité, elle constitue une rupture avec ce qui existe déjà.¹ Le dernier numéro d'*AIU Horizons*, porte sur ce thème et propose plusieurs points de vue et études de cas (www.iau-aiu.net).

Les intervenants et participants au GMA se sont penchés sur le rôle des EES et leur capacité à servir la société, améliorer la vie quotidienne et promouvoir des liens avec différents acteurs de façon inédite et durable. La science et la technologie n'ont pas le monopole de l'innovation. L'innovation est présente dans les services, la santé, l'éducation et l'agriculture, pour ne citer que quelques secteurs. Il ne s'agit pas seulement de présenter de nouvelles technologies mais de changer les façons de faire, créer de nouveaux types de relations avec des groupes sociaux, transformer la façon dont les problèmes sont identifiés et résolus collectivement. Les grands défis mondiaux sont sociaux et ne peuvent pas se résoudre par la technologie.

1. Cette définition est tirée du Réseau québécois en innovation sociale, voir: www.rqis.org/evenements/social-innovation-challenges-and-perspectives-for-higher-education/



La pauvreté, l'absence de durabilité du développement économique, l'agitation sociale et les tensions ethniques et religieuses persistent. Les participants ont souligné la réussite de nombreuses expériences d'innovation sociale et débattu des difficultés liées au développement de nouvelles mesures capables de garantir la pérennité et l'adaptabilité de ces initiatives, qui restent marginales pour de nombreux établissements.

Les participants ont réfléchi à l'importance du rôle des étudiants dans la remise en question des pratiques courantes et à la façon dont leur engagement auprès des communautés peut constituer un élément essentiel de l'innovation sociale. Des intervenants du Chili, du Canada, de la Suède en encore du Kenya ont présenté des exemples d'écoles de commerce servant le secteur non lucratif de l'économie sociale et les ONG, mais aussi des laboratoires et réseaux d'innovation sociale en nombre croissant en Amérique latine. Ils ont souligné le besoin permanent de promouvoir l'équilibre entre les disciplines STEM et les sciences sociales, les lettres et les disciplines artistiques, et continuent d'appeler à davantage d'opportunités d'apprentissage et de recherche inter ou pluridisciplinaires appliquées aux problèmes concrets du monde réel.

Qui peut s'opposer à l'innovation sociale? Et pourtant certains se demandent si le phénomène est vraiment nouveau ou s'il s'agit d'un nouveau concept appliqué à une pratique de longue date de sensibilisation de la communauté universitaire. Tout le monde ne s'accorde pas sur le rôle spécifique que les EES doivent jouer ni sur la frontière exacte entre leur rôle et celui des entrepreneurs sociaux et des ONG.

Comme d'habitude, les participants étaient invités à remettre en question leur point de vue et à approfondir leur analyse des tendances et des évolutions, notamment des opinions courantes sur les lieux et les moyens de création de connaissances. Il a surtout été question de respect et d'écoute (des personnes de cultures, d'institutions sociales, de langues et de traditions différentes) et de faire en sorte qu'au lieu de se concentrer sur ce qui nous divise et de construire des obstacles infranchissables, nous trouvions des façons d'établir des liens et des passerelles pour trouver des solutions.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AIU S'EST RÉUNI À MONTRÉAL EN MAI 2015 ET SE RÉUNIRA PROCHAINEMENT À SIENNE

L'AIU a profité de sa 6^{ème} Réunion mondiale des Associations (GMA) pour organiser parallèlement la réunion annuelle de son Conseil d'Administration. Au cours de la 80^{ème} réunion du Conseil d'Administration de l'AIU, il a été en grande partie question d'envisager l'avenir de l'Association. **L'AIU est-elle sur la bonne voie** en poursuivant les priorités thématiques identifiées par le Conseil d'Administration au cours des discussions antérieures? Par exemple, le **leadership et la bonne gouvernance**, ou la place et le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'**agenda de développement post-2015**, sont-ils des thèmes d'un intérêt capital pour les Membres? Est-ce le rôle d'une association mondiale de les aborder? L'AIU ne devrait-elle pas se concentrer davantage sur un domaine dans lequel elle a déjà fait ses preuves et qui est, après tout, lié à

l'internationalisation de l'enseignement supérieur et à la gestion de la base de données la plus complète au monde sur l'enseignement supérieur – la **Base de données mondiale sur l'enseignement supérieur**? En ce qui concerne les futures activités de l'AIU, comment prêter plus d'attention aux sujets essentiels tels que **l'accès et la réussite, l'éthique ou les technologies de l'information et de la communication** et leur impact sur l'enseignement supérieur?

Outre l'importance indéniable de chacun de ces thèmes et de bien d'autres encore, le Conseil d'Administration a également réfléchi aux autres points qui doivent être pris en considération au moment de définir la stratégie de l'Association pour les quatre prochaines années. Les membres du personnel de l'AIU, peu nombreux certes mais extrêmement investis, mènent de nombreuses activités destinées à atteindre deux objectifs essentiels : offrir des **avantages de qualité** à ses Membres et **défendre et promouvoir une vision** de l'enseignement supérieur qui reflète les origines de l'Association, lorsque les leaders de l'enseignement supérieur considéraient que le rôle de leurs établissements était de transmettre des valeurs de coopération, de paix, de solidarité et de respect de la dignité humaine tout en cherchant à atteindre d'autres objectifs.

Cet engagement à l'égard de **valeurs fondamentales** qui vont bien au-delà de la poursuite académique de la connaissance, et certainement bien au-delà des objectifs économiques de l'enseignement supérieur et de la recherche, reste très marqué au sein du Conseil d'Administration de l'AIU. En tant que dirigeants de leurs propres universités, les membres du Conseil savent cependant que ces valeurs ne peuvent être respectées sans prêter attention aux préoccupations quotidiennes qui dictent également leurs priorités. Certaines de ces préoccupations, comme le soulignent les membres du Conseil de l'AIU, sont résumées ci-après dans la rubrique **Autour du monde avec le Conseil d'Administration de l'AIU**. Le dilemme réside donc aussi bien dans les priorités que l'AIU doit choisir que dans la découverte de domaines dans lesquels l'AIU peut être plus efficace, en développant par exemple des services et des activités qui ont un intérêt pour ses Membres, ou en influençant le développement de l'enseignement supérieur dans des domaines politiques clés. Nous souhaitons en réalité atteindre simultanément ces deux objectifs, tout en affirmant haut et fort qu'aucune solution aux défis de l'humanité aujourd'hui et demain ne peut être trouvée sans une implication forte de l'enseignement supérieur et de la recherche.

À suivre...

Bien entendu le Conseil d'Administration de l'AIU reprendra et conclura, les délibérations durant sa réunion prévue à Sienne, en Italie, juste avant la Conférence internationale 2015 de l'AIU. Son approbation du projet de plan stratégique de l'AIU pour 2016-2020 sera suivie d'une large consultation des Membres sur les orientations de l'Association dans les années à venir. Une chose est claire, l'AIU continuera de défendre l'idée selon laquelle **l'enseignement supérieur et la recherche ne sont pas un luxe, et ce dans aucune société**; ils sont au contraire indispensables partout.

AUTOUR DU MONDE AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AIU

POINTS DE VUE D'AFRIQUE

■ **Abdul Guanju Ambali**, *Vice-chancelier, University of Ilorin, Nigéria* a évoqué la demande croissante d'enseignement supérieur dans le pays et sur le continent, demande à laquelle ne peuvent répondre les infrastructures actuelles. Le système compte aujourd'hui 140 universités (40 universités fédérales, 40 établissements publics et 61 établissements privés). L'accréditation de l'ES est attribuée par le Conseil pour l'enseignement supérieur. L'accréditation complète est délivrée pour 5 ans et l'accréditation provisoire pour 2 ans. Le gouvernement nigérian a autorisé la création de nouvelles universités et encouragé leur développement. Il se préoccupe aujourd'hui davantage du financement des universités et des autres établissements d'enseignement supérieur en vue d'améliorer la qualité du système dans son ensemble. Dans un paysage en perpétuelle mutation, le pays enregistre une forte mobilité de son personnel. L'insécurité demeure toujours un réel problème au Nigéria.

■ **Ernest Aryeetey**, *Vice-chancelier, University of Ghana*, a d'abord commencé par souligner la violence avec laquelle la crise Ebola a frappé le pays et le continent. Le Ghana compte 10 universités publiques et 58 universités privées accréditées. L'arrivée de campus britanniques et américains se traduit aujourd'hui par une concurrence accrue entre les établissements. L'University of Ghana envisage d'ouvrir des campus affiliés dans chacune des quatre régions. L'université a été invitée à rejoindre l'Alliance des universités de recherche en Afrique.

■ **Olive Mugenda**, *Vice-Chancelière, Kenyatta University (KU), Kenya*, a évoqué les réformes éducatives initiées dans le pays, notamment dans l'enseignement supérieur, où le Ministère de l'Éducation, de la Science et de la Technologie, aux côtés de différents partenaires, a mis en place des mécanismes pour proposer des formations en Master et doctorat dans plusieurs domaines clés. Les formations, qui sont une initiative régionale, sont proposées dans différentes universités en fonction des disciplines. La Kenyatta University propose une formation en sciences, en particulier en physique et chimie. Mme Mugenda considère qu'il s'agit d'une étape importante dans la volonté de la KU de produire la nouvelle génération de chercheurs et d'universitaires. Sur une note plus triste, le terrorisme a frappé beaucoup trop d'étudiants au Kenya, récemment à Garissa, mais le gouvernement et les universités tentent de mettre en place des mécanismes pour garantir qu'une telle tragédie ne se reproduise plus. Mme Mugenda estime cependant que les directeurs d'université et les autres acteurs de l'ES doivent commencer à réfléchir à des mesures sérieuses pour répondre aux problèmes d'insécurité dans les universités du monde entier, problèmes souvent causés par des individus déséquilibrés qui s'en prennent à des étudiants ou par des étudiants émotionnellement instables.

■ **Hope Sadza**, *Vice-chancelière, Women's University in Africa (WUA), Zimbabwe* a évoqué le développement des effectifs

étudiants. (80-20% femmes/hommes). Les femmes qui sont exclues ont un accès prioritaire à l'enseignement supérieur. La WUA construit actuellement un centre de conférences. Pour faire face à la baisse de financement du gouvernement, l'armée aide à la construction de nouvelles infrastructures. Les flux de mobilité sortante sont limités par la xénophobie ambiante qui fait rage en Afrique du Sud, certains Sud-africains accusant les étrangers de leur voler emplois.

■ **Etienne Ehile**, *Secrétaire Général, Association des Universités Africaines (AUA)*. L'Afrique entre dans la seconde phase du projet Tuning : 60 universités supplémentaires prendront part au projet, soit un nombre total d'universités supérieur à 120. Une déclaration a été publiée en réaction à la tuerie de Garissa. L'AUA organisera prochainement la COREVIP, qui devrait se tenir à Kigali et porter sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Afrique.

POINTS DE VUE DES AMÉRIQUES

■ **Manuel Fernos**, *Président, Université interaméricaine de Porto Rico*, a évoqué la crise financière et politique qui frappe le pays et l'enseignement supérieur. Les impôts sur l'éducation et les coupes budgétaires, combinés au manque notable d'employabilité, créent un climat difficile pour le développement. Pour éviter la fuite des cerveaux, l'université a créé un campus à Orlando afin de proposer un enseignement supérieur de qualité aux Portoricains.

■ **Betsy Vogel Boze**, *ancienne Présidente, College of the Bahamas, Bahamas* a évoqué la baisse de financement de 25% décidée par le gouvernement, laquelle est comblée par une subvention de la Banque mondiale. Elle a également souligné que beaucoup d'universités privées à but lucratif aux États-Unis ferment leurs portes. Ceci a un impact sur les étudiants qui ont contracté un prêt et ne peuvent plus s'inscrire dans leurs établissements. La dette des prêts étudiants est supérieure à la dette des cartes de crédit, et ce point sera largement abordé lors de la campagne présidentielle. Le Président Obama a annoncé que la formation dispensée dans les collèges communautaires serait gratuite mais la concrétisation de cette promesse est aujourd'hui remise en cause.

■ **Stephen Freedman**, *Recteur, Fordham University, États-Unis*, en accord avec Betsy Boze, a ajouté que les trois autres points suivants étaient également inscrits en priorité à l'ordre du jour : les agressions sexuelles des femmes sur le campus ; l'identité et l'identification de genre et les changements opérés dans les arts libéraux et les sciences humaines – trois points qui sont aujourd'hui largement débattus.

■ **E. Nigel Harris**, *ancien Vice-chancelier, The University of the West Indies (UWI), Jamaïque*, a indiqué qu'UWI était la plus importante université des Caraïbes anglophones à recevoir des étudiants et une aide de 17 gouvernements différents. Outre cette université régionale, il existe plusieurs autres universités



et collègues communautaires nationaux. Les inscriptions ont considérablement augmenté dans toutes ces entités mais les gouvernements caribéens ont de plus en plus de difficultés à financer cette expansion. Ces universités ont progressivement cherché de nouveaux moyens de financement en imposant notamment des frais d'inscription, en recherchant des sources de financement nationales et internationales et en s'engageant dans des entreprises commerciales. En adoptant ces approches, l'UWI a réduit le financement du gouvernement, passant ainsi de 80 à 45% de ses recettes totales. L'UWI se tourne de plus en plus vers l'international et sollicite des établissements dans les Amériques, en Europe et plus récemment en Chine, afin de tisser de nouveaux liens dans les domaines de la recherche et de l'éducation et ainsi créer de la valeur pour elle comme pour ses partenaires. Les priorités thématiques suivantes font l'objet d'une attention particulière : le changement climatique ; les études marines ; la biotechnologie et la sécurité alimentaire, l'assurance qualité et l'accréditation, et la formation et l'apprentissage en ligne.

■ **Juan Tobias**, *Recteur, Université del Salvador en Argentine*, a évoqué la création d'un Ministère de la Science et de la Technologie dans le pays et la création d'une nouvelle université. L'Université se penche aujourd'hui sur sa mission sociale et revisite ses programmes d'études.

■ **Roberto Escalante Semerena**, *Secrétaire Général, Association des universités d'Amérique Latine et des Caraïbes (UDUAL), Mexique*, a présenté les avancées du programme Enlaces, similaire au programme européen Erasmus. Dix des plus importantes universités sont impliquées ; la majorité sont des universités publiques et certaines sont non gouvernementales. Il a ensuite souligné la situation inquiétante des universités vénézuéliennes et a annoncé que la prochaine réunion de l'UDUAL porterait sur l'autonomie des universités.

POINTS DE VUE D'EUROPE

■ **Pam Fredman**, *Rectrice, Université de Göteborg, Suède*, a indiqué que le nouveau gouvernement s'efforçait d'élargir l'accès à l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, beaucoup trop d'étudiants ne peuvent pas s'inscrire par manque de places. Un nouveau modèle d'évaluation de la qualité est en cours de validation et sera en place à compter du 1^{er} janvier 2016. Par ailleurs, une stratégie nationale d'internationalisation, incluant l'ES, sera élaborée. Il est également positif de constater que les politiques ne se limitent pas seulement à la mobilité et au nombre d'étudiants entrants et sortants. Prof. Fredman a déclaré qu'elle espérait que le prochain projet de loi sur la recherche alloue plus d'argent aux sciences humaines et sociales. Le gouvernement a demandé une cartographie des grandes infrastructures de recherche ainsi qu'un rapport sur la direction et la gouvernance des universités qui devrait être publié en octobre. (Lire la rubrique "dossier thématique p.30)

■ **Patricia Pol**, *Conseillère aux affaires européennes et internationales/Université Paris Est-Créteil Val de Marne France* a souligné l'importance de la « fusion » des établissements d'enseignement supérieur au sein de 25 pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Universités, Grandes écoles et

instituts de recherche). L'idée est de « regrouper » les différents pôles d'enseignement supérieur sous une seule dénomination et d'améliorer l'attrait international. Lesdits pôles se nomment 'COMUES'- Communautés d'universités et d'établissements. Patricia Pol a également indiqué que la France accueillera la conférence ministérielle de Bologne en 2018 et le secrétariat de Bologne à partir de juillet 2015. Dans ce cadre, l'AIU pourrait collaborer à la préparation du Forum politique de Bologne.

■ **Daniel Hernandez Ruiperez**, *Recteur, Université de Salamanque, Espagne*, a indiqué que le système d'ES espagnol avait subi une perte de 1 500 millions d'euros. Ces dernières années, seul 1 membre du personnel sur 10 était remplacé en cas de postes vacants ; cette année, pour la première fois, la situation commence à s'améliorer avec le remplacement d'un membre du personnel sur deux. Cette situation difficile a entraîné une situation inquiétante caractérisée par la fuite des cerveaux.

■ **Remus Pricopie**, *ancien Recteur de l'Université nationale d'études politiques et administratives et ancien Ministre de l'Enseignement supérieur, Roumanie* a indiqué qu'il avait augmenté le budget dédié à l'éducation lorsqu'il était Ministre, négociant les fonds inutilisés des autres ministères. Remus Pricopie a négocié un nouvel accord avec la Banque mondiale (2022) concernant l'approche du système dans son ensemble, de la maternelle à l'ES. Le plus grand défi concerne la baisse de la croissance démographique qui influe désormais sur les taux d'inscription. Des programmes inefficaces ont été fermés et d'autres ont été ouverts. Des ressources ont été investies dans des pôles et les universités sont invitées à partager leur infrastructure de recherche. Remus Pricopie a par ailleurs évoqué le nouveau « projet Laser » dont l'objectif est de mobiliser et de faire revenir des experts roumains en Roumanie.

■ **Marianne Granfelt**, *Secrétaire Générale, Association of Swedish Higher Education (SUHF), Suède*, a également souligné la volonté d'améliorer l'accès à l'enseignement supérieur pour tous, le nouveau modèle d'AQ devant entrer en vigueur en 2016, et a indiqué que les universités et la SUHF travaillaient sur leurs contributions au projet de loi sur la recherche, prévu pour 2016. La SUHF préconisera une subvention commune pour l'éducation et la recherche et un financement de base garanti.

■ **Godehard Ruppert**, *Bavarian University Association, Allemagne* a indiqué que le financement constituait le problème clé en Allemagne. La subvention allouée par le gouvernement dans le cadre de son initiative d'excellence arrivera à terme dans deux ans et les universités ne savent pas encore ce qui est prévu en termes de financement. L'ES n'est pas un point prioritaire à l'ordre du jour politique. À l'heure actuelle, le gouvernement ne peut allouer un financement qu'à travers des projets et un projet peut durer 10 ans. Les Parlements régionaux ont décidé que l'ES devait être plus international et que ceci devait concerner les étudiants, le personnel enseignant et les programmes, et le personnel administratif. La situation des post-doctorants est précaire ; le ratio femmes/hommes est de 60/40% et il n'existe pas de système de titularisation qui garantirait un emploi. Ceci fragilise également le système.

POINTS DE VUE D'ASIE ET DU PACIFIQUE

■ **Abdul Razak Dzulkifli**, *Président de l'AIU, Malaisie* a évoqué le nouveau projet de la Malaisie pour l'éducation, et les nouveaux développements au sein de la communauté de l'ANASE (intégration, internationalisation, assurance qualité, reconnaissance). Il a suggéré que l'AIU participe activement au renforcement des capacités de la communauté de l'ANASE. Il a également évoqué le nouveau service de développement professionnel mis en place par l'AIU et qui a été testé pour la première fois en Malaisie à l'automne.

■ **Khalid Omari**, *Président, Jerash University, Jordanie*, a évoqué les points suivants : la Jordanie compte 30 universités, 10 publiques et 20 privées. Ce nombre conséquent d'universités pour une population de 6 millions d'habitants est le résultat d'une forte demande en enseignement supérieur qui s'explique par le fait que la Jordanie dépend fortement du développement des ressources humaines. Ces quatre dernières années, le gouvernement a interdit la création de nouvelles universités, publiques ou privées, affirmant que le nombre actuel était suffisant et que les universités devaient accorder davantage d'importance à la qualité de l'éducation, en réponse aux plaintes du public concernant les résultats d'apprentissage. Cependant, cette politique se contredit lorsque que le gouvernement, pour des raisons politiques, oblige les universités publiques à accepter plus d'étudiants que ce que permettent leurs infrastructures. Cette politique a conduit davantage d'étudiants jordaniens à suivre des études supérieures en dehors de la Jordanie, fragilisant ainsi l'économie déjà faible du pays. En outre, le système éducatif jordaniens doit accueillir des centaines de milliers d'étudiants réfugiés ; plus de deux millions de réfugiés ont fui l'Irak et la Syrie à cause de la guerre pour rejoindre la Jordanie. Plus de 500 écoles ont été ouvertes dans des conditions difficiles mais aucune nouvelle université n'a été autorisée à ouvrir ; les universités existantes doivent donc s'adapter à la nouvelle situation. Une autre difficulté a été d'accueillir les étudiants jordaniens ayant fui la guerre au Yémen, en Syrie, en Irak et en Égypte. Le gouvernement tente aujourd'hui d'élaborer et d'adopter une stratégie pour l'enseignement supérieur mais n'y est pas encore parvenu car ce dernier doit d'abord répondre à d'autres priorités concernant notamment les difficultés économiques et la sécurité nationale. Dernièrement, le Conseil de l'enseignement supérieur a décidé d'augmenter les moyennes générales minimales pour pouvoir suivre des études universitaires, ce qui empêche des milliers d'étudiants de poursuivre leur formation universitaire. Cette décision s'est heurtée à la réticence de la Chambre des députés et du peuple ; la controverse découlant de cette décision est toujours vive. Pour conclure, l'enseignement supérieur en Jordanie souffre de l'instabilité politique, d'un manque de stratégie, de ressources limitées, d'effectifs pléthoriques et d'une pénurie d'enseignants.

■ **Pornchai Mongkhonvanit**, *Président, Siam University, Thaïlande*, a présenté les plans de la prochaine Conférence générale de l'AIU en 2016. Il a ensuite indiqué que le pays disposait de deux ministères, un pour l'éducation et un autre pour l'ES, et que des efforts conséquents étaient déployés pour renforcer l'enseignement supérieur en Thaïlande et dans la région.



Prof. Thorens, Président honoraire de l'AIU, Prof. Abdul Razak, Président actuel de l'AIU et Prof. de la Fuente, Président sortant de l'AIU.

■ **Sharon Siverts**, qui occupe depuis peu le nouveau poste de *Présidente de l'Université américaine de Phnom Penh au Cambodge*, a indiqué que le pays était confronté à un problème de taille concernant le développement et l'émergence des talents. Sur les 106 universités existantes, seulement 16 d'entre elles sont des établissements publics. Toutes les universités connaissent les mêmes problèmes : un enseignement de mauvaise qualité, des salaires très bas versés aux enseignants, la corruption (seulement 25% des étudiants ont obtenu leur diplôme du secondaire). Une nouvelle commission d'accréditation académique est en cours de création afin de participer au développement de meilleurs établissements.

■ **Yutaka Tsujinaka**, *Conseiller exécutif auprès du Président, University of Tsukuba, Japon*, a indiqué qu'au vu des contraintes budgétaires et démographiques importantes auxquelles le pays est confronté, le gouvernement japonais a initié depuis 2013 un projet de réforme des universités. Le projet insiste sur les points suivants : 1) la nécessité de renforcer l'internationalisation (forte mobilité) ; 2) l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ; et 3) l'innovation en science et technologie mais aussi au sein de la société. Conformément à cette orientation politique, les universités nationales sont classées en trois catégories, selon leurs rôles et leurs objectifs : les universités de classe mondiale, les universités d'excellence de niveau mondial selon leurs disciplines spécialisées, et les universités qui servent de centres locaux dédiés au développement communautaire. En fonction de leur catégorie, les universités doivent développer leurs propres stratégies innovantes et leurs propres réformes de la gouvernance en vue du prochain plan à moyen terme pour la période 2016-2020. Pour mettre le plan en application, le gouvernement récompense le financement concurrentiel, comme pour le récent Top Global University Project, lancé en 2014. Dans ces circonstances, les universités doivent initier des réformes pour maximiser leurs capacités. Les réformes telles que le changement radical de leadership et de gouvernance, la « rationalisation » des salaires, des postes, du financement de la recherche, etc., sont requises, tout comme des ajustements flexibles. L'internationalisation est la clé pour mobiliser les ressources et ainsi favoriser l'optimisation des universités au Japon. Cette situation critique est une occasion pour les universités japonaises d'innover le système dans son ensemble.



RAPPORTS SUR LES PROJETS ET INITIATIVES DE L'AIU

Dans les pages suivantes, nous avons le plaisir de vous informer des initiatives et projets de l'AIU liés aux priorités thématiques de l'Association, en particulier l'internationalisation de l'enseignement supérieur, étant donné qu'il s'agit du thème de la Conférence internationale 2015 de l'AIU; l'enseignement supérieur et le développement durable (les nouveaux ODD sont sur le point d'être adoptés au moment où nous nous apprêtons à mettre sous presse); et le Programme LEADHER de l'AIU avec les rapports de fin de projet présentant des projets de coopération dynamiques.

Les Membres de l'AIU ont été invités par mail à nous envoyer des articles sur le travail qu'ils entreprennent dans les différents domaines. Bonne lecture!

INTERNATIONALISATION

► ACTIVITÉS DE L'AIU DANS LE DOMAINE DE L'INTERNATIONALISATION

La coopération internationale entre les établissements d'enseignement supérieur a toujours été au centre des préoccupations de l'Association internationale des Universités et il n'est pas surprenant que l'internationalisation constitue l'une des priorités dans son plan stratégique 2016-2020; en particulier avec l'essor de l'internationalisation dans le monde entier, devenant un sujet central sur la scène internationale de l'enseignement supérieur.

Les actions de l'AIU dans le domaine de l'internationalisation sont diverses et conformes aux valeurs de l'Association. Ces activités vont de la représentation à travers la production de déclarations de principe et de lignes directrices au soutien direct apporté aux ESS via divers services comme le Service de conseil en matière de stratégies d'internationalisation (ISAS), en passant par des travaux de recherche via la réalisation d'enquêtes mondiales et le partage d'informations à travers des publications en ligne et sous format papier.

L'AIU a récemment procédé à la refonte des pages dédiées à l'internationalisation sur son site Internet afin d'améliorer le partage d'informations, à travers la création du *Centre de ressources sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur*, qui regroupe les données suivantes: stratégies nationales et institutionnelles, déclarations de principe, exemples de bonnes pratiques, articles scientifiques, liste des acteurs concernés, et sources d'information sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur; l'AIU a par ailleurs renouvelé les pages dédiées à l'ISAS, en incluant la liste de tous les établissements d'enseignement supérieur ayant fait appel au service ISAS avec les noms des experts internationaux et locaux concernés, les coordonnées des personnes au sein des établissements, et les temps forts des différents projets.

Les informations sur les projets ISAS sont mises à jour dans chaque numéro d'AIU Horizons et lorsqu'un projet ISAS arrive à son terme, l'AIU invite l'établissement à rédiger un article pour partager son expérience avec l'ensemble de la communauté de l'enseignement supérieur.

Dans ce numéro d'AIU Horizons, vous pourrez lire l'expérience de trois universités ayant fait appel à l'ISAS: l'Ho Chi Minh City University of Transport au Vietnam, l'University of Ghana et l'University of Cape Coast au Ghana.

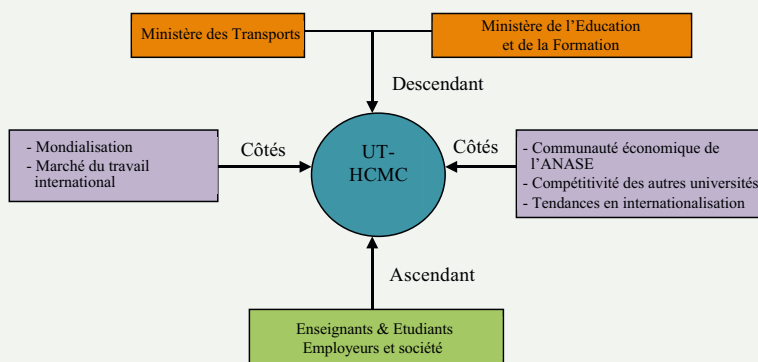
⊕ **L'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'Ho Chi Minh City University of Transport, Vietnam: avant et après le projet ISAS** par NGUYEN Thuy Hong Van – Directeur des relations internationales (hongvan@hcmutrans.edu.vn)

L'internationalisation de l'enseignement supérieur est devenue une nouvelle tendance au Vietnam. La Résolution 29 adoptée par la 8^{ème} assemblée plénière des Comités centraux du Parti communiste vietnamien a souligné le rôle important de la réforme éducative dans le processus d'intégration internationale afin de doter les ressources humaines des bonnes qualifications et compétences, répondant ainsi à la demande du pays et du monde. Fin 2015, le Vietnam rejoindra officiellement la Communauté économique de l'ANASE (AEC). Cette étape importante risque de poser un défi de taille aux établissements d'enseignement supérieur vietnamiens. En approuvant la Résolution 29, l'Ho Chi Minh City University of Transport (UT-HCMC) est pleinement consciente du rôle important de l'internationalisation pour le développement institutionnel afin d'être compétitive dans la région et dans le monde. Cependant, la question de savoir comment procéder dans le domaine de l'internationalisation est restée sans réponse jusqu'à ce que l'Université fasse appel au Service de conseil de l'AIU en matière de stratégies d'internationalisation (ISAS).

L'Ho Chi Minh City University of Transport (UT-HCMC) avant le projet ISAS:

Créée le 18 mai 1988 avec pour mission de fournir des ressources humaines dans le secteur des transports, dans le cadre du processus d'industrialisation et de modernisation du Vietnam, l'Université est la principale université pluridisciplinaire au Vietnam et s'efforce de devenir un centre d'éducation, de formation, de recherche et d'échanges

Schéma 1. Différentes formes de pression dont fait l'objet l'UT-HCMC



technologiques prestigieux dans le secteur des transports. L'UT-HCMC était à un stade précoce de l'internationalisation et avait besoin d'expertise afin d'élaborer une stratégie d'internationalisation appropriée à son développement.

À l'instar des autres universités publiques au Vietnam, l'UT-HCMC connaît des limites en termes d'autonomie institutionnelle et doit faire face à différentes formes de pression, comme l'illustre le schéma 1.

Résultats du projet ISAS :

En 2014, l'UT-HCMC a été sélectionnée pour bénéficier du Service du conseil en matière de stratégies d'internationalisation (ISAS). Les objectifs étaient d'examiner la politique et les activités existantes en matière d'internationalisation et d'émettre des recommandations sur la manière d'envisager l'internationalisation dans un contexte local. Grâce à l'ISAS, l'établissement a eu la possibilité de réaliser un exercice d'auto-évaluation.

La première visite a été effectuée en décembre 2014 par Dr. Anna Ciccarelli, Membre du Conseil d'administration de l'AIU. Dr. Ciccarelli a travaillé pendant deux jours aux côtés des directeurs, des enseignants et des étudiants de l'UT-HCMC. C'était la première fois que le thème de l'internationalisation faisait l'objet de discussions approfondies, incluant à la fois la direction de l'université et les étudiants. Dr. Ciccarelli a également aidé l'UT-HCMC à préparer son auto-évaluation. La visite a eu pour effet immédiat de sensibiliser davantage les acteurs concernés à l'internationalisation de l'Université.



Réunion de synthèse autour de l'internationalisation.

Lors de la seconde visite effectuée en avril 2015, le groupe de travail, présidé par Dr. Madeleine Green (Consultant sénior, AIU et NAFSA), et composé du Dr. Anna Ciccarelli (ancienne Vice-présidente de l'University of Queensland, Australie), du Dr. Le Quang Minh (ancien Président de la Can Tho University, Vietnam) et du Dr. Steve Woodfield (Professeur associé au sein de la Kingston University, RU), a passé quatre jours sur place pour approfondir les discussions avec les représentants du Ministère des Transports ainsi qu'avec les directeurs, les enseignants et les étudiants de l'Université. Leurs conclusions, accompagnées du rapport d'auto-évaluation institutionnelle, ont été présentées au cours d'un atelier de synthèse organisé lors du dernier jour de la visite. Une discussion ouverte a eu lieu entre le groupe de travail et les participants. Une image précise de l'internationalisation de l'UT-HCMC a pu être dégagée, des recommandations ont été émises, et les directeurs et les enseignants de l'Université ont compris ce qu'ils devaient faire pour internationaliser l'Université.

L'UT-HCMC après le projet ISAS : développer l'internationalisation

Le rapport final de l'AIU contient des conclusions et des recommandations constructives qui seront des outils précieux pour permettre à l'UT-HCMC de développer sa propre stratégie d'internationalisation. Des changements positifs ont été observés depuis les visites du groupe de travail. Une politique incitative visant à encourager les enseignants à assister à des conférences internationales a été définie, ainsi qu'un budget plus élevé pour les recherches et conférences internationales. À travers un engagement accru des hauts dirigeants, des enseignants et des étudiants dans l'internationalisation, nous sommes convaincus que les recommandations joueront un rôle efficace dans le développement durable de l'établissement. C'est avec plaisir que nous vous tiendrons au courant de nos futures activités.

📍 University of Ghana et University of Cape Coast font appel à l'ISAS

par **Dr. Gordon Chris** – Directeur, Institut de l'environnement et des études d'assainissement (gordon@ug.edu.gh)



Université du Ghana

Établie en 1948, l'Université du Ghana est la plus ancienne, la mieux classée et la plus grande des universités du Ghana. L'Université jouit d'un prestige national et international considérable en raison de la qualité de sa recherche et des résultats de ses étudiants. Cette année, au cours de la première semaine de février, le recteur de l'Université, Prof. Ernest Aryeetey, a inauguré la formation du Comité de pilotage chargé de l'évaluation institutionnelle de l'Université du Ghana. Le rôle du Comité était d'aider le Service de conseil en matière de stratégies d'internationalisation (ISAS) de l'Association internationale des Universités (AIU) à produire un rapport sur la manière d'améliorer



ISAS Ghana

l'internationalisation. Cette approche est en phase avec le plan stratégique actuel de l'Université, dont l'internationalisation fait partie intégrante des valeurs fondamentales. Le Comité de 15 personnes était composé de doyens, de représentants de chacun des quatre collèges de l'Université, d'étudiants ghanéens et internationaux et de membres du personnel activement impliqués dans l'internationalisation.

Durant quatre mois, le Comité de pilotage a fait valoir ses connaissances et son expérience et s'est entretenu avec des acteurs clés, notamment des membres de la direction de l'Université, des étudiants et des acteurs externes (tels que les services de sécurité et d'immigration, des organisations d'enseignement supérieur et des établissements non ghanéens) pour produire un projet de rapport. Ces discussions et les discussions qui ont eu lieu durant la visite du groupe d'experts de l'AIU ont été étayées par des données compilées à travers l'administration de près de 1 000 questionnaires adressés à tous les principaux acteurs de l'Université. Les résultats ont fait l'objet d'une analyse statistique et qualitative pour déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'Université dans le domaine de l'internationalisation.

Les résultats de l'auto-évaluation indiquent qu'il existe six domaines clés dans lesquels l'internationalisation peut être améliorée au sein de l'université. Ces domaines comprennent les systèmes (incluant le financement); l'expérience et la mobilité du personnel; l'expérience et la mobilité des étudiants; les besoins en recherche internationale; le respect des normes internationales en matière d'enseignement et la nécessité de changer les mentalités. Il est clair que l'Université attirera plus d'étudiants si celle-ci se fixe des exigences adaptées réalistes. À l'heure actuelle, les frais d'inscription des étudiants internationaux ne sont pas une composante essentielle des

budgets de l'Université du Ghana mais contribuent néanmoins aux fonds auto-générés. L'Université du Ghana évaluera de manière critique le triple compromis entre

- (i) la valeur commerciale des étudiants internationaux,
- (ii) l'accueil d'étudiants internationaux et
- (iii) l'internationalisation de l'Université pour en faire une université de recherche de rang mondial.

Pour y parvenir efficacement, le Bureau des programmes internationaux de l'Université du Ghana disposera de postes budgétaires et de moyens clairs dédiés à la mise en œuvre d'activités et pourra compter sur un plus grand nombre de membres du personnel pour accomplir son mandat.

L'auto-évaluation a par ailleurs fortement suggéré que des partenariats internationaux basés sur des intérêts mutuels, la réputation et éventuellement les classements, devraient être établis, et que ces partenariats offriraient une exposition internationale au personnel ghanéen. Ces collaborations pourraient être un élément de la procédure d'évaluation du personnel, surtout si elles sont liées au développement et aux promotions du corps enseignant. Une plus grande attention sera accordée aux étudiants de l'Université du Ghana pour qu'ils soient mobiles à l'extérieur du pays, car ces étudiants ghanéens joueront à leur retour le rôle d'ambassadeurs de l'internationalisation, permettant ainsi de mieux faire comprendre qu'il s'agit d'un établissement international. Enfin, des actions pour changer les mentalités seront mises en œuvre à travers les plateformes de discussion et les TIC afin de permettre aux étudiants de partager leurs perceptions et de se confronter à la réalité.

L'assistance et les contributions du Service de conseil en matière de stratégies d'internationalisation de l'Association internationale des Universités dans ce processus sont reconnues et appréciées par l'Université du Ghana, notamment les contributions du groupe d'experts de l'AIU composé du Prof. Leapestwe Malete (Président), du Prof. Donna Scarboro, du Dr. Anna Glass et de Giorgio Marinoni.

⊕ L'University of Cape Coast a entrepris un projet ISAS avec une équipe d'experts de l'AIU



Introduction

L'University of Cape Coast (www.ucc.edu.gh) a été créée en 1962 en tant que collège universitaire spécialisé dans la formation d'enseignants. L'UCC a obtenu le statut d'université indépendante en 1971, l'éducation restant l'un de ses domaines de prédilection. L'Université est devenue un leader national dans ce domaine, avec une Faculté des sciences de l'éducation réputée (devenue aujourd'hui Collège des sciences de l'éducation) qui propose divers programmes, notamment la planification et l'administration de l'éducation, et qui supervise également tous les collèges pré-tertiaires au Ghana à travers l'Institut de l'éducation. Au fil du temps, l'UCC est devenue l'une des meilleures universités polyvalentes du Ghana, proposant des programmes en arts, physique, biologie, sciences médicales et sociales, agriculture et commerce.



Contexte

Fin 2014, l'Université a sollicité l'assistance de l'Association internationale des Universités (AIU), ce qui a entraîné la mise en place d'un Service de conseil en matière de stratégies d'internationalisation (ISAS) en 2015. En février 2015, l'Université a formé un Comité de pilotage institutionnel pour faciliter le processus interne d'élaboration de stratégies sur la manière d'améliorer l'internationalisation au sein de l'UCC. Le Comité de pilotage était composé de directeurs et de représentants de différents départements de l'Université et était dirigé par Prof. K. Awusabo-Asare, Directeur, Planification académique et assurance qualité.

Le Comité de pilotage a recueilli des données en utilisant divers outils, notamment un questionnaire, des entretiens structurés, des groupes de discussion et des réunions avec les parties prenantes internes de l'Université, à savoir les étudiants, le personnel académique, administratif et de soutien. Des consultations ont également eu lieu avec des parties prenantes externes, notamment des ministères du gouvernement, des agences de bailleurs de fonds et des missions étrangères au Ghana. Le Comité de pilotage a également organisé des sessions de réflexion sur le campus dans le cadre du processus de collecte des données. Le processus global a donné lieu à un rapport d'auto-évaluation qui a été remis au groupe d'experts.

Dans le cadre du processus, l'AIU a constitué un groupe d'experts composé du Prof. Leapestwe Maleté (Président), du Prof. Donna Scarboro, de Mme Anna Glass et de M. Giorgio Marinoni. Le groupe s'est rendu à l'UCC les 29 et 30 avril 2015. Sur la base du rapport d'auto-évaluation, accompagné d'observations, de consultations, d'un forum ouvert et d'une analyse de documents, le groupe a produit un rapport qui a été remis à l'Université.

Quelques observations tirées du rapport ISAS

La visite a donné l'occasion à l'UCC de procéder à son propre examen et de développer une politique et un programme d'internationalisation qui orienteront sa vision, sa mission et ses objectifs afin d'améliorer la qualité de l'apprentissage, de l'enseignement, de la recherche et de la sensibilisation. Le groupe d'experts a pris connaissance de la vision de l'Université qui souhaite « devenir un établissement renommé sur la scène mondiale ». Le groupe a également reconnu que l'UCC était devenue le principal établissement et centre régional d'excellence dans le domaine de la pédagogie au Ghana. Le groupe a par ailleurs indiqué, au vu des infrastructures existantes, de la réputation et de l'enthousiasme de l'Université, que l'UCC avait ce qu'il fallait pour développer une culture de l'internationalisation à l'échelle de l'établissement. L'Université est également en mesure de mobiliser des ressources basées sur son héritage et sa philosophie institutionnelle, en vue de développer davantage sa stratégie d'internationalisation. Le rapport fournit la base permettant à l'University of Cape Coast de se concentrer sur des initiatives qui transformeront l'établissement et lui permettront d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le rapport indique que l'UCC devrait :

- Utiliser et tirer davantage partie de ses ressources, telles que son héritage éducatif et l'utilisation de différentes approches

pédagogiques (ex: l'apprentissage basé sur la résolution de problèmes, l'expérience communautaire) dans le but d'améliorer l'internationalisation du curriculum et d'attirer des enseignants et des étudiants.

- Poursuivre vigoureusement la visibilité de ses programmes dans des domaines existants en arts, sciences sociales, sciences et médecine. Beaucoup d'activités de recherche internationale sont entreprises à l'UCC et ces activités devraient être visibles et le personnel impliqué devrait être reconnu.

En considérant l'internationalisation comme une priorité, l'établissement s'engagera à récompenser les efforts déployés dans ce domaine, notamment la recherche internationale.

Pour plus d'informations, veuillez contacter: Giorgio Marinoni (g.marinoni@iau-aiu.net); pour contacter l'Université, veuillez écrire à : Samuel Annim (sannim@ucc.edu.gh).

⊕ Atelier « Internationalisation des universités au Ghana »



Atelier « Internationalisation des universités au Ghana »

Le 30 avril 2015, l'UCC a accueilli un atelier d'une demi-journée sur l'internationalisation, organisé en collaboration avec l'University of Ghana (UG) et l'AIU. Les deux universités ont invité des acteurs majeurs de l'enseignement supérieur ghanéen, parmi eux d'autres universités, le Ministère de l'Enseignement supérieur, le Département de l'Immigration du Ministère de l'Intérieur, certaines missions étrangères au Ghana, bailleurs de fonds, et le Secrétaire Général de l'Association Africaine des Universités (AUA), le Professeur Ehile. Cent participants ont assisté à l'atelier. Le but de l'atelier était de débattre de la signification et des objectifs de l'internationalisation et d'explorer différentes voies par lesquelles le secteur de l'enseignement supérieur au Ghana pourrait utiliser l'internationalisation pour améliorer la qualité des programmes académiques, renforcer la mobilité du personnel et des étudiants, et améliorer la réputation internationale des universités. L'idée était de tirer profit de la présence d'experts internationaux dans le domaine de l'enseignement supérieur afin de partager des expériences et d'explorer les concepts



et les mécanismes permettant de développer l'éducation mondiale. L'atelier a inclus des présentations de certains membres du groupe d'experts, du Secrétaire Général de l'AUA, des représentants de l'UG et de l'UCC, notamment le Vice-chancelier de l'UCC, Professeur Kuupole, qui a présidé l'ensemble de l'atelier. L'AIU et le groupe d'experts ont félicité l'UG et l'UCC pour cette initiative, une première pour un projet ISAS, laissant entrevoir la possibilité de reproduire ce type d'initiatives lors de futurs projets ISAS. À travers cet atelier, l'UCC et l'UG se sont assurées que leur projet ISAS conjoint profite à l'ensemble du système d'enseignement supérieur ghanéen.

⊕ Nouveau projet ISAS conjoint au Bangladesh !



L'AIU est heureuse d'annoncer que grâce au soutien partiel du Programme de participation de l'UNESCO, l'Association travaillera avec deux établissements membres de l'AIU au Bangladesh sur un projet ISAS conjoint impliquant l'American International University in Bangladesh et la Daffodil International University, toutes deux basées à Dhaka. L'AIU et les deux universités ont déjà signé un protocole d'accord et le projet a débuté officiellement avec une première réunion en ligne le jeudi 18 juin. Les deux universités procéderont à une auto-évaluation au cours des prochains mois ; une visite et un atelier conjoint sont prévus du 24 au 28 janvier 2016. Le groupe d'experts sera présidé par Eva Egron-Polak, Secrétaire Générale de l'AIU, et le Prof. Anna Ciccarelli, Membre du Conseil d'administration de l'AIU, en fera partie.

Contact: Giorgio Marinoni (g.marinoni@iau-aiu.net).

⊕ L'AIU partenaire dans une étude menée par pour le Parlement Européen

L'avenir de l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Europe, par Hans de Wit, Directeur du Center for International Higher Education (CIHE) au Boston College et ancien Directeur du Centre for Higher Education Internationalization (CHEI) à Università Cattolica del Sacro Cuore à Milan et Chef de l'étude.
dewitj@bc.edu

Dans le cadre d'une étude pour le Parlement européen, l'AIU a participé en tant que partenaire au projet du Center for Higher Education Internationalization (CHEI) aux côtés de l'European Association for International Education (EAIE) afin d'analyser l'état actuel de l'internationalisation de l'enseignement supérieur (17 rapports nationaux : 10 rapports européens et 7 rapports du reste du monde) et d'identifier les principales tendances des stratégies nationales actuelles et concernant l'avenir de l'internationalisation en Europe. Dix développements clés peuvent être identifiés pour l'Europe et le reste du monde :

1. Importance croissante de l'internationalisation à tous les niveaux (plus large éventail d'activités, davantage d'approches stratégiques, nouvelles stratégies et ambitions nationales) ;



En haut : Daffodil International University
En bas : American International University in Bangladesh

2. Augmentation des stratégies institutionnelles au service de l'internationalisation (posant des risques d'homogénéisation, danger de prêter attention aux résultats quantitatifs uniquement) ;
3. Défi posé par le financement partout dans le monde ;
4. Tendance à la privatisation accrue à travers la génération de revenus ;
5. Pressions concurrentielles de la mondialisation, avec une convergence renforcée des aspirations, voire même des actions ;
6. Passage de la coopération (uniquement) à la concurrence (accrue) ;
7. Nouvelle régionalisation, avec l'Europe souvent vue comme un exemple ;
8. Explosion des chiffres partout dans le monde (quantité contre qualité) ;
9. Manque de données suffisantes pour favoriser l'analyse comparative et la prise de décision ;
10. L'internationalisation du curriculum, l'éducation transnationale et l'apprentissage numérique comme nouveaux domaines cibles.

L'internationalisation devient aujourd'hui de plus en plus courante aux niveaux national et institutionnel dans la plupart des pays du monde, en particulier en Europe. On évoque souvent le caractère plus global et stratégique des politiques d'internationalisation, mais il reste en réalité un long chemin à parcourir dans la plupart des cas. Même en Europe, perçue dans le monde comme un modèle de réussite et de meilleures pratiques en matière d'internationalisation, beaucoup reste à accomplir et les réalisations sont inégales d'un pays à l'autre,



notamment dans le Sud, et en particulier en Europe Centrale et Orientale, où les défis sont nombreux.

Scénario et définition pour l'avenir

Un exercice intégrant la méthode Delphes entre des experts clés de l'enseignement supérieur international à travers le monde a confirmé cette vision d'ensemble, entraînant la définition d'un scénario pour l'avenir de l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Europe.

À l'issue de cet exercice, cette étude a revu la définition communément acceptée de Jane Knight concernant l'internationalisation : « *le processus intentionnel consistant à intégrer une dimension internationale, interculturelle ou mondiale dans l'objet, les fonctions et la prestation de l'enseignement post-secondaire, afin d'améliorer la qualité de l'éducation et de la recherche pour l'ensemble des étudiants et du personnel* ».

et apporter une contribution significative à la société ».

Cette définition reflète la prise de conscience de plus en plus répandue selon laquelle l'internationalisation doit devenir plus inclusive et moins élitiste en ne se préoccupant pas seulement de la mobilité mais aussi du curriculum et des résultats d'apprentissage. La composante 'à l'étranger' (mobilité) doit faire partie intégrante du curriculum internationalisé afin de garantir une internationalisation pour tous et pas seulement pour la minorité mobile. Cette définition réaffirme que l'internationalisation n'est pas une fin en soi mais un moyen d'améliorer la qualité, et qu'elle ne devrait pas seulement obéir à des raisons économiques.

L'étude sera disponible en ligne gratuitement sous la référence suivante : « Parlement européen, Direction Générale des Politiques Internes (Ed.). 2015. *Internationalisation of Higher Education. Bruxelles* ».

ACTIVITÉS DES MEMBRES RELATIVES À L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

→ Université de Yazd



دانشگاه یزد

YAZD UNIVERSITY

par **Shahrabanu Bayagon**, Responsable du Bureau de coopération internationale et scientifique, Université de Yazd, Yazd, Iran (mbayagon@yahoo.com)

La création initiale de l'Université de Yazd remonte à 1987. Au fil du temps, l'Université s'est développée au point d'accueillir aujourd'hui près de 15 000 étudiants.

Représentant l'une des universités polyvalentes d'Iran, l'Université de Yazd propose des services de recherche et de formation à des étudiants nationaux et internationaux. Offrant toutes les disciplines, des lettres aux sciences en passant par l'ingénierie et l'art, l'Université de Yazd est devenue l'un des meilleurs instituts du pays pour les programmes multidisciplinaires. Les programmes ont été structurés pour répondre aux objectifs suivants :

- répondre au besoin de la société dans différentes industries ;
- la formation de futurs chercheurs et professeurs pour d'autres universités du pays ;
- l'internationalisation à travers l'amélioration des normes de recherche et d'enseignement ;
- devenir une université de haut niveau basée sur la connaissance.

L'Université de Yazd compte 12 départements couvrant tous les aspects de la science, de l'ingénierie, des lettres, de l'art et des sciences de la vie. Les membres académiques et les étudiants de l'Université de Yazd ont la possibilité de participer à des rassemblements internationaux, à des travaux de recherche et des programmes conjoints aux niveaux national et international. Ceci est rendu possible grâce à des relations facilitées avec les organisations internationales en Iran et à l'étranger.

→ L'AUE s'internationalise

par **Dr. Abhilasha Singh**, Doyen, College of Education, Directeur, Bureau international



الجامعة الأمريكية في الإمارات
American University in the Emirates

Depuis sa création en 2006, l'American

University in the Emirates (AUE) se présente comme un établissement proposant des programmes académiques favorisant la poursuite de réalisations universitaires significatives des étudiants, tout au long de leur vie. Pour remplir cette mission, l'AUE renforce les capacités des étudiants, développe leur potentiel de leadership et fait d'eux des leaders productifs de la société mondiale.

L'Université s'attache continuellement à élargir son champ d'action au profit de son personnel, de ses étudiants et de la communauté dans laquelle elle évolue. Les objectifs définis dans la vision et la mission de l'AUE sont réalisés grâce à la création d'infrastructures susceptibles de contribuer au processus de renforcement du nom et de la réputation de l'Université, et de garantir la concrétisation des aspirations et des objectifs de nos étudiants. Le Bureau international (BI) de l'AUE joue un rôle majeur dans la réalisation desdits objectifs. Jouant également un rôle dans les orientations de carrière des étudiants, le BI est responsable d'examiner les nouveaux défis que nos étudiants peuvent rencontrer. Il est donc en charge de dessiner la voie vers de nouveaux horizons, pour l'Université et tous les acteurs qui s'y rapportent.

À l'AUE, nous nous concentrons sur le développement des compétences douces, qui sont aujourd'hui très demandées dans le marché mondial. Les efforts internationaux de l'AUE portent également sur l'employabilité, et l'Université propose ainsi un certain nombre de programmes de formation invitant des professionnels issus d'établissements partenaires et non partenaires à développer le talent des étudiants. Plus d'informations : www.aue.ae/

➔ Nouvelles stratégies pour des pratiques traditionnelles: internationalisation et technologie



La rapidité des progrès technologiques et l'émergence d'une société mondialisée ont

entraîné des défis importants pour l'éducation. C'est pour cette raison que l'Université de Guadalajara (Mexique) adopte actuellement une approche plus large concernant l'internationalisation en tenant compte de l'utilisation de technologies innovantes, dans le but de développer des compétences interculturelles et d'exposer les étudiants à un large éventail d'activités d'apprentissage incluant notamment le contact avec différentes cultures.

L'une des caractéristiques marquantes de cette nouvelle approche est l'internationalisation des programmes d'études via la plateforme pédagogiques interactifs 'Collaborative Online International Learning (COIL)', une nouvelle méthode d'enseignement qui encourage le développement de compétences interculturelles à travers les environnements d'apprentissage en ligne. Cette année, deux enseignants ont développé leurs programmes COIL en collaboration avec un partenaire SUNY. L'Université a également mis en œuvre un programme pilote utilisant la technologie dans l'apprentissage des langues à travers la méthodologie e-Tandem ; l'Université envisage cet été de lancer un autre programme pilote au sein duquel 50 étudiants poursuivront un MOOC avec une revalidation des crédits dans le cadre d'une formation internationale.

Contact: Nadia Paola Mireles Torres, Directrice Affaires internationales, Coordination générale de la coopération et de l'internationalisation, Université de Guadalajara, Mexique (nadia@cgci.udg.mx)

Site Internet: www.cgci.udg.mx
www.facebook.com/cgci.udg.mx

➔ Observatoire régional sur l'internationalisation et les réseaux d'enseignement supérieur en Amérique Latine et dans les Caraïbes (OBIRET)

Université de Guadalajara et IESALC



IESALC
Instituto Internacional de la UNESCO
para la Educación Superior
en América Latina y el Caribe



L'Institut international de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur en Amérique Latine et dans les Caraïbes, IESALC-UNESCO (www.iesalc.unesco.org.ve), a

établi quatre observatoires régionaux spécialisés, qui contribuent chacun à la réalisation de sa mission consistant à associer le secteur de l'enseignement supérieur aux besoins des

parties prenantes et autres acteurs concernés de la région. L'OBIRET est l'observatoire attiré le plus récent et opère grâce au soutien institutionnel de l'Université de Guadalajara et de l'Université autonome de Puebla, toutes deux basées au Mexique.

L'OBIRET est un système d'information virtuel et un espace d'étude, d'analyse, de réflexion et de débat sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Amérique Latine et dans les Caraïbes. L'Observatoire se veut un outil de prise de décision, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des stratégies et des programmes d'internationalisation institutionnels, et contribue également à élaborer les politiques publiques s'y rapportant dans la région.

Le site Web de l'OBIRET fournit des informations sur sa structure et ses alliances stratégiques, ses projets d'étude et de recherche actuels, une liste détaillée des ateliers et séminaires disponible sur demande, et une variété de publications et d'articles de recherche pertinents sur des sujets liés à l'internationalisation et aux réseaux d'enseignement supérieur.

Le site Internet de l'Observatoire régional sur l'internationalisation et les réseaux d'enseignement supérieur en Amérique Latine et dans les Caraïbes (OBIRET) est désormais disponible à l'adresse suivante: www.obiret-iesalc.udg.mx

Vous pouvez contacter l'équipe de l'OBIRET sur le site Internet de l'Observatoire ou par e-mail à l'adresse suivante: obiret-iesalc@redudg.udg.mx

La coordination générale de l'OBIRET est assurée par **Dr. Jocelyne Gacel-Ávila**, professeur et chercheur, et directrice de la division chargée de l'étude de l'État et de la société au Centre des sciences sociales et humaines de l'Université de Guadalajara.

➔ SMiLE: Student Mobility in Learning English



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

En 2009, l'Universitat Rovira i Virgili (URV) a lancé SMiLE: Student Mobility in Learning English. SMiLE est un programme qui permet aux étudiants internationaux de l'URV d'améliorer leur cursus par un stage de formation dans des lycées de la région. Ces étudiants deviennent assistants en langues dans différents cours – que ce en anglais, français ou allemand – et aident ainsi des élèves du secondaire à améliorer leur compétences en communication dans une langue étrangère. Ce programme a été conçu à l'origine pour transmettre dans la région les ressources et le savoir-faire de l'Université dans le domaine de l'internationalisation ; il est devenu l'un des projets les plus importants de la troisième mission de l'Université.

SMiLE a débuté sous la forme d'un projet pilote lancé par le département d'études anglaises de l'URV pour collaborer avec un lycée, IES Martí i Franquès, et compte désormais sur le soutien du Ministère de l'Éducation du gouvernement catalan, Generalitat de Catalunya. Le programme élargira à l'avenir ses activités aux écoles primaires.



Plus d'informations :

www.urv.cat/en_noticies/120/the-smile-programme-takes-erasmus-students-into-school-classrooms

wwwa.urv.cat/deaa/lista/l2c.html

<http://smileprogramme.blogspot.com.es/p/welcome-to-smile.html>

➔ L'impact des programmes de formation du personnel sur l'orientation des universités vers l'internationalisation



La Commission européenne estime qu'un changement systémique peut être atteint à travers la mobilité du personnel. Mais la mobilité est-elle l'unique voie pour y parvenir? Voire même la meilleure voie possible?

Depuis 2011, l'Universitat Rovira i Virgili (URV) donne des cours de formation sur l'internationalisation au personnel administratif dans leur propre langue et au sein de leur propre établissement. Le personnel administratif qui n'est pas encore familiarisé avec l'internationalisation peut ainsi être ciblé (sans avoir à parler anglais ou à quitter son pays d'origine), et ceci contribuera à changer progressivement la mentalité institutionnelle des universités. Ce cours peut être proposé comme une alternative ou venir compléter la mobilité internationale du personnel. Les résultats positifs atteints jusqu'ici ont conduit l'Université à exporter cette « meilleure pratique » dans d'autres établissements en Espagne et à l'étranger.

Ce projet inclut également un système permettant d'analyser l'impact de cette formation sur la mentalité d'un établissement.

Pour plus d'informations sur ce projet :

<https://suctiproject.wordpress.com/>

➔ L'USEK ouvre son campus sur le monde !



L'Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK) se souviendra du mois d'août 2014 comme la date où l'université a eu la possibilité de passer à un nouveau stade dans ses activités d'internationalisation. L'USEK a été

sélectionnée pour participer à la 12^{ème} cohorte du laboratoire de l'internationalisation de l'American Council on Education (un autre Membre de l'AIU), une première pour une université basée en dehors des Amériques !

Dans ce cadre, l'USEK a travaillé sur l'intégration de l'internationalisation dans ses programmes d'études et de recherche et sur l'amélioration de ses collaborations. Ceci a permis de promouvoir la dimension internationale du plan stratégique de l'USEK dans le but d'assurer une exposition internationale optimale des étudiants et ainsi leur donner les moyens de devenir des citoyens du monde accomplis.

L'USEK a le plaisir d'annoncer que sa première semaine internationale universitaire aura lieu à la fin de l'année !

Pour plus d'informations : www.usek.edu.lb

➔ Doubles diplômes – le projet pilote de l'Université de gestion et d'économie de Saint-Petersbourg (UME)



Des relations internationales à l'internationalisation, c'est le slogan de l'UME. Au fil du temps, l'université a converti ses contacts occasionnels en à une coopération active avec plus de 50 universités européennes et américaines, favorisant ainsi la mobilité des étudiants et du personnel, l'organisation de stages et la réalisation de différents projets. L'étape cruciale dans l'internationalisation de l'UME concerne les programmes de doubles diplômes permettant aux étudiants d'obtenir à la fois des diplômes russes et européens. Ces projets offrent à de jeunes experts la possibilité de s'adapter aux nouvelles conditions du monde global : élargir leurs connaissances, connaître une expérience pratique à travers des formations internationales et améliorer leur perspective d'emploi. En ce qui concerne la coopération dans les programmes de doubles diplômes, l'UME a noué de solides partenariats avec l'Université des sciences appliquées de Turku (Finlande), l'Université de Coventry (GB), l'Université des sciences appliquées de Würzburg-Schweinfurt (Allemagne) et l'Université du Littoral Côte d'Opale (France).

Nous invitons les Membres de l'AIU à participer aux programmes de doubles diplômes avec l'UME !

Contact Bureau international : inter@spbume.ru

Site Internet : <http://spbume.ru/en/index.php?dn=article&to=art&id=85>

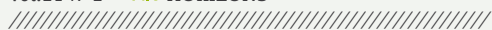
➔ Quand l'internationalisation de l'enseignement supérieur devient une histoire de stratégies nationales...

par **Patricia Pol**, Université Paris-Est Créteil, Membre du Conseil de l'AIU

Ce n'est que récemment que les autorités nationales des principaux pays d'accueil des étudiants internationaux, Etats Unis (2012), Royaume Uni (2013), Allemagne (2013) présentent pour la première fois une Stratégie Nationale d'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur. Une démarche stratégique nouvelle pour les autorités publiques de ces grands pays universitaires qui s'inscrit dans la volonté de stimuler ou conduire les activités internationales des établissements d'enseignement supérieur pour se positionner le mieux possible dans la compétition mondiale.

Dans les pays européens, ce mouvement national est largement encouragé par la Commission européenne qui publie également en 2013 une stratégie pour « l'enseignement supérieur européen dans le monde¹ destinée notamment à affirmer que l'internationalisation ne doit pas se limiter à la mobilité, celle-ci ne concernant que 15% des étudiants. Développer une offre internationale de formation et cibler

1. http://ec.europa.eu/education/policy/international-cooperation/world-education_en.htm



des partenariats stratégiques sont au centre des propositions. De nombreux pays suivent ce mouvement (dont la Pologne, l'Estonie, le Roumanie, la France).

En France, l'internationalisation est une priorité de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES²) que le gouvernement rend publique en septembre 2015. Avec le choix d'un « modèle humaniste » d'accueil et d'attractivité des talents, les universités sont encouragées à développer une offre de formation conçue pour construire une dynamique de compétences pour un « monde globalisé et multiculturel ».

Force est de constater que, dans la pratique, les universités n'ont pas attendu cette stratégie nationale pour agir. Dans le cadre de ses orientations stratégiques de formation et de recherche, l'université Paris-Est Créteil a par exemple développé depuis plus d'une dizaine d'années, des

2. www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid92442/pour-une-societe-apprenante-propositions-pour-une-strategie-nationale-de-l-enseignement-superieur.html

masters en langues étrangères, des diplômes conjoints, des cursus à l'étranger dans des pays cibles, une ingénierie de développement international pour mieux répondre aux appels d'offre et s'insérer plus activement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une maison des langues et des relations internationales symbolise par ailleurs cette dynamique internationale au cœur de la mission culturelle de cette université. La STRANES devrait donc pouvoir conforter cette dynamique en espérant qu'une coordination nationale des moyens pourra offrir de nouvelles opportunités de développement dans des pays et autour des thématiques prioritaires pour l'établissement sans pour autant ne mettre ces moyens qu'au service d'une seule diplomatie économique.

Il ne faudrait pas en effet que toutes ces stratégies nationales qui se multiplient dans le monde entier l'emportent sur la nécessaire liberté académique et conduisent à une nouvelle forme de nationalismes de l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA TRANSITION VERS LES ODD ET L'AGENDA POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'APRÈS 2015

Avec la fin des OMD et leur remplacement par les ODD, l'enseignement supérieur a plus que jamais un rôle décisif à jouer dans la réalisation des objectifs ambitieux fixés par l'agenda de développement de l'après 2015. Les responsables d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur, les communautés académiques et administratives, les étudiants et les autres acteurs de l'ES pilotent les processus pour garantir un présent et un avenir plus durables.

L'AIU a mobilisé ses Membres tout au long de la décennie des Nations Unies pour l'EDD. L'Association a récemment réaffirmé sa position lors d'une conférence organisée à Iquitos, au Pérou, au cours de laquelle la communauté de l'ES a adopté la **Déclaration d'Iquitos de l'AIU sur l'enseignement supérieur en faveur du développement durable**, qui oriente aujourd'hui le travail de l'AIU sur l'ESDD. En 2014, l'AIU a été invitée à jouer un rôle de premier plan lors de la **Conférence mondiale de l'UNESCO sur l'éducation au développement durable**, organisée à Nagoya au Japon. Aujourd'hui, l'AIU fait partie du réseau officiel de partenaires du **Programme d'action global (GAP) de l'UNESCO pour l'EDD**. La feuille de route de l'UNESCO concernant la mise en œuvre du GAP explique les cinq domaines d'action prioritaires du Programme d'action global et ses mécanismes de mise en œuvre, qui comprennent la création de réseaux partenaires. Ils se composent d'acteurs clés de l'EDD choisis stratégiquement et dont les actions pourraient avoir un effet catalyseur. L'AIU est Membre du réseau pour le domaine d'action prioritaire 2: Transformer les environnements d'apprentissage et de formation, sur la base de son engagement officialisé avant la Conférence mondiale, et contribue également à d'autres réseaux, en particulier celui sur les politiques.

Dans ce cadre, l'AIU continue de développer son **Portail mondial sur l'enseignement supérieur et le développement**

durable: www.iau-hesd.net. Afin de se concentrer spécifiquement sur l'enseignement supérieur et la recherche dans l'agenda de développement de l'après 2015, l'AIU crée des passerelles entre les anciennes initiatives HEEFA et ESDD. Le portail portera en grande partie sur les actions de l'ES destinées à atteindre les ODD et à faire valoir ses contributions à l'agenda de développement de l'après 2015. La représentativité et la connectivité du portail augmentent de manière exponentielle : le portail propose une liste de plus de 450 EES dans 100 pays, 140 organisations, 375 actions, 153 contacts dans le domaine de l'ESDD, 198 sites Internet, et ces chiffres ne cessent d'augmenter. Le portail apporte un soutien à quelque 1 500 visiteurs par mois et 375 visiteurs par semaine. L'assistance en ligne est assurée pour aider les utilisateurs et faire en sorte que les outils proposés soient pleinement utilisés.

L'AIU développe des initiatives et des projets, contribue aux principaux événements internationaux et consacre ses conférences internationales, intégralement ou en partie, à ce thème. L'AIU a représenté ses Membres à l'occasion de plusieurs comités, notamment : les réunions et groupes de travail des réseaux partenaires du GAP de l'UNESCO ; le comité des pairs Ubuntu ; les comités de sélection des centres régionaux d'expertise (CRE) ; l'enquête mondiale du PNUE sur les modes de vie durables et le programme 10YFP ; l'initiative du GUPES-PNUE à Nairobi ; l'AIU est l'un des signataires de l'initiative HESI ; nous soutenons SULITEST, pour ne citer que quelques exemples. De nouveaux accords devraient prochainement être signés pour améliorer les synergies entre les organisations et les initiatives et pour atteindre les objectifs fixés conjointement.

Les Membres de l'AIU ont été invités à contribuer au portail et à soumettre des articles à des fins de publication dans le présent numéro. Une sélection est présentée ci-après.

LES ACTIVITÉS DES MEMBRES DE L'AIU LIEES A L'ESDD

→ Kalinga Institute of Social Sciences (KISS) / KIIT University

Le Kalinga Institute of Social Sciences (KISS) propose un enseignement gratuit allant de l'école maternelle à la formation universitaire de troisième cycle incluant la formation professionnelle, et dispose de logements, de services de restauration et d'infrastructures ultramodernes capables d'accueillir 25 000 élèves autochtones. Le KISS représente l'ensemble des 62 communautés autochtones d'Odisha, comprenant les 13 Groupes tribaux particulièrement vulnérables (PVTG).

Le modèle KISS est reproduit à Delhi, Chhattisgarh, Jharkhand, également au Bhoutan, en Afghanistan, au Cambodge; et le Népal envisage son application. Le KISS a contribué aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Contact: Dwiti Chandragupta Vikramaditya (dwiti.vikramaditya@gmail.com and dwiti.vikramaditya@kiss.ac.in)
www.kiss.ac.in and www.kiit.ac.in

→ L'inclusion de la formation universitaire à travers un développement régional basé sur la connaissance: une première étape vers l'autonomie des communautés au Bangladesh

par **Prof Dr M Alimullah Miyan**, *Vice-chancelier et fondateur, IUBAT—International University of Business Agriculture and Technology* (www.iubat.edu; miyan@iubat.edu)



L'enseignement supérieur peut être un vecteur de croissance et de mobilité sociale lorsqu'il est accessible et inclusif. Ce défi est difficile à relever dans un pays en développement comme le Bangladesh où seulement 10,6% des postulants y ont accès. Les facteurs qui limitent l'accès incluent la pauvreté, l'accessibilité financière, la motivation et la perception élitiste de l'enseignement supérieur. L'IUBAT adopte actuellement une approche privilégiant le développement régional basé sur la connaissance: une première étape vers l'autonomie des communautés (KBAD) afin de répondre au problème de l'inclusion. Le KBAD est un programme d'aide individuel et communautaire visant à atteindre l'inclusion dans l'enseignement supérieur en offrant un accès à chaque jeune qualifié, indépendamment de la situation financière de sa famille.

Ce programme a permis à l'Université de couvrir chaque région (60 districts) ainsi que les 504 upazillas (sous-districts) sur les 508 que compte le Bangladesh au cours des dix dernières années (www.iubat.edu/kbad/kbad.jpg). Ceci a permis à de nombreuses familles démunies d'atteindre la mobilité sociale à travers une plus grande prospérité économique. À travers son modèle d'extension, le KBAD envisage de permettre à au moins un jeune, en particulier les filles, d'avoir accès à l'enseignement supérieur professionnel dans chacun des 87 963 villages du Bangladesh (www.iubat.edu/kbad). Le concept du KBAD est

reconnu dans les forums internationaux et les universités des pays en développement pourraient envisager d'adopter ce modèle pour atteindre l'inclusion dans l'enseignement supérieur.

→ Efforts pour atteindre le développement durable à l'Assam Don Bosco University, Inde



Dans le cadre de ses efforts pour réduire la pauvreté rurale et préserver la qualité des écosystèmes, l'Université s'est lancée dans une campagne de plantation d'une superficie de 190 hectares. Les cultures diversifiées du thé, de la noix de coco, du caoutchouc et du cacao seront établies comme des projets de développement des moyens de subsistance dans le cadre des projets de ferme expérimentale et contribueront à la création de coopératives agricoles dans les 42 villages avoisinants. Des jardins de semences ont été créés pour augmenter la recherche scientifique sur le développement des cultures, les cultures intercalaires et la coopération communautaire. Ceci devrait permettre de développer des stratégies de marketing et d'ajouter de la valeur aux produits agricoles existants.

Les réservoirs d'eau autosuffisants présents dans les lacs créés par l'Université sur une superficie de 18 hectares alimenteront la nappe phréatique. Un accord avec un secteur public relevant du Ministère de l'Énergie du gouvernement indien a permis à l'Université d'établir une centrale solaire de 2 mégawatts et d'ouvrir l'accès à l'énergie pour le campus et sa campagne avoisinante.

Contact: James Famkima, OSD auprès du Vice-chancelier, Assam Don Bosco University, Guwahati, Assam, Inde (james.famkima@dbuniversity.ac.in)

Site Internet: <http://dbuniversity.ac.in/Eco-Friendly-Campus.php>

→ Le rôle de l'ES et de la recherche dans la réalisation des nouveaux Objectifs de développement durable



Proposés par les Nations Unies en juin 2012 et rédigés en 2014, les 17 nouveaux objectifs de développement durable (ODD) comportent 169 objectifs couvrant un large éventail de questions



liées au développement durable. Les ODD seront lancés en 2015 et remplaceront les Objectifs du Millénaire pour le développement.

L'enseignement supérieur et la recherche doivent interagir pour atteindre ces objectifs. Le partenariat mondial et l'internationalisation des universités et des instituts de recherche constitueront la première étape sur cette voie. L'Université d'Alexandrie est ouverte aux suggestions et aux propositions de partenariat.

Contact: Prof. Dr. Seddik Abdel Salam, Vice-président pour les diplômés et la recherche, Université d'Alexandrie (seddiktawfik@hotmail.com)

► Grandes questions et prochaines étapes : où allons-nous « après 2015 »

par **Liam Roberts**, Directeur intérimaire des programmes (Liam.Roberts@acu.ac.uk) et **Patrice Ajai-Ajagbe**, Chargé de programmes (Patrice.Ajai-Ajagbe@acu.ac.uk), Association of Commonwealth Universities – www.acu.ac.uk



Cela fait 15 ans que les dirigeants du monde entier ont assisté à

l'Assemblée Générale de Nations Unies visant à établir le cadre ambitieux des OMD intégrant les objectifs de développement international. En ce mois de septembre 2015, l'Assemblée Générale se réunit de nouveau pour officiellement lancer les nouveaux Objectifs de développement durable (ODD).

Il peut paraître surprenant que l'enseignement supérieur ne fasse pas l'objet d'une attention plus concertée dans le cadre des ODD. Mais comme l'a soutenu l'ACU durant sa campagne de 18 mois intitulée « Le monde après 2015 – L'enseignement supérieur est-il prêt ? », l'importance de l'enseignement supérieur dans le cadre des objectifs spécifiques des Nations Unies n'apparaît pas comme primordiale. Il est bien plus important que les gouvernements, les organismes de financement de la recherche et les universités elles-mêmes reconnaissent que l'enseignement supérieur sous-tend tous ces objectifs, aussi bien dans l'ancien cadre des OMD que dans le nouveau.

La campagne « Après 2015 » a offert un espace à des centaines de personnes qui ont toutes souligné la manière dont l'enseignement supérieur a soutenu (et peut encore soutenir) les processus de développement dans un contexte mondial. De ces points de vue différents sont ressortis des thèmes récurrents tels *l'engagement, l'accès, l'employabilité, et la mobilité*, soulignant les points suivants :

- L'enseignement supérieur joue un rôle primordial dans le développement socioéconomique. Au vu de l'émergence de nouveaux défis et des nouvelles technologies, la portée et la modalité des efforts du secteur doivent être repensées.
- Les universités doivent être en mesure de répondre à la demande croissante en diplômés du secondaire afin de soutenir une nouvelle génération de dirigeants et de créateurs d'emplois. Les EES doivent faire tout leur possible en termes d'accessibilité et de qualité.

- On attend des universités qu'elles produisent des travailleurs et des futurs employeurs hautement qualifiés. L'employabilité, cependant, nécessite que les diplômés aient acquis des compétences répondant à la demande liée au développement comme à celle du marché.
- De par l'internationalisation accrue de l'enseignement supérieur, les universitaires et les étudiants sont très bien placés pour répondre aux défis transnationaux.

Suite à la présentation de ces thèmes, l'ACU a été invitée à présenter un document d'information lors de la 19^{ème} Conférence des Ministres de l'Éducation du Commonwealth organisée aux Bahamas en juin 2015. Nous avons émis des recommandations simples : en l'absence de systèmes d'enseignement supérieur solides, les objectifs identifiés dans les OMD et les nouveaux ODD resteront inatteignables. Lorsque nous évoquons l'après 2015, nous préférons atteindre nos objectifs plutôt que de toujours leur « courir après ».

Un rapport plus détaillé de nos conclusions tirées de la campagne sera publié en même temps que l'Assemblée Générale des Nations Unies prévue en septembre. Pour plus d'informations : www.acu.ac.uk/beyond-2015

► 8^{ème} Congrès mondial de l'éducation à l'environnement



Le Congrès mondial de l'éducation à l'environnement – WEEC – est un congrès international sur l'éducation à l'environnement et au développement durable. Le WEEC2015 est la 8^{ème} édition du Congrès et s'est tenu à Göteborg du 29 juin au 2 juillet 2015. L'Université de Göteborg et l'École polytechnique Chalmers ont accueilli le Congrès via le Centre pour l'environnement et la durabilité et le secrétariat permanent du WEEC. Avec 800 délégués originaires de 73 pays, le Congrès a représenté une grande partie du monde. L'événement a connu un franc succès et a été très apprécié par les délégués présents. Avec 120 sessions parallèles proposées sur quatre jours, le Congrès est parvenu à couvrir les 11 sous-thèmes découlant du thème principal « La Terre et les peuples – Comment peuvent-ils évoluer ensemble ? »

Outre les activités habituelles proposées par le Congrès, plusieurs autres activités ont eu lieu durant le WEEC, comprenant notamment un concours de recettes durables entre des écoliers, des expositions d'œuvres d'art durables, des promesses de durabilité avec le hashtag #greenhackgbg, des conférences sur la durabilité ouvertes au public, une collaboration avec Young Reporters for the Environment (YRE) de Suède, de Slovaquie et de Turquie, et le lancement suédois de la « certification de l'eau du robinet » du Congrès avec la distribution de bouteilles gratuites et la mise à disposition de robinets pour permettre aux gens de remplir leurs bouteilles. À travers ces nombreuses activités, l'objectif du Congrès était d'inspirer les délégués pour qu'ils puissent repartir chez eux avec de nouvelles idées.

L'AIU a pris part au Congrès mondial sur l'éducation à



l'environnement (WEEC) et à des événements connexes, en particulier le Forum du Global Universities Partnership on Environment for Sustainability (GUPES), et un événement parallèle organisé par l'International Intergenerational Network of Centers.

Lors de la cérémonie d'ouverture du WEEC, **Pam Fredman**, Rectrice de l'Université de Göteborg et première Vice-présidente de l'Association internationale des universités, a inauguré la Conférence et s'est exprimée au nom de l'AIU. Elle a présenté le travail de l'AIU sur l'ESDD comme un exemple de réussite, soulignant les efforts de l'Association dans le Programme d'action global de l'UNESCO (GAP) et l'agenda de développement de l'après 2015. Un réseau utile de partenaires a été établi au WEEC et l'AIU continuera de développer des synergies entre les initiatives afin de favoriser un avenir plus durable.

Pour plus d'informations : www.weec2015.org

Contact : Rebecka Hallén, Responsable des projets, WEEC2015 : Rebecka.Hallen@gu.se

→ Le Centre pour l'environnement et la durabilité, GMV

est membre depuis 2013 du Réseau des solutions pour le développement durable (SDSN) et invite depuis le printemps 2015 ses universités partenaires à participer au groupe SDSN pour l'Europe du Nord. Le groupe SDSN pour l'Europe du Nord a pour objectif d'offrir une plateforme solide pour favoriser la collaboration et l'action entre de multiples acteurs. Il est prévu qu'il devienne un espace de solutions transformatives développées en collaboration, où les connaissances et les technologies existantes sont utilisées et développées pour le transfert de connaissances, où les solutions sont mises en pratique, et où les collaborations dans les projets de durabilité aux niveaux local, régional et mondial contribueront à la mise en œuvre des objectifs de développement durable figurant dans l'agenda post-2015 des Nations Unies.

Les valeurs ajoutées pour les membres du groupe SDSN pour l'Europe du Nord comprennent une visualisation accrue à travers :

- Les partenariats public-privé tournés vers l'action et qui encouragent l'innovation, la production de solutions et de services, la formation et l'éducation ;
- Une communication efficace pour mobiliser les acteurs concernés et définir l'agenda ;
- L'interaction, l'implication et l'engagement multipartites pour créer de nouvelles façons de structurer les aptitudes et le talent ;
- Un dialogue actif sur l'agenda post-2015, via des consultations régionales et mondiales entre le SDSN et les Nations Unies, notamment sur les objectifs de développement durable (ODD), le financement du développement durable, les indicateurs régionaux et mondiaux et les mécanismes de suivi du développement durable.

Pour plus d'informations sur le groupe SDSN pour l'Europe du Nord, veuillez contacter Katarina Gårdfeldt, Directrice du Centre pour l'environnement et la durabilité, École polytechnique Chalmers et Université de Göteborg : Katarina.Gardfeldt@gu.se – www.gmv.chalmers.gu.se

→ Un réseau nordique des campus durables

Le Nordic Sustainable Campus Network (NSCN) a été établi en 2012 pour encourager les efforts déjà consentis par les universités nordiques dans le domaine de la durabilité. Le réseau s'adresse au personnel en charge des questions liées à l'environnement et à la durabilité et travaillant dans des établissements d'enseignement supérieur nordiques, aussi bien dans l'administration que dans l'enseignement.

Objectifs du NSCN :

- améliorer le développement durable dans les universités nordiques ;
- impliquer la direction de l'université et tous les acteurs de l'université ;
- soutenir les activités liées à la durabilité au sein des universités nordiques en créant une plateforme de communication ;
- renforcer la visibilité nordique dans des réseaux mondiaux comme l'ISCN ;
- partager les expériences et les meilleures pratiques.

En 2014-2015 le NSCN a soutenu les engagements de Rio + 20 à travers un projet comprenant plusieurs objectifs :

- répertorier les mécanismes de pilotage utilisés pour orienter le travail sur la durabilité dans les établissements d'enseignement supérieur nordiques (EES) ;
- identifier les principaux moteurs et les principaux obstacles au travail sur la durabilité dans les EES nordiques ;
- trouver des mesures pour surmonter les obstacles les plus importants et des moyens d'améliorer les mesures d'orientation ;
- formuler des recommandations nordiques conjointes pour améliorer la durabilité dans les EES.

Les résultats du projet Rio +20 seront présentés en novembre 2015.

Pour plus d'informations : E. Omrcen eddi.omrcen@gu.se or U. Lundgren ullika@gu.se

Site Internet : <https://nordicsustainablecampusnetwork.wordpress.com/>

→ L'AIU prend part à un programme de formation professionnelle d'un an : Piloter une formation professionnelle mixte sur l'éducation au développement durable dans l'enseignement supérieur – matériel disponible en libre accès

par **Clemens Mader**, Linde Griefshaber, Lorenz M. Hilty, Université de Zurich, Suisse

L'apprentissage mixte offre des avantages pour le renforcement des capacités à travers la combinaison hybride entre ateliers locaux interactifs et possibilités d'apprentissage en ligne, permettant ainsi un échange interculturel et interinstitutionnel. En octobre prochain, l'équipe en charge de la durabilité à l'Université de Zurich (Suisse) pilotera, en partenariat avec l'AIU, un programme de formation professionnelle d'un an



sur l'éducation au développement durable (EDD) basé sur une approche d'apprentissage mixte. Le programme vise à renforcer les capacités des formateurs dans le domaine de l'EDD et à les aider à intégrer les pratiques de durabilité dans leurs environnements pédagogiques et institutionnels (domaines d'action prioritaires figurant dans le Programme d'action global de l'UNESCO pour l'EDD).

Le programme baptisé « ELTT – Enabling Leadership for Transformational Teaching and Learning for Sustainable Development » doit permettre aux participants d'améliorer l'impact de leur enseignement et de leur recherche sur le développement durable. Il ne concerne pas uniquement le contenu mais également les méthodes et les approches pédagogiques. Le programme ELTT combine huit modules d'ateliers proposés à l'Université de Zurich et des discussions de groupe en ligne avec des experts de l'enseignement supérieur internationalement reconnus, spécialisés dans la science, les politiques et les pratiques dans le domaine du développement durable. L'échange entre pairs sera facilité tout au long du programme. Les huit modules, qui incluent chacun un atelier physique et une discussion de groupe en ligne, se complètent et se concentrent sur les sujets suivants :

1. Définir le cadre : passer des programmes mondiaux sur l'EDD à la mise en œuvre locale dans l'enseignement supérieur
2. Exercer un leadership pour mettre en œuvre une EDD transformative
3. Compétences en EDD
4. Méthodes pour enseigner l'EDD
5. L'apprentissage à travers l'évaluation
6. Apprentissage entre des acteurs multiples
7. TIC au service de l'EDD et de la recherche sur la durabilité
8. Renforcer les pratiques et les initiatives dans le domaine de l'EDD

Les ateliers ELTT (physiques et en ligne) seront en accès libre. En conséquence, les établissements du monde entier peuvent organiser leurs propres ateliers locaux en tirant profit du matériel ELTT.

La collaboration étroite avec des réseaux internationaux offre aux participants des opportunités supplémentaires d'échanger des expériences avec des collègues d'autres établissements et de culture différente.

Les réseaux partenaires sont :

- AIU – Association internationale des universités
- Alliance COPERNICUS – Réseau européen sur l'enseignement supérieur pour le développement durable
- GUPES – PNUE – Partenariat mondial des universités sur l'environnement et le développement durable
- Université des Nations Unies, Institut d'études avancées sur le développement durable (Centre mondial de services pour les centres régionaux d'excellence)

Le programme pilote est soutenu par les partenaires et financé par le Programme « Le développement durable dans les universités » de l'Académie suisse des arts et des sciences, Mercator Stiftung et l'Université de Zurich. Après cette mise en œuvre pilote, les expériences intégrant les

formats d'apprentissage mixte ainsi que les commentaires des participants et des partenaires internationaux conduiront au développement d'un programme périodique de formation professionnelle dans l'optique d'améliorer continuellement les capacités en EDD des formateurs universitaires.

Si vous êtes intéressé par le programme ELTT, veuillez nous contacter : Dr. Clemens Mader, Directeur du programme ELTT, Université de Zurich, mader@sustainability.uzh.ch

Pour plus d'informations : www.uzh.ch/about/basics/sustainability/team/projects_en.html

➔ **La voix collective des universités et des collèges du monde entier sera entendue lors de la COP21, la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique, prévue à Paris (France) lors de la première semaine de décembre.**

Une **alliance mondiale des réseaux d'enseignement supérieur et tertiaire sur la durabilité**, à laquelle participe l'AIU, représentant plus de 3 000 universités et collèges du monde entier, a conjointement publié une **lettre ouverte** exhortant les ministres et les gouvernements à reconnaître et renforcer le rôle joué par les universités et les collèges en matière de recherche et d'éducation pour résoudre le problème du changement climatique. Vous pouvez télécharger la lettre sur le site Internet de l'AIU : www.iau-aiu.net.

Adressée aux ministres et gouvernements de la COP21, la lettre appelle à prendre des mesures plus spécifiques telles que la mise en valeur des universités et des collèges en tant que laboratoires vivants contribuant à l'adaptation au changement climatique et à son atténuation, le soutien accru apporté aux approches transdisciplinaires en matière d'apprentissage, d'enseignement et de recherche, et l'utilisation des campus et des activités des universités et des collèges comme moteur permettant d'accélérer la transition vers des sources d'énergie propres.

La lettre ouverte de l'alliance mondiale sera remise au Secrétaire Général de la COP21, Pierre-Henri Guignard, le 14 octobre au siège de l'UNESCO, lors de l'événement baptisé Higher Education for Climate Change Action. L'événement est organisé par la Higher Education Sustainability Initiative (HESI). Si vous représentez le réseau d'une université ou d'un collège sur la durabilité et que vous souhaitez devenir signataire de la lettre ouverte, veuillez nous envoyer un email à l'adresse suivante : ipatton@eauc.org.uk ou john.north@grli.org

➔ VOUS VOULEZ SOUTENIR LE MAGAZINE ?

Vous appréciez le magazine AIU Horizons et souhaitez le soutenir financièrement ?

Veuillez contacter la rédactrice en chef à l'adresse suivante :

h.vantland@iau-aiu.net

LEADHER : PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP POUR LA RÉFORME INSTITUTIONNELLE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le Programme de développement du Leadership pour la réforme institutionnelle dans l'enseignement supérieur de l'AIU (LEADHER) crée des opportunités de partenariats d'apprentissage collaboratif entre les établissements membres de l'AIU. Le programme donne corps à la mission de l'AIU qui vise à renforcer l'enseignement supérieur dans le monde en facilitant les échanges entre ses Membres.

Le financement de ce programme est assuré grâce à la subvention allouée à l'AIU par l'Agence suédoise de coopération au développement international (Sida). Le programme vise à améliorer la coopération Sud-Sud et Nord-Sud en vue de renforcer les capacités des établissements d'enseignement supérieur en matière de recherche et de gestion de la recherche, en particulier dans les pays en développement.

Concours LEADHER 2015

À l'occasion du concours 2015, 6 projets ont été sélectionnés. Les réalisations de ces projets sont présentées ci-après.

1. **L'Université de Porto** (Portugal), **l'Université du Cap-Vert** (Cap-Vert) et **l'Université de Jimma** (Éthiopie) ont travaillé ensemble sur un projet destiné à échanger des idées, des bonnes pratiques et une expertise dans le but d'améliorer la planification de la recherche, et de développer et gérer les structures de chaque établissement. En outre, l'un des objectifs du projet était de développer une alliance stratégique entre les trois établissements en matière de coopération. Le projet visait également à encourager l'Université du Cap-Vert et l'Université de Jimma à devenir des établissements de référence en Afrique occidentale et orientale respectivement. Afin d'atteindre ces objectifs, trois visites d'étude ont eu lieu. L'Université de Porto et l'Université du Cap-Vert se sont rendues à l'Université de Jimma en février; l'Université de Porto s'est rendue à l'Université du Cap-Vert en mai; l'Université de Jimma et l'Université du Cap-Vert se sont rendues à l'Université de Porto en juin.

« La bourse LEADHER a contribué à réunir les trois partenaires. Dans le cas de l'Université de Jimma, les établissements se connaissaient à peine et le fait que nous ayons pu envisager de nombreux domaines de collaboration a été une très bonne surprise. Dans le cas de l'Université du Cap-Vert, davantage de collaborations avaient déjà été établies entre les deux universités mais beaucoup d'autres pourront désormais être envisagées dès lors que nous aurons l'argent pour financer le processus ».

2. Le projet LEADHER a permis à **l'Université Masaryk** (République Tchèque) et **l'Université de Jimma** (Éthiopie) de jeter les bases d'une coopération plus étroite. Le principal objectif du projet était d'améliorer la coopération, de partager les bonnes pratiques et de renforcer les capacités



En haut : From LEADHER project 1 – En bas : From LEADHER project 2

de gestion et de recherche. En vue d'atteindre cet objectif, deux visites d'étude ont été organisées; l'une en mars à l'Université de Jimma et l'autre en mai à l'Université Masaryk. « Aucune coopération n'avait encore été envisagée entre l'Université Masaryk et une autre université en Éthiopie; le projet LEADHER a donc offert une occasion unique d'établir une collaboration. La bourse LEADHER a permis d'approfondir notre discussion et de mieux nous connaître les uns les autres. À ce stade, les possibilités de travailler ensemble dans un futur proche sont plus nombreuses, au vu des domaines potentiels de collaboration. Grâce à la bourse LEADHER, une demande de subvention auprès de l'UE est désormais envisageable [...] de même que d'autres opportunités de financement ».

3. L'objectif du projet LEADHER entrepris par **l'Université de Sassari** (Italie) et **l'Université islamique de Gaza** (Palestine) était le suivant: « Le renforcement des capacités et des compétences des établissements d'enseignement supérieur en vue de s'engager dans des projets de recherche collaborative au service de l'éradication de la pauvreté ». En raison de la situation à Gaza, la fermeture de la frontière aux deux seuls points de passage, l'équipe du projet n'a pas pu se rendre de Gaza en Italie ni d'Italie à Gaza. Deux réunions Skype ont été organisées à la place en mai et juin. « [Grâce à la bourse LEADHER] l'IUG et l'UNISS envisagent aujourd'hui la signature d'un protocole d'accord afin d'établir le cadre requis pour participer au prochain appel ».



à propositions du E+ et HORIZON 2020. À la suite du projet, l'IUG se concentrera davantage sur la réforme de ses politiques et stratégies afin de favoriser l'internationalisation de la recherche scientifique ».

4. Le principal objectif du projet LEADHER entre l'**Université de Malaya** (Malaisie) et l'**Université américaine du Caire** (Égypte) était de renforcer et de promouvoir la coopération entre les deux établissements en partageant des connaissances et des informations à travers un système efficace de gestion de la recherche universitaire. Deux visites d'étude ont été organisées dans le cadre de ce projet, en janvier en Égypte et en avril en Malaisie. À la suite du projet, l'Université de Malaya (UM) a décidé de restructurer la gestion de sa recherche afin de mieux gérer la recherche subventionnée. La pratique relative à la gestion des subventions à l'Université américaine du Caire, en particulier les subventions internationales, s'est révélée très pertinente pour l'UM.

« Le projet LEADHER sert effectivement de catalyseur pour d'autres partenariats de collaboration, en particulier dans les projets de recherche. À part une discussion sur les systèmes de gestion de la recherche, les établissements hôtes ont organisé des visites dans des centres de recherche pour promouvoir les activités de recherche dans les établissements respectifs au cours des deux visites d'étude ».

5. Le projet LEADHER entre l'**Université d'Alexandrie** (Égypte) et l'**Université Moi** (Kenya) avait trois objectifs principaux: soutenir le renforcement des capacités de recherche, principalement à travers une formation dans la gestion des problèmes de santé courants, soutenir l'internationalisation des deux parties et ouvrir les domaines de collaboration avec

d'autres universités du Bassin du Nil et d'autres établissements internationaux. Deux visites d'étude ont été organisées, en avril en Égypte et en mai au Kenya.

« [La bourse LEADHER] a été une grande opportunité pour les deux partenaires de se rencontrer et d'envisager un projet de formation et de recherche conjoint. Un plan à long terme pour le développement d'un diplôme conjoint est par ailleurs en cours d'élaboration ».

6. L'objectif du projet LEADHER entre l'**Institut des études africaines de l'Université du Ghana** (Ghana) et le **Centre pour un travail décent et le Département des politiques de développement et des études postcoloniales de l'Université de Cassel** (Allemagne), facilité par une bourse LEADHER, était d'explorer les différentes possibilités de collaboration, allant de l'organisation de conférences conjointes à la collaboration en matière de recherche en passant par l'internationalisation à travers des échanges étudiants. Les principales activités entreprises dans le cadre de la bourse LEADHER ont été organisées dans le cadre de deux visites: une délégation de l'Université de Cassel s'est rendue à l'Institut des études africaines en avril, et une visite d'une délégation de l'Institut des études africaines a eu lieu à Cassel en mai.

« La bourse LEADHER a été un catalyseur important qui a permis d'identifier les futurs domaines de collaboration potentielle. La bourse a permis aux deux établissements de s'engager dans une planification conjointe pour élargir leur collaboration actuelle. L'échange rendu possible par la bourse LEADHER s'est révélé constructif et fructueux car il a permis d'aborder l'internationalisation de la recherche et les domaines d'enseignement identifiés dans l'intérêt stratégique de tous les participants ».



En haut - à gauche : projet LEADHER 2 ; à droite : projet LEADHER 4 ; En bas - à gauche : projet LEADHER 6 ; à droite: projet LEADHER 1



COLLABORATION, RESEAUX ET PARTENARIATS DE L'AIU

+ L'AIU SIGNE UN ACCORD-CADRE AVEC L'UNESCO SUR LE FUTUR DÉVELOPPEMENT DU PORTAIL WHED



WHED

Le 24 août 2015, l'AIU a signé un accord-cadre avec l'UNESCO concernant **l'offre continue d'informations actualisées et détaillées sur les systèmes, les diplômes et les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde.**

L'accord concerne la *Base de données mondiale de l'AIU sur l'enseignement supérieur (WHED)* qui sera désormais gérée avec le soutien et la collaboration active de l'UNESCO. Le portail WHED (www.whed.net) est mis à disposition à titre gratuit par l'AIU et permet de publier l'International Handbook of Universities et le Guide to Higher Education in Africa.

Les lecteurs du Portail de l'UNESCO sur les établissements d'enseignement supérieur reconnus trouveront dans la WHED

des informations connexes et actualisées. L'AIU demandera par ailleurs une mise à jour des informations avec le soutien de l'UNESCO. À travers cette collaboration, les deux organisations espèrent augmenter le taux de réponse et par là même l'exactitude des informations fournies par les autorités nationales (ministères et organismes connexes) et les EES du monde entier.

La gestion de la WHED, un exercice dans lequel s'investit l'AIU depuis plus de 60 ans, est un effort considérable pour une petite ONG. L'Association est très heureuse de pouvoir compter sur le soutien de l'UNESCO dans cette tâche qui sert les intérêts des membres de l'AIU (dont la visibilité est accrue) mais aussi ceux de la communauté mondiale de l'enseignement supérieur au sens large.

Pour plus d'informations sur la WHED, veuillez contacter : Isabelle Turmaine, *Directrice de l'AIU, Projets et services d'information* (i.turmaine@iau-aiu.net)

+ LAUF ET L'AIU ONT SIGNÉ UN ACCORD DE COOPÉRATION

L'AIU a signé un accord de coopération avec l'*Agence universitaire de la Francophonie (AUF)* – qui comprendra :

1. Des réunions régulières entre les représentants des deux organisations ;
2. Des échanges d'information entre les deux organisations, avec la participation active de l'AUF aux conférences de l'AIU et vice-versa, et éventuellement des communiqués

conjointes sur des sujets qui revêtent un intérêt pour les deux organisations ;

3. Des activités conjointes dans le domaine des TIC comme par exemple la participation de l'AUF au Groupe de travail de l'AIU en charge de réviser la déclaration de l'AIU sur les TIC et les universités, et l'inclusion du projet de l'AIU sur les bibliothécaires et les REL dans le projet de l'AUF sur la création d'une université en ligne en Côte d'Ivoire.

+ L'ANUIES ET L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES UNIVERSITÉS SIGNENT UNE LETTRE D'ENTENTE



Dans le cadre de la visite d'État du Président Enrique Peña Nieto en France, l'ANUIES a participé à diverses réunions et forums dans le but d'échanger des idées et d'envisager de nouvelles voies de collaboration académique avec le pays.

C'est ainsi que Maestro Jaime Valls Esponda, Secrétaire général exécutif de l'ANUIES, a signé avec Mme Eva Egron-Polak, Secrétaire générale de l'Association internationale des Universités (AIU) une lettre d'entente destinée à promouvoir la coopération entre les deux organisations. Cette coopération



Signature de la lettre d'entente entre l'AIU et l'ANUIES.

comprendra, entre autres, l'organisation et le développement d'activités académiques et scientifiques dans des domaines d'intérêt commun.

Cette initiative vise à promouvoir l'internationalisation de l'enseignement supérieur, la promotion de la formation

des ressources humaines de haut niveau, par le biais de l'organisation d'ateliers, conférences, forums, tables rondes et débats, et séminaires auxquels seront conviés les établissements d'enseignement supérieur membres respectifs des deux associations.

➤ ENQUÊTE INTERNATIONALE UNESCO-IIEP/AIU INTITULÉE « ÉVOLUTIONS ACTUELLES, MOTEURS ET DÉFIS DE LA GESTION DE LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR »



La gestion de la qualité (GQ) est devenue un élément essentiel de la réforme de l'enseignement supérieur dans le monde. De nombreux établissements d'enseignement supérieur (EES) ont mis en place des mécanismes de GQ non seulement pour se conformer aux exigences des agences nationales d'assurance qualité ou des organismes de réglementation mais aussi pour générer des informations qui répondent à leurs exigences internes en termes de contrôle et de gestion de la qualité.

Dans ce cadre, l'IIEP de l'UNESCO a lancé une recherche internationale sur la GQ dans l'enseignement supérieur. Ce projet comprend deux volets : une enquête internationale et une étude de cas. Premièrement, l'enquête internationale réalisée conjointement avec l'Association internationale des Universités (AIU) a pour objectif d'analyser l'état de développement, les

moteurs et les défis de la GQ dans les universités du monde entier. Deuxièmement, une étude de cas illustre les bons principes de la GQ dans huit universités en vue d'orienter les autres EES dans la conception et le développement de leurs systèmes de GQ. La recherche étudie également les effets des systèmes de GQ sur la qualité des programmes universitaires, l'employabilité des diplômés, la planification institutionnelle, la gestion et la prise de décision. Cette étude permet également de mieux saisir les facteurs internes et externes qui conditionnent l'efficacité des systèmes de GQ de ces universités.

L'enquête internationale sera lancée en octobre 2015. Les informations tirées de cette enquête seront utilisées pour préparer un rapport de recherche conjoint et sera publiée courant 2016.

Si vous souhaitez participer à l'enquête ou si vous avez simplement des questions ou des recommandations à ce sujet, vous pouvez contacter Michaela à l'adresse suivante : m.martin@iiep.unesco.org

➤ NOUVELLE PLATEFORME DU CONSEIL DE L'EUROPE SUR L'ÉDUCATION À L'ÉTHIQUE

Le Conseil de l'Europe lance une nouvelle initiative pour promouvoir davantage d'éthique, de transparence et d'intégrité dans l'éducation. La plateforme ETINED sera lancée à Prague le 1^{er} octobre avec la participation de la Ministre tchèque de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, Kateřina Valachová,

et de la Directrice Générale de la démocratie au Conseil de l'Europe, Snežana Samardžić-Marković. L'AIU sera représentée par sa Secrétaire Générale, Eva Egron-Polak. Plus d'informations sur : www.coe.int/education

➤ COMPÉTENCES POUR UNE CULTURE DE LA DÉMOCRATIE

Comme précédemment indiqué dans ces pages (Vol. 20 n°3 et Vol.21 n°1), le Service de l'éducation du Conseil de l'Europe a élaboré un nouveau modèle théorique de compétences (regroupant les valeurs, les attitudes, les aptitudes, les connaissances et la pensée critique) qui sont requises pour une culture de la démocratie. Ce modèle a été consulté par un grand nombre d'experts internationaux dont les commentaires contribueront à la rédaction de la version finale.

La prochaine étape du projet consiste à compiler une banque de descripteurs des résultats d'apprentissage qui permettra aux enseignants d'évaluer le degré d'acquisition de ces compétences par un apprenant. Afin de déterminer les descripteurs les plus pertinents, les plus pratiques et compréhensibles du point de vue de l'enseignant, et le(s) niveau(x) d'éducation au(x)

quel(s) s'applique chaque descripteur, le Service de l'éducation a conçu un questionnaire en ligne. Il permettra de tester une liste plus précise de descripteurs dans des situations scolaires réelles afin d'assigner les descripteurs aux différents niveaux de compétence : élémentaire, intermédiaire ou avancé. Cette phase est prévue pour 2016.

Nous espérons que le plus grand nombre de personnes possible répondra au questionnaire et apportera une contribution précieuse à ce projet paneuropéen. Il est ouvert à tous les professeurs et disponible dans plusieurs langues. Répondre à ce questionnaire devrait vous prendre 45 minutes. Pour participer, rendez-vous sur : www.coe.int/competences



NOUVELLES DES MEMBRES

L'AIU compte **626** établissements parmi ses membres (dont 5 observateurs)

L'AIU est heureuse d'accueillir les nouveaux Membres suivants. Ils se sont joints ou ont rejoint l'Association depuis avril 2015.

INSTITUTIONS

Southern University
Bangladesh
www.southern.edu.bd



World University of Bangladesh
Bangladesh
www.wub.edu.bd



Université du Québec à Montréal (UQAM)
Montréal, Canada
www.uqam.ca



York University
Canada
www.yorku.ca



IIC University of Technology
Cambodia
www.iic.edu.kh



Antioquia School of Engineering
Colombia
www.eia.edu.co/



University of Bamberg
Germany
www.uni-bamberg.de



Aristotle University of Thessaloniki
Greece
www.auth.gr



Banasthali University
India
www.banasthali.ac.in



University of Mohaghegh Ardabili
Iran
www.uma.ac.ir



International Telematic University UNINETTUNO, Italy
www.uninettunouniversity.net/en



University of Duhok
Iraq
www.uod.ac



Middle East University
Jordan
www.meu.edu.jo



Amman Arab University
Jordan



University of the Sierra Sur
Mexico
www.unsis.edu.mx



Autonomous University of Hidalgo State
Mexico
www.uaeh.edu.mx



Mongolian National University
Mongolia
www.mnu.edu.mn



Sohar University
Oman
www.soharuni.edu.om



Sindh Madressatul Islam University
Karachi, Pakistan
http://smiu.edu.pk



University of Management and Technology
Lahore, Pakistan
www.umat.edu.pk



Al-Istiqlal University
Palestine
www.pass.ps



Karlstad University
Sweden
www.kau.se



Okan University
Turkey
www.okan.edu.tr



National University of Pharmacy (NUPh)
Ukraine
www.nuph.edu.ua



University of California
San Diego, USA
www.ucsd.edu/



ORGANISATIONS

National Association of Universities and Higher Education Institutions (ANUIES)
Mexico



+ Nouvelles du Secrétariat de l'AIU

Toutes nos félicitations et meilleurs vœux à **Elodie Boisfer** qui a rejoint le service public français en juin dernier, après plus de 6 ans au Secrétariat de l'AIU. Dans le cadre d'une réaffectation des responsabilités, nous sommes heureux que **Trine Jensen** ait accepté le poste de Chargée de programmes, prenant en charge la coordination de toutes les conférences et réunions du Conseil d'Administration de l'AIU. Elle continuera de préparer le rapport annuel, de contribuer au magazine AIU Horizons et de s'impliquer dans d'autres projets. Vous pouvez contacter Mme Jensen à l'adresse suivante: t.jensen@iau-aiu.net. Enfin, nous avons le plaisir d'accueillir Juliette Becker au poste d'Assistante exécutive de la Secrétaire Générale. Elle est en charge de la coordination du nouveau programme de développement professionnel de l'AIU (LGEU), des relations avec les Membres, et assiste la Directrice des adhésions et du développement des programmes dans le traitement des demandes d'adhésion. Vous pouvez contacter Juliette Becker, Assistante exécutive/Chargée de programmes à l'AIU, à l'adresse suivante: J.becker@iau-aiu.net.

- 30** DOSSIER THÉMATIQUE: Défis du leadership et gestion stratégique
- 31** Leadership et gestion stratégique, par Pam Fredman, Vice-Chancelière, Université de Göteborg, Suède, et Marianne Granfelt, Association of Swedish Higher Education (SUHF)
- 32** « Définition et mise en œuvre de stratégies. Pourquoi et comment ? », par Angelo Riccaboni et Francesca Trovarelli, Université de Sienna, Italie
- 33** Gouvernance et stratégies conduisant à un système d'enseignement supérieur transfrontalier, par Yutaka Tsujinaka et Chiho Kabey, Université de Tsukuba, Japon
- 34** Pour dire les choses simplement, nous sommes dans le mauvais véhicule organisationnel pour le 21^{ème} siècle, par Leith Sharp, Harvard T.H. Chan School of Public Health, Etats-Unis
- 35** Gouvernance et direction institutionnelle dans l'enseignement supérieur en Inde, par N.V. Varghese, Centre for Policy Research in Higher Education (CPRHE), National University of Educational Planning and Administration (NUEPA), Inde
- 35** Diriger des universités engagées au niveau mondial, par Robin Middlehurst et Tom Kennie, Royaume-Uni
- 38** Direction et gestion d'une université complexe, par le Professeur E. Nigel Harris, University of the West Indies, Jamaïque

DOSSIER THÉMATIQUE

Défis du leadership et gestion stratégique



La gouvernance et le leadership sont des aspects très importants de la qualité de l'enseignement supérieur et jouent un rôle essentiel pour permettre aux EES de prospérer et de remplir leur mission sociale. Une gouvernance et un leadership efficaces jouent un rôle vital pour permettre aux établissements de relever les défis générés par les nouveaux facteurs socio-économiques qui créent un nouvel environnement difficile pour l'éducation. Ces défis comprennent la marchandisation de l'enseignement supérieur, la promotion d'une société équitable, la nécessité de mettre en place un cadre éthique pour l'enseignement supérieur, et le rôle que doit jouer l'enseignement supérieur dans la promotion du développement durable.

Par exemple, les nombreux acteurs qui perçoivent l'enseignement supérieur comme une marchandise considèrent les EES comme des centres de formation professionnelle. Cette déformation de plus en plus marquée de la philosophie même de l'éducation a accentué les disparités entre les EES des pays développés et des pays en développement, et également au sein même des pays. Le système d'enseignement supérieur américain illustre ces disparités grandissantes. Au cours des trente dernières années, ce système s'est d'abord attaché à faciliter la mobilité ascendante avant de finir par exacerber les inégalités sociales. La proportion de professeurs à temps plein est en forte baisse, ces derniers étant remplacés par des vacataires pour un temps limité et avec peu de soutien institutionnel pour favoriser un développement académique sérieux. L'enseignement supérieur américain est considéré uniquement comme un commerce bien que ces établissements soient généralement des organisations à but non lucratif.

D'autres exemples illustrent le problème des disparités croissantes. La mobilité étudiante, en particulier du Sud vers le Nord, motivée par les profits financiers, est en hausse dans de nombreux pays, les aides publiques ayant considérablement diminué ces dernières années. La pratique du benchmarking qui compare ce que l'on appelle les établissements de « rang mondial » a créé une réflexion simpliste et linéaire qui a mis en péril l'ES dans les pays en développement, les obligeant à tenir compte en priorité des impératifs internationaux ou mondiaux avant de se concentrer sur leur situation nationale. Cette situation risque de devenir encore plus préoccupante car la pression se fait de plus en plus forte sur les établissements déjà désavantagés. Le leadership sera essentiel pour garantir que les établissements s'engagent à remplir une mission ciblée sur la qualité dans le contexte local.

L'efficacité du leadership et la bonne gouvernance joueront également un rôle crucial dans la création d'un cadre éthique pour les établissements, notamment dans le domaine de l'internationalisation. Ledit cadre obligera les établissements et leurs responsables à adhérer à un ensemble de lignes directrices et de codes éthiques qui sont universellement approuvés comme une plateforme commune pour les universités. Le Guide AIU/MCO pour un code de déontologie dans les institutions d'enseignement supérieur propose un cadre potentiel. Un établissement éthique doit être une entité qui se base avec rigueur sur la connaissance et dont le rôle est de servir l'humanité en s'engageant avec la communauté dans la préservation de la dignité humaine et en encourageant la survie de la planète. La notion de développement durable doit être un thème central des EES pour l'après 2015.

La rubrique « Dossier thématique » aborde certains aspects de ces sujets importants. Vos réactions peuvent être adressées à la rédactrice en chef du magazine Dr. Hilligje van 't Land: h.vantland@uiou-aiu.net

01 Leadership et gestion stratégique



par **Pam Fredman**, Vice-Chancelière, Université de Göteborg, Suède, et **Marianne Granfelt**, Secrétaire générale, Association of Swedish Higher Education (SUHF) (pam@gu.se; marianne.granfelt@suhf.se)



Le rôle de la direction et de la gestion des établissements d'enseignement supérieur (EES) dans la qualité et le développement de la recherche et de l'éducation occupe une place importante dans les activités de l'AIU. Cependant, les conditions dans lesquelles s'opèrent cette direction varient considérablement en fonction de différents facteurs tels que les réglementations nationales et la structure de participation (secteur public contre secteur privé). Les exigences imposées à la gestion et l'organisation hiérarchique par le gouvernement, les propriétaires privés et les organismes de financement sont parfois perçues comme un défi par les structures collégiales académiques traditionnelles.

En Suède, la majorité des ESS sont des entités publiques. Le gouvernement a pris conscience du rôle crucial et complexe de la direction des ESS et insiste depuis quelque temps sur la nécessité de procéder à un examen spécifique dans ce domaine. Le gouvernement a cherché un examinateur ayant une expérience et des connaissances solides dans la direction des EES et qui soit respecté dans le secteur. En mai 2014, l'ancien Vice-chancelier de l'Université de Stockholm, Kåre Bremer, a été nommé examinateur. Au cours de l'année écoulée, ce dernier a recueilli les expériences et les points de vue du secteur, comprenant notamment la participation de directeurs d'établissement, de chercheurs et d'autres parties prenantes, par le biais d'entretiens, de séminaires et de groupes de référence. Même si le rapport d'examen ne sera pas présenté avant octobre 2015, les résultats et recommandations préliminaires ont déjà été mis à disposition et fait l'objet de débats approfondis.

Il est important de souligner ici que le présent article est notre propre synthèse et représente nos points de vue basés sur les présentations dévoilées jusqu'ici par l'examineur. Le document final n'a pas encore été soumis au gouvernement. En outre, il est fort probable que le gouvernement souhaite diffuser le document auprès des EES et des autres parties prenantes à des fins de commentaires avant de prendre une quelconque décision.

La première mission confiée à l'examineur était la suivante 1) analyser et décrire les rôles du Vice-chancelier et du Conseil d'administration dans la direction des établissements,

2) analyser et décrire la prise de décision collégiale au sein des établissements et 3) définir et analyser le travail des établissements concernant le recrutement et le soutien stratégiques. Ces points doivent être analysés en tenant compte de la qualité et de l'efficacité dans la recherche et l'éducation.

En ce qui concerne les membres du Conseil d'administration de l'université, les représentants étudiants sont nommés par le syndicat étudiant, les représentants du personnel par des membres du corps enseignant et des membres externes, et le Président par le gouvernement. Au cours de l'examen, de nombreuses voix se sont élevées affirmant que les tâches relatives aux procédures de nomination des membres externes devraient être comprises dans l'examen, dans le cas par exemple où le profil des compétences des membres individuels du Conseil d'administration répond à l'intérêt du gouvernement et des EES.

Il est important de noter ici que les questions soulevées durant l'examen reflètent le débat en cours entre les équipes de direction et le personnel des ESS suédois. L'un des points spécifiques du débat concerne l'équilibre entre le cadre hiérarchique et la direction collégiale et la manière dont les deux éléments peuvent être associés pour promouvoir la qualité et l'efficacité dans l'éducation et la recherche. La diversité des EES en termes de taille, qu'il s'agisse d'université récentes ou d'universités traditionnelles plus anciennes, est reflétée dans leur gouvernance et leur direction.

L'examineur a soulevé jusqu'ici certains points importants. Les universités plus anciennes sont généralement plus décentralisées, avec des facultés solides et une distance relativement importante entre le Vice-chancelier et les directeurs de département. La collégialité est forte. Par opposition, les EES plus récents ont une structure hiérarchique plus prononcée et se caractérisent par une collégialité moins importante.

L'examen a également souligné que la plupart des EES ont délégué les décisions concernant la qualité et le développement de l'éducation et de la recherche aux Conseils d'administration des facultés ou structures équivalentes, intégrant en majorité des compétences universitaires ou artistiques.

L'examineur s'est penché spécifiquement sur la direction et la prise de décision qui entourent l'organisation, l'allocation des ressources et le recrutement. Ce dernier a constaté que l'organisation générale appartenait au Conseil d'administration mais que tout changement organisationnel entraînait de longs processus, lesquels sont fortement affectés par les traditions, les luttes de pouvoir et les conflits d'intérêt. Le cadre pour l'allocation des ressources est toujours fixé par le Conseil d'administration mais les autres décisions concernant l'allocation des ressources peuvent être prises au niveau de l'université ou être déléguées à d'autres niveaux. L'examineur a par ailleurs souligné que les décisions concernant les priorités et les réductions budgétaires au niveau de la faculté ou au niveau institutionnel sont difficiles à prendre. L'organisation et la responsabilité du recrutement varient selon les EES et sont exercées à différents niveaux.

L'examen recommande en priorité d'accorder plus d'importance au recrutement stratégique. Bremer recommande également que les budgets et l'allocation des ressources soient décidés par des personnes appartenant au cadre hiérarchique

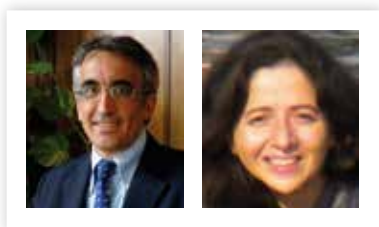
après examen des Conseils de la faculté et des structures collégiales équivalentes.

Les autres recommandations importantes concernent la clarification du rôle des structures collégiales. Ces structures représentent un aspect central de la gouvernance mais la structure de décision doit être clarifiée. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement précisés. La présence des processus formalisés garantit une influence pour les étudiants et le personnel.

Pour surmonter les difficultés que rencontrent de nombreux EES dans le recrutement de personnes compétentes à des postes de direction, comme celui de doyen ou de directeur de département, Bremer suggère que les EES offrent un soutien administratif adéquat pour ces postes. Les ressources financières pour le développement stratégique doivent être garanties, et la mission, les rôles et les conditions personnelles d'emploi doivent être clairement définis.

La question de savoir ce qui constitue une bonne direction est d'une importance capitale. L'Association of Swedish Higher Education (SUHF) prévoit des séminaires en novembre, auxquels Bremer sera invité à débattre avec des directeurs d'établissements, des membres du personnel et des étudiants.

02 « Définition et mise en œuvre de stratégies. Pourquoi et comment ? »



par **Angelo Riccaboni**, Recteur, et **Francesca Trovarelli**, Chercheur associé, Université de Sienne, Italie (angelo.riccaboni@unisi.it; francesca.trovarelli@unisi.it)



Au cours des dernières décennies, tous les systèmes académiques ont été impliqués dans un processus de transformation afin de faire face à la complexité des défis sociaux et économiques. La nécessité d'améliorer la gestion des universités et d'établir de nouvelles réglementations a notamment attiré l'attention sur l'importance de définir des systèmes de planification formelle et de gestion stratégique.

D'après la vision classique de ces systèmes, les universités devraient introduire des systèmes de planification structurés afin de définir les stratégies institutionnelles, développer les actions et éviter le risque lié à l'absence de concordance. Les systèmes de planification devraient garantir l'unité de direction et la viabilité financière.

Il est néanmoins important de souligner que la gestion stratégique au sein des universités est plus complexe que dans d'autres organisations car ces organisations doivent non seulement tenir compte des dimensions financières mais également des

aspects et éléments sociaux relatifs à la qualité et à l'équité.

En outre, de par les incertitudes, le dynamisme et la complexité du scénario de l'université, il est difficile de suivre rigoureusement une « approche rationnelle ». Selon celle-ci, l'attention se porte en priorité sur la définition de stratégies, articulées autour d'une vision précise destinée à améliorer la compétitivité avec des données internes et externes « objectives ».

Aujourd'hui plus que jamais, le fait qu'il soit devenu de plus en plus difficile de faire des prévisions appelle la création de systèmes de planification formelle. Par ailleurs, la route qui mène au changement est semée d'obstacles qui ont tendance à maintenir le statu quo, parmi eux les facteurs politiques et culturels, la complexité technique et managériale, et le climat organisationnel.

Pour ces raisons, il faut être conscient des limites de la définition stratégique. Ce qui est réellement important aujourd'hui est d'abord de comprendre l'orientation stratégique générale d'une université. Ce n'est qu'en commençant par une compréhension claire de sa propre identité, de ses principes et de ses valeurs, qu'une université peut être en mesure d'identifier des objectifs réalisables et d'indiquer des voies et des orientations durables, à partager avec la communauté universitaire.

Deuxièmement, outre la formulation de stratégies formelles « rationnelles », il est important de renforcer la cohésion entre la phase de mise en œuvre et l'orientation stratégique générale. Dans ce cadre, la direction académique a un rôle clé à jouer car elle doit promouvoir la compréhension de l'orientation stratégique générale et créer l'environnement interne adéquat favorisant la mise en œuvre des priorités de l'université. Après avoir décidé de la voie durable à suivre, il est important de prêter attention à l'exécution stratégique et la mise en œuvre des actions capables d'atteindre les résultats souhaités. La direction a pour rôle de transmettre les nouvelles orientations, d'en communiquer les raisons pour obtenir leur validité et de motiver les acteurs concernés pour dépasser les critiques et les réserves.

La mise en œuvre des priorités d'une université ne devrait pas être le résultat d'un effort isolé d'un groupe de techniciens qualifiés mais le produit de processus collectifs complexes qui concernent l'université dans son ensemble. Il est important de créer une équipe solide qui soutienne réellement le changement et connaisse l'identité et les processus de l'université. Elle doit s'accompagner de relations pertinentes avec les parties prenantes concernées et pouvoir compter sur un mélange d'expériences, de compétences et de principes capables de générer de la valeur pour l'université et les étudiants.

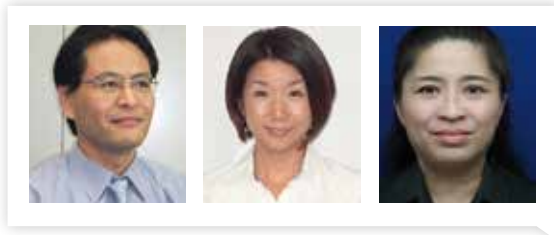
La direction d'une université est essentielle pour y parvenir.

RÉFÉRENCES

- Coda V.** (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 1.
- Mandanici, F.** (2011), *Il controllo strategico nell'azienda università*, Franco Angeli, Milano.
- Mazza, c., Quattrone, p. & Riccaboni, A.** (2008), *European Universities in Transition. Issues, Models and Cases*. Cheltenham (UK): Edward Elgar
- Mintzberg H.** (1986), *La formazione della strategia: strategie deliberate e strategie emergenti*, *Problemi di Gestione*, n.10.

Morgan M., Levitt R. E., & Malek W. A. (2007), *Executing your strategy: How to break it down and get it done*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

03 Gouvernance et stratégies conduisant à un système d'enseignement supérieur transfrontalier



par **Yutaka Tsujinaka**, Conseiller exécutif du Président, Université de Tsukuba, et Membre du Conseil d'administration de l'AIU (yutaka-tsujinaka.fu@u.tsukuba.ac.jp) avec **Chiho Kabeya**, Assistante administrative, Bureau des initiatives internationales, Université de Tsukuba (kabeya.chiho.ge@un.tsukuba.ac.jp) et **Luisa Gomez-Calanag**, Coordinatrice des promotions internationales (USA), Bureau des initiatives internationales, Université de Tsukuba (calanag.gomez.gf@un.tsukuba.ac.jp)



En règle générale, contrairement aux croyances populaires, la société japonaise est plutôt

lente à adopter les changements et peut même se montrer parfois inflexible. Elle reste stable pour autant que les différents systèmes se soutiennent les uns les autres. Le système d'enseignement supérieur actuel au Japon est né en 1949 avec l'établissement de la nouvelle Constitution en 1947, date à laquelle les lois sur l'éducation ont été promulguées et le système d'enseignement supérieur a été consolidé en « universités » conformément à la formulation du système scolaire en 6-3-3-4. Depuis 2004, toutes les universités nationales ont un statut d'entreprise indépendante. Il s'agit là d'une transformation majeure du statut juridique et du système de gestion des universités nationales. Néanmoins, même avec l'obtention de ce nouveau statut, les universités sont restées pour l'essentiel l'un des systèmes conservateurs de la société japonaise. Récemment, les universités ont cependant amorcé un changement sous l'impulsion d'une direction forte. À l'heure actuelle, il existe 86 universités nationales, 90 universités publiques et 606 universités privées au Japon, et 80% des aides financières du gouvernement sont allouées aux universités nationales.

En juin 2015, le Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, de la Science et de la Technologie (MEXT) a annoncé l'entrée en vigueur d'une politique pour 2016, dont l'objectif est de renforcer les universités nationales en les classant en trois catégories selon leurs rôles et leurs objectifs : 1) les universités de classe mondiale, 2) les universités d'excellence mondiale selon

leurs disciplines spécialisées, et 3) les universités qui servent de centres locaux dédiés au développement communautaire. Les universités de classe mondiale désignent les universités orientées vers la recherche qui ont pour ambition d'intégrer le TOP 100 des universités dans le monde. Les universités d'excellence mondiale aspirent à montrer au monde des réalisations exceptionnelles dans des domaines d'études spécifiques, tandis que la troisième catégorie englobe les universités qui contribuent au développement des communautés locales. Du point de vue de chaque catégorie, le gouvernement récompense les universités qui enregistrent de bons résultats et réduit les aides financières pour celles dont les résultats sont inférieurs à leurs attentes. Depuis l'obtention de leur statut d'établissements indépendants, les universités nationales ont été tenues de réduire de 1% leur frais d'administration chaque année. Au 21^{ème} siècle, les bourses concurrentielles que les universités nationales, publiques et privées s'efforcent d'obtenir ont régulièrement augmenté par rapport aux aides directes. En termes économiques, la gestion des universités semble être aujourd'hui un jeu à somme nulle.

Deux défis structurels aggravent encore plus la situation : la baisse de la population étudiante (le nombre d'étudiants âgés de 18 ans commencera à diminuer en 2018) et la stagnation de l'économie japonaise (avec plus de 700 mille milliards de yens de dette publique). D'autre part, comme dans d'autres régions du monde, on attend de plus en plus des universités qu'elles renforcent la mondialisation et favorisent l'innovation. Le monde de l'enseignement supérieur se caractérise désormais par une concurrence pour le prestige, la compétence et les ressources à la fois aux niveaux national et international. Ainsi, la transformation des universités est indispensable pour accroître la productivité et la compétitivité et maintenir la croissance du Japon sur la scène mondiale.

On peut citer un exemple spécifique. Dans le cas de l'Université de Tsukuba, l'une des universités de recherche mondiale du pays, le déficit devrait atteindre des milliards de yens au cours des dix prochaines années. Il est envisagé de mettre en œuvre une politique dans le but de réduire de 20% les coûts liés à l'emploi engagés pour les enseignants à plein temps et de redistribuer cette somme aux secteurs prometteurs. Nous sommes tenus de progresser malgré la réduction des ressources humaines dont nous avons tant besoin. Nous devons prendre des décisions, à la fois pour la recherche et l'éducation, concernant les domaines prioritaires qui doivent être renforcés en tenant compte des finances et des ressources humaines limitées. Pour tenter de résoudre ce problème structurel, une transformation dynamique est souhaitée sous l'impulsion des directeurs d'établissement.

Un concept qui représente la stratégie de l'Université de Tsukuba conduit actuellement à un type d'université « transfrontalière ». Comme l'évoque le terme « transfrontalier », les universités sont tenues de mobiliser les étudiants au-delà des frontières et de partager des ressources rares et précieuses pour avancer ensemble. L'idée a été baptisée « Campus in Campus (CiC) ». Nous avons convenu d'un accord avec nos principaux partenaires via un protocole d'accord et des accords d'échanges permettant aux étudiants de l'ensemble des partenaires de suivre des programmes d'études librement dans des établissements étrangers comme dans leur université d'origine, reconnaissant

les transferts de crédits dans le processus (initialement avec l'Université de Bordeaux et l'Université nationale de Taiwan). D'ici la fin 2020, le CiC prévoit d'avoir jusqu'à dix établissements partenaires dans le monde, en se servant pleinement des bureaux de l'Université à l'étranger (nous en avons 13 à ce jour). Ces bureaux basés à l'étranger sont chargés d'inviter des chercheurs réputés et des unités de recherche et développent davantage de programmes de diplômes conjoints internationaux afin d'augmenter la mobilité des étudiants et du personnel, entre autres fonctions.

Le terme « transfrontalier » n'implique pas nécessairement un campus mondial. Il nécessite avant tout de surmonter les huit obstacles qui existent entre l'université et les institutions externes ; entre les organisations sur le campus ; entre les disciplines académiques, les systèmes administratifs et les programmes d'études ; les différences de calendrier académique ; les besoins de la société ; et la relation de l'université avec les établissements d'enseignement secondaire. Le terme « transfrontalier » sous-entend la mise en œuvre d'une stratégie qui tente de supprimer les obstacles mentionnés ci-dessus et implique également le partage des ressources, permettant ainsi de bénéficier mutuellement du partenariat. Il vise à optimiser ce que le système peut offrir globalement sans se limiter uniquement à ce qui se trouve à portée de main.

Plus important encore, l'Université de Tsukuba se situe dans la ville scientifique de Tsukuba, le pôle scientifique et technologique du Japon, où plus de 30 instituts de recherche nationaux et plusieurs centaines d'instituts privés orientés vers la recherche mènent leurs activités. Tirant profit de cet avantage géographique, l'Université collabore avec ces instituts de recherche mondialement connus et partage avec eux des ressources en matière d'éducation et de recherche (sur une base réciproque). Même lorsque nous sommes confrontés à la réduction des ressources au niveau supérieur, le concept de « transfrontalier » sert, pourrait-on dire, de mécanisme de survie mutuel car il ne s'agit pas seulement de limiter l'éducation et la recherche à notre propre établissement mais aussi d'échanger activement des ressources avec des établissements en dehors de notre zone de confort.

Le concept de « transfrontalier » s'applique également à nos ressources internes. En privilégiant un système de gestion universitaire transfrontalier, les inefficacités peuvent être réduites à travers des systèmes de soutien capables de compenser la pénurie des ressources. En outre, l'université encourage également les entreprises/l'entrepreneuriat des étudiants à travers des services d'externalisation sur notre campus tels que les résidences universitaires, la gestion des serveurs, un soutien pour améliorer la rédaction en langue anglaise afin d'aider les étudiants qui dirigent leurs propres entreprises (ou qui envisagent d'en créer une). En outre, les obstacles entre les enseignants et les membres du personnel seront éliminés en renforçant les capacités de ces derniers. L'Université de Tsukuba a l'intention d'élargir l'utilisation de sa main d'œuvre en employant des administrateurs spécialisés dans les domaines de l'international, de l'éducation et des relations publiques, comme cela a été fait avec les administrateurs de recherche universitaire (ARU), en tant que spécialistes dans leurs domaines. Il sera également important de tirer pleinement profit d'un plus grand nombre de jeunes, de retraités et de membres du personnel féminins et étrangers.

S'appuyant sur une vision claire et une équipe dirigeante forte, l'Université de Tsukuba vise à surmonter les obstacles existants pour devenir l'université la plus diversifiée du Japon. Elle pourrait ainsi servir de modèle pour relever les défis structurels du pays. Notre but ultime est que nos étudiants puissent tirer profit de la réforme de notre système universitaire, devenu un système transfrontalier, lequel leur offrira l'exposition et l'état d'esprit internationaux nécessaires. En tant qu'université japonaise tentant de dépasser tout type d'obstacles, nous pouvons démontrer que les universités japonaises peuvent être flexibles dans leurs stratégies afin de transformer les crises qu'elles rencontrent en opportunités.

04 Pour dire les choses simplement, nous sommes dans le mauvais véhicule organisationnel pour le 21^e siècle



par **Leith Sharp**, directeur des programmes, Executive Education for Sustainability Leadership, The Center for Health and the Global Environment, Harvard T.H. Chan School of Public Health, USA (Leith_sharp@harvard.edu)

Je pose souvent cette question aux hauts dirigeants : « Existe-t-il un chemin précis par lequel une bonne idée peut être véhiculée par votre organisation ? » De l'avis général, la réponse est non, il n'y a pas de chemin précis pour permettre de véhiculer une bonne idée, que ce soit pour les universités, les entreprises, les agences gouvernementales ou les organisations à but non lucratif. Il existe certaines exceptions spécifiques, mais elles sont spécifiques et ce sont des exceptions. En règle générale, on s'accorde à dire que la réussite d'une bonne idée dépend en grande partie de la persévérance de celui qui la défend.



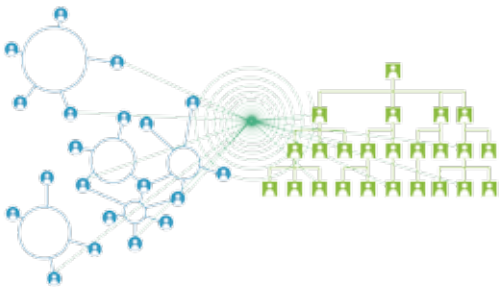
Je pose également aux hauts dirigeants la question suivante : « Pensez-vous que la hiérarchie dirigiste, ou le système opérationnel de commande de contrôle qui prédomine dans la quasi-totalité des secteurs est un moyen adapté pour répondre à un défi complexe comme la durabilité ? Est-ce un moyen adapté pour répondre à nos autres défis complexes du 21^{ème} siècle ? » Personne ne dit oui. Ajoutez à cette avalanche anecdotique les données empiriques selon lesquelles 70% des travailleurs américains sont indifférents au travail (Gallup *State of the American Workplace Report 2013*), et vous avez votre réponse. Personne ne semble réellement penser que notre mode

d'organisation prédominant va nous faire traverser ce siècle sans encombres. Pour dire les choses simplement, nous sommes dans le mauvais véhicule organisationnel pour le 21^{ème} siècle.

C'est une grande nouvelle. Elle pose la question de la prise de conscience de l'importance de la durabilité et pourquoi sommes-nous toujours en train de tourner autour du pont de ce navire en détresse, jetant l'eau par-dessus bord et tentant de changer de direction lorsque le navire lui-même pourrait être notre problème le plus immédiat? L'une des principales raisons est que si nous évoquons le travail colossal de transformation organisationnelle, nous devons alors compter sur l'implication d'un nombre suffisant de dirigeants. Ceci est difficile à susciter de manière significative et le peu de considération que les dirigeants y accordent a souvent été mise à mal par un leadership à faible impact.

Définir l'intégration de la durabilité dans les activités principales d'une organisation (CBI-S)

L'intégration de la durabilité dans les activités principales d'une organisation est un engagement consistant à ne pas considérer la durabilité comme une simple activité supplémentaire ou un moyen de sauver les meubles. Il s'agit de relever le défi du leadership qui consiste à intégrer la durabilité dans les missions et activités principales d'une organisation en développant les bons systèmes organisationnels.



Les dirigeants doivent accorder une place de choix à la durabilité

Depuis un certain temps, les dirigeants s'engagent dans des batailles individuelles pour promouvoir la durabilité mais n'obtiennent que peu de victoires, s'attachant surtout à sauver les apparences. En conséquence, de nombreux dirigeants considèrent la durabilité comme un puits sans fond qui les effraie plus qu'autre chose. Ils doivent s'engager dans un nouveau type de leadership privilégiant les activités de durabilité à fort impact qui transforment leur organisation en une entreprise souple, innovante, capable de profonds changements, avec la faculté d'aller plus loin que le fait de simplement sauver les meubles en entretenant une relation mutuellement bénéfique avec les systèmes de maintien de la vie sur notre planète. Ceci nous amène à mettre l'accent sur la transformation de nos structures organisationnelles ou de nos systèmes d'exploitation.

Il ne s'agit pas de jeter le contrôle de commande, il s'agit de le compléter

Les dirigeants hésitent à juste titre à explorer le déracinement des systèmes et des structures de contrôle de commande sur lesquels repose leur organisation. Mais un nombre significatif d'entre eux envisage l'idée de créer un second système

opérationnel complémentaire qui puisse être harmonisé avec le contrôle de commande pour entraîner une nouvelle ère d'engagement, de souplesse et de capacité de changement au sein de leur organisation. C'est pourquoi nous travaillons désormais avec un nombre de plus en plus important de dirigeants et de professionnels de la durabilité pour définir le travail de leadership consistant à intégrer et harmoniser les cycles d'engagement, de collaboration et d'apprentissage appliqué avec les tâches habituelles de commande et de contrôle ciblées sur l'augmentation, l'exécution et la responsabilité, de sorte qu'un nombre important de bonnes idées émane de toutes parts et prenne racine de manière continue et stable.

Réactions communes face aux grandes idées qui se cachent derrière le concept de CBI-S:

de nombreuses réactions intéressantes ont été reçues. Vous pouvez les consulter en ligne dans la version complète de l'article: www.chgharvard.org/resource/put-simply-we-are-wrong-organizational-vehicle-21st-century

Rejoindre cette initiative: Il faut que les hauts dirigeants et les professionnels de la durabilité soient nombreux pour promouvoir ce travail crucial sur le leadership à travers une expérimentation appliquée et un apprentissage partagé à grande échelle. Pour en savoir plus sur les futures réunions autour du concept de CBI-S, veuillez contacter l'auteur.

05 Gouvernance et direction institutionnelle dans l'enseignement supérieur en Inde



par **N.V. Varghese**, Directeur, Centre for Policy Research in Higher Education (CPRHE), National University of Educational Planning and Administration (NUEPA), Inde (nv.varghese@nuepa.org)

Massification de l'enseignement supérieur



Le secteur de l'enseignement supérieur en Inde enregistre depuis longtemps un faible taux de croissance et de scolarisation. L'accélération du taux de croissance et une hausse du taux de scolarisation au cours du 21^{ème} siècle a permis au pays d'entrer dans une phase de massification de l'enseignement supérieur. Avec près de 30 millions d'étudiants, 700 universités et 36 000 collèges, le secteur de l'enseignement supérieur indien est non seulement massif mais représente également le second secteur le plus important au monde. L'expansion rapide du secteur s'accompagne de sa diversification en termes de prestataires, de programmes d'études et de sources de financement. Les établissements privés, les universités ouvertes et les cours en ligne, tels que les cours en ligne ouverts à tous (MOOC), font désormais partie intégrante du nouveau paysage de l'enseignement supérieur en pleine mutation. La direction et la gestion d'un tel système, à la fois vaste et diversifié, constituent un défi de taille.

Gérer la massification

L'enseignement supérieur en Inde a été le domaine exclusif de l'État. Le financement public et le contrôle de l'État ont caractérisé la structure de gouvernance du secteur. Bien que plusieurs Ministères et organismes de réglementation soient impliqués dans le développement de l'enseignement supérieur, le Ministère du Développement des ressources humaines (MHRD) joue un rôle important dans la politique, le financement et la gouvernance de l'enseignement supérieur en Inde. Les organismes de réglementation, tels que l'University Grants Commission (UGC) et le All India Council of Technical Education (AICTE), et les agences d'accréditation influencent la gouvernance et la gestion du secteur.

La décentralisation des pouvoirs au profit des états (provinces) a été une politique prescrite dans le pays. Chaque état dispose d'un ministère et d'une direction pour mettre en œuvre les programmes d'enseignement supérieur. Les State Higher Education Councils (SHEC) ont également été créés pour encourager les initiatives publiques concernant les fonctions de planification et de coordination, et les fonctions académiques, consultatives et administratives dans l'enseignement supérieur. La mission nationale de l'enseignement supérieur (RUSA) lancée en 2013 envisage un rôle important pour les SHEC afin de planifier le développement de l'enseignement supérieur et mettre en œuvre des programmes au niveau de l'état.

Autonomie et direction institutionnelles

En Inde, les universités ont été envisagées comme des entités autonomes. La première Commission sur l'enseignement supérieur soutenait que les universités devaient être considérées comme des organisations autogérées afin de garantir l'excellence académique. Les Commission suivantes partageaient le même point de vue sur la question. Ainsi, même si les établissements d'enseignement supérieur indiens sont autonomes en théorie, la mise en pratique de cette autonomie varie selon les établissements. Alors que l'autonomie semble s'être bien implantée dans des établissements d'élite tels que les Instituts de technologie et de gestion et dans les universités fédérales, les universités d'état et les collèges affiliés sont de toute évidence sur-réglementés et contrôlés par le gouvernement.

Des études ont montré que le directeur d'un établissement peut contribuer à exercer l'autonomie de son établissement même lorsque ce dernier est contrôlé par le gouvernement. Une étude récente sur les directeurs d'EES a indiqué que le secteur de l'enseignement supérieur en Inde était confronté à une grave pénurie de directeurs compétents capables de gérer leur établissement efficacement. De nombreux universitaires interrogés ont estimé qu'il était nécessaire de modifier le processus de sélection pour l'élargir et le libérer de toute ingérence politique. Les qualifications et compétences des futurs directeurs devraient inclure la capacité à préparer un plan d'avenir pour l'établissement, assurer la direction académique et mobiliser les ressources. D'autres personnes interrogées ont considéré que le fait de rendre publics les diplômes et les qualifications des futurs candidats était un moyen d'améliorer la transparence du processus de sélection.

Programme de formation destiné aux directeurs

On observe un consensus général sur la nécessité de préparer les nouveaux directeurs d'établissement supérieur aux défis que

rencontre le secteur. Les programmes de formation de directeurs d'établissement supérieur sont ainsi devenus courants dans de nombreux pays. L'Association of Indian universities (AIU) organise ainsi chaque année des réunions de Vice-chanceliers dans différentes régions du pays.

L'Indian Institute of Technology-Kanpur et l'Indian Institute of Management-Kozhikode se sont récemment associés à la Yale University pour proposer des programmes de formation dans ce domaine. Il est prévu que Kanpur et Kozhikode servent également de centres de formation destinés aux directeurs d'EES en Inde.

L'Academic Leadership Academy (ALA) du Penn State College of Education organise également des programmes de formation de ce type. En 2011, des participants indiens ont assisté à l'ALA à travers l'Initiative Obama-Singh sur la connaissance au 21^{ème} siècle. En 2014, la Banque mondiale a octroyé 16 bourses pour permettre à des Indiens d'assister à la conférence de l'ALA.

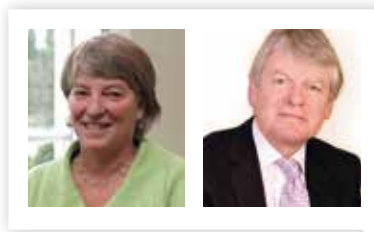
Un programme d'échanges, dont le but est de contribuer à établir des partenariats entre les directeurs d'établissements d'enseignement supérieur indiens et britanniques, est en cours. Une réunion récente (13 novembre 2014) de la délégation ministérielle entre l'Inde et le Royaume-Uni, organisée dans le cadre de l'Initiative RU-Inde sur l'éducation et la recherche (UKIERI), envisage de développer un programme sur la Leadership Foundation for Higher Education avec le soutien de l'UGC et de plusieurs universités indiennes prestigieuses.

Cet article est basé sur les ouvrages suivants publiés par l'auteur:

Varghese, N.V. 2015 'Managing massification: Institutional autonomy and leadership' *Leadership and Governance in Higher Education*, (RAAB, Berlin), No. 1, pp.1-21

Varghese, N.V. and Michaela Martin 2014 eds. *Governance reforms in higher education: A study of institutional autonomy in Asian countries*, Paris, IIEP/UNESCO.

06 Diriger des universités engagées au niveau mondial



par **Robin Middlehurst** et **Tom Kennie**, directeurs du programme LGEU (R.Middlehurst@kingston.ac.uk; tkennie@ranmore.co.uk)

En 60 ans d'histoire, l'AIU s'est toujours attachée à promouvoir les avantages de la collaboration et du dialogue internationaux dans le cadre de son engagement « *Pour une communauté mondiale de l'enseignement supérieur* ».

L'Association a su tirer parti des expériences et des défis rencontrés par ses universités membres et ses associations

d'universités dans 130 pays afin de suivre les développements et les défis liés à l'internationalisation dans différentes régions, à travers des enquêtes régulières et un dialogue entre les pays. À travers les enseignements tirés de ses différents Membres, l'AIU a également attiré l'attention des gouvernements, des institutions, des chercheurs et des professionnels sur les tensions, les risques et les opportunités liés aux différents aspects de l'internationalisation actuelle, qui s'inscrit dans le cadre de la mondialisation. L'appel à l'action lancé par l'AIU en 2012 a affirmé et rappelé la nécessité de soutenir des valeurs académiques fortes dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Depuis 2012, l'AIU se concentre de manière plus approfondie sur la promotion de l'« internationalisation inclusive ou ouverte à tous » en intégrant des valeurs comme l'équité, la diversité culturelle, les avantages sociaux et la réciprocité dans les stratégies et les activités d'internationalisation (Egron-Polak et Green, 2015).

En novembre 2015, l'AIU ajoutera une nouvelle initiative à ses services dédiés aux Membres. La prestigieuse Université de Malaya à Kuala Lumpur accueillera le lancement du programme inaugural de l'AIU destiné aux directeurs d'EES qui souhaitent savoir ce que signifie concrètement de diriger des universités « engagées au niveau mondial » tout en cherchant à honorer les valeurs défendues par l'AIU. Ce programme ambitieux envisage de s'appuyer sur l'expérience et les perspectives internationales pour définir les stratégies institutionnelles à travers un dialogue entre pairs, de développer un réseau mondial de chefs d'établissement qui peuvent continuer de se soutenir les uns les autres et offrir de nouvelles possibilités de coopération interinstitutionnelle, et de contribuer à dessiner le paysage de l'enseignement supérieur entre les pays à travers diverses activités et formes d'engagement. Le programme entend profiter aux participants des différents pays et à leurs établissements tout en contribuant à développer collectivement une compréhension plus approfondie des dimensions centrales d'un « engagement de la direction au niveau mondial » qui puisse être partagée plus largement au sein de l'AIU et au-delà. Le nouveau programme examinera cinq aspects :

- Perspectives nationales et institutionnelles sur le contexte mondial de l'enseignement supérieur et sur les défis liés à un « engagement mondial ». Cette phase inclura des approches pratiques (tour d'horizon de la situation et planification de scénarios).
- Aspects stratégiques et opérationnels de l'engagement mondial au niveau institutionnel. Cette phase inclura l'évaluation et la critique des plans et des stratégies institutionnels.
- Conceptions du leadership pour les systèmes et établissements « engagés au niveau mondial » : explorer les modèles et leur application dans différents systèmes et cultures.
- Direction engagée mondialement aux niveaux individuel et collectif : examiner les valeurs, les comportements, les aspirations et les attitudes.
- Collaboration et engagement stratégiques au-delà des frontières : opportunités, obstacles et dilemmes liés aux points suivants : renforcer les capacités et maintenir la dynamique engagée.

L'approche pédagogique de ce programme intègre de nombreux principes, notamment l'apprentissage actif et l'interaction

entre pairs ; la présentation de différents points de vue sur des questions et défis majeurs, à la fois à travers l'étude de modèles et à travers une exploration et une réflexion in situ sur un cadre national et institutionnel spécifique (en premier lieu, la Malaisie et son rôle dans la communauté de l'ANASE) ; une auto-évaluation individuelle et des commentaires sur les différentes dimensions du processus pour prendre en compte les compétences personnelles, les valeurs et le potentiel de développement. Le programme s'appuie sur les connaissances et les ressources du secteur de l'enseignement supérieur ainsi que d'autres secteurs publics et privés.

Pourquoi cette initiative est-elle nécessaire aujourd'hui ? Trois facteurs clés sous-tendent le programme de l'AIU. Le premier est la corrélation croissante entre les contextes local et mondial dans lesquels s'inscrivent les systèmes et les établissements d'enseignement supérieur ; il est nécessaire de comprendre et de s'engager dans des défis mondiaux pour diriger un établissement dans un contexte local et régional. Le second est l'importance capitale des établissements et systèmes d'enseignement supérieur pour répondre aux défis mondiaux et locaux et améliorer la vie des étudiants, du personnel et des entreprises ; l'engagement mondial peut être essentiel pour répondre aux aspirations nationales et régionales en termes de changement et de développement. Le troisième facteur, et peut-être le plus important, sous-entend que l'application des valeurs de l'internationalisation inclusive requiert de nouveaux concepts et de nouvelles approches en matière de leadership. Les directeurs d'EES doivent créer, modeler, maintenir et diffuser ces nouvelles formes d'engagement mondial.



LEADING GLOBALLY ENGAGED UNIVERSITIES (LGEU)

La prochaine session du programme **Leading Globally Engaged Universities (LGEU)** à Dublin!

Les inscriptions sont ouvertes : j.becker@iau-aiu.net

Accueillie par University College Dublin du 10 au 15 avril 2016

RÉFÉRENCES

Egron-Polak, E. and Green, M. (2015). "Inclusive internationalization: an initiative of the International Association of Universities". In Stiasny, M. and Gore, T. (eds). *Going global: Inclusion, innovation, impact*. London, British Council and Institute of Education Press

07 Direction et gestion d'une université complexe



par **E. Nigel Harris**, Vice-chancelier, Émérite, University of the West Indies, Jamaïque (enigel.harris@uwimona.edu.jm)



Le leadership transformationnel de n'importe quelle université au cours des premières années du 21^{ème} siècle, marquées par une situation politique et économique chaotique, est un défi. Plus l'établissement est complexe, plus les difficultés sont grandes. L'University of the West Indies (UWI) fait sans conteste partie de ces établissements complexes. Cette université dessert 16 pays anglophones, chaque pays disposant de son propre gouvernement. Les pays sont par ailleurs dispersés sur un million de mètres carrés dans la mer des Caraïbes. Elle comprend trois campus physiques, chacun dans un pays distinct et chacun disposant d'un ensemble complet de facultés (sciences humaines, éducation, sciences sociales, sciences pures et appliquées, médecine et droit), à l'exception de l'agriculture et de l'ingénierie qui sont représentées dans un autre pays. En 2008, un quatrième campus (baptisé Open Campus) a été créé pour mieux répondre aux besoins des étudiants n'ayant pas accès aux trois campus physiques. Le quatrième campus propose principalement des programmes de formation à distance. La gouvernance de l'Université est fédérale, chaque campus ayant son propre chef d'établissement et son propre Conseil, mais tous sont réunis sous un seul Conseil universitaire, Vice-chancelier et Chancelier. La planification stratégique et l'élaboration de politiques, l'assurance qualité, l'approbation de l'ensemble des programmes de premier, deuxième et troisième cycle, les promotions au niveau professoral et les finances sont centralisées. L'Université comprend au total près de 50 000 étudiants, le plus grand campus abrite 18 000 étudiants et le plus petit, l'Open Campus, environ 5 000. Voir : www.uwi.edu pour plus de détails.

Au début du 21^{ème} siècle, l'UWI s'est retrouvée confrontée à bon nombre de défis similaires rencontrés par beaucoup d'autres universités, en particulier dans les pays en développement. Ces défis incluent notamment la demande croissante de places, l'espace inadéquat pour accueillir un nombre croissant d'étudiants, la concurrence des programmes de marketing d'universités internationales susceptibles d'attirer des étudiants capables de payer des frais d'inscription, la création d'universités nationales dans des pays desservis par l'UWI régionale, les gouvernements et les autres secteurs de la société exigeant une « université plus pertinente », et la nécessité de développer et d'intégrer des systèmes d'information pour mieux répondre aux besoins des étudiants et du personnel. Face à ces défis, les gouvernements ont souvent été peu disposés ou capables d'allouer un financement supplémentaire pour l'expansion de l'Université, et la situation s'est empirée après la crise

économique mondiale en 2008 dont les effets se font encore ressentir dans les Caraïbes aujourd'hui.

Toutes ces nouvelles exigences ont appelé un changement en profondeur, dans lequel la culture de l'établissement a dû évoluer pour ne plus desservir qu'un nombre relativement limité d'universitaires et d'étudiants brillants, bien qu'évoluant en milieu fermé, mais pour accueillir et répondre également aux besoins d'un nombre croissant d'étudiants dont la population a doublé pour passer d'environ 24 000 individus à 48 000 entre 2003 et 2014. Par ailleurs, les gouvernements nationaux, le secteur privé et la société civile ont insisté sur le développement de programmes pédagogiques et de recherche plus pertinents.

Dans ces circonstances, le leadership transformationnel n'a **pas** reposé sur une seule personne mais a nécessité l'identification et la mobilisation des directeurs à tous les niveaux de l'établissement, capables d'unir l'établissement régional autour d'objectifs communs. En outre, ces derniers ont dû être capables de mobiliser leurs participants respectifs (responsables intermédiaires, personnel et étudiants) pour tenter d'atteindre ces objectifs communément admis. Ceci a pu être réalisé à travers l'élaboration de plans stratégiques quinquennaux communs en utilisant la contribution et les compétences de la haute direction de l'université mais aussi la participation d'un groupe réduit de membres du personnel académique et non académique choisis **non pas** pour leur fonction mais pour leur talent. L'élaboration du plan n'a pas seulement reposé sur l'équipe de direction. Des consultations initiales ont eu lieu avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile ainsi qu'avec le personnel, les étudiants et les anciens élèves afin de comprendre ce que ces acteurs considéraient comme des priorités pour l'université. Ces priorités ont orienté la définition des objectifs du plan. Une fois le plan défini, sa présentation pour attirer l'engagement de tous les secteurs de l'université, y compris les anciens élèves, et le suivi de sa mise en œuvre ont été réalisés par un bureau de planification spécifique dirigé par un Vice-chancelier adjoint ayant des compétences avérées dans le domaine de la planification.

Grâce aux plans successifs initiés depuis le début du 21^{ème} siècle, les inscriptions à l'UWI ont doublé sans porter préjudice à la qualité des programmes ni aux résultats des étudiants. Les infrastructures se sont développées et ont été considérablement améliorées sur tous les campus. Les revenus totaux ont presque doublé malgré la baisse de financement du gouvernement, qui est passée de 70% environ à 50%. Les systèmes d'information ont évolué et ont été mieux intégrés au sein de cet établissement géographiquement dispersé, et les programmes de formation à distance ont augmenté en quantité et en qualité pour atteindre des étudiants dans les 16 pays caribéens desservis par l'université. Ce résultat n'est pas le fruit du travail d'un seul individu, bien que le Vice-chancelier, les chefs d'établissement et le pro-Vice-chancelier adjoint aient joué un rôle de moteurs. Leur mission a consisté à unir une communauté autour d'objectifs définis collectivement et à les motiver pour atteindre ces objectifs. Ces ingrédients sont cruciaux dans les domaines de la direction et de la gestion d'une université pour permettre d'opérer un changement en profondeur dans un siècle complexe et exigeant.



L'EUROPE ET L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

par **Gilles Breton**, École supérieure d'affaires internationales et publiques, Université d'Ottawa, Canada
(Gilles.Breton@uottawa.ca)



Si vous êtes impliqués dans l'internationalisation du monde universitaire et que vous sentez le besoin d'avoir l'heure juste tant au niveau de l'état de la situation actuelle que des nouvelles tendances qui se font jour, il vous faut absolument vous procurer le rapport *Internationalization of Higher Education**.

Vous y trouverez un rapport riche en informations et

analyses qui propose une lecture de la situation actuelle de l'internationalisation de l'enseignement supérieur et qui fournit des données empiriques inédites provenant de deux importants sondages menés par l'AIU et l'EAIE, avec pour conclure, des recommandations qui pour l'essentiel ne suggèrent pas de bifurcations majeures mais proposent de prolonger et approfondir les actions et décisions qui ont permis à l'internationalisation de devenir une composante essentielle et désormais incontournable de toute institution d'enseignement sérieuse ainsi que des politiques nationales d'enseignement supérieur. Ce rapport contient aussi 17 études de cas portant sur 10 pays européens et 7 pays non européens : Australie, Canada, Colombie, Japon, Malaisie, Afrique du Sud, et les États-Unis. Il faut noter que sauf pour un encadré d'une page et demi, les pays du BRICS sont absents, ce qui étonne lorsqu'on voit la place de plus en plus importante qu'ils occupent dans l'espace global de l'enseignement supérieur. Cela dit, si cette étude est centrée sur l'Europe il importe de souligner qu'elle n'est surtout pas exclusivement européenne.

Quel est l'état actuel de l'internationalisation de l'enseignement supérieur? Les auteurs de l'étude répondent à cette question en identifiant un certain nombre de tendances. La première tendance identifiée est celle d'une importance accrue de l'internationalisation tant au plan des institutions, qui élargissent leurs domaines d'interventions et qui pour ce faire développent des approches d'action plus stratégiques, des gouvernements nationaux qui sont de plus en plus nombreux à adopter des stratégies ou politiques nationales

d'internationalisation et enfin des régions qui, à l'instar de l'Europe développent des alliances ou partenariats. Tendance à la régionalisation qui commence à se manifester aussi en Asie, Afrique ou Amérique Latine. Une importance accrue de l'internationalisation dont rend compte une croissance chiffrée du nombre de participants (étudiants recrutés ou en mobilité, professeurs, administrateurs) ainsi que des différents types d'activités d'internationalisation.

L'ensemble des autres tendances découle du changement de rationalité de l'internationalisation. Les auteurs du rapport montrent que, entre le début des années 80 et le milieu des années 90, l'internationalisation est passée d'une logique centrée sur la compétitivité de l'enseignement supérieur européen dans le monde et du développement d'une citoyenneté européenne, le tout s'appuyant sur des pratiques de coopération à travers les échanges étudiants et de professeurs, de programmes conjoints de formation et de recherche. Rationalité toujours présente qui permet de comprendre l'émergence d'enjeux et tendances nouvelles tel que l'internationalisation du curriculum et la place à accorder aux formations numériques. Depuis le milieu des années 90, le rapport suggère que l'internationalisation est tirée par une rationalité économique et de compétition qui, si elle représente une forme de réponse à la globalisation, chapeaute un ensemble de tendances actuelles à consonance économique tel que le sous-financement et la privatisation de l'internationalisation, le développement du marché de l'éducation transnationale, des stratégies de recrutement de plus en plus agressives s'inscrivant dans une guerre pour attirer les meilleurs talents, des meilleures relations universités-industrie, etc.

Le paradoxe de ce rapport se situe au niveau de l'ensemble des recommandations ou plutôt de la déconnexion de celles-ci avec les tendances nouvelles identifiées. Si l'émergence d'une rationalité économique et de compétition est présentement au centre de l'internationalisation, l'on peut penser que les recommandations, relèvent plus de la logique académique de coopération et de collaboration des années 80-95. Ainsi tant le scénario sur l'avenir de l'internationalisation de l'éducation supérieure que l'ensemble des recommandations, pivotent autour de la question de savoir comment l'internationalisation peut contribuer à améliorer la formation des étudiants et liens formation et recherche.

* Parlement européen, Département des politiques, Culture et Education, Internationalization of Higher education, study, mai 2015, 319p



NOUVELLES PUBLICATIONS DE L'AIU

HIGHER EDUCATION POLICY, 28/2, Juin 2015



Le deuxième numéro de *Higher Education Policy* (HEP) a été publié en juin 2015. Il contient six articles portant sur le partage des coûts aux États-Unis, les

facteurs qui dissuadent les étudiants souhaitant étudier à l'étranger, l'évaluation de la qualité en Chine, les partenariats multilatéraux en R&D du point de vue canadien, la réforme de l'enseignement supérieur en Italie, et les effets des bourses d'accès à l'enseignement supérieur basées sur les besoins sur la progression des étudiants. Pour consulter les résumés et obtenir plus d'informations, veuillez-vous rendre sur www.palgrave-journals.com/hep/journal/v28/n2/index.html.

HIGHER EDUCATION POLICY, 28/3, septembre 2015

Le troisième numéro de HEP, publié en septembre 2015, porte une nouvelle fois sur plusieurs thèmes. Les articles examinent les motivations justifiant la stratégie d'internationalisation en Israël, la théorie des « tribus et territoires » dans l'enseignement supérieur, la manière dont la gouvernance et les idées centrales ont façonné la politique d'enseignement supérieur au Danemark, la politique institutionnelle sur l'évaluation de la

pédagogie, l'expansion de l'enseignement supérieur en Chine et ses effets négatifs sur l'emploi des diplômés, les objectifs nationaux en matière d'enseignement supérieur et leur impact sur une université fréquentée par des minorités ethniques, un nouveau cadre d'analyse de l'éducation transfrontalière, et les expériences d'employés d'une université finlandaise. Pour consulter les résumés et obtenir plus d'informations, veuillez-vous rendre sur www.palgrave-journals.com/hep/journal/v28/n3/index.html.

Nous avons également le plaisir de vous informer que la revue HEP a récemment reçu son facteur d'impact 2014 du Thomson Reuters Journal Citation Reports. Désormais classée 142^e sur 224, le facteur d'impact de la revue pour 2014 est de 0,596, soit une hausse de 0,415 par rapport à l'année précédente.

INTERNATIONAL HANDBOOK OF UNIVERSITIES (2016) – est désormais disponible



des informations sur quelque 18 000 établissements d'enseignement supérieur ainsi que des informations sur les systèmes d'enseignement de plus de 180

L'AIU a le plaisir d'annoncer la parution de la 27^{ème} édition du répertoire International Handbook of Universities (2016). Cette édition du Handbook contient

pays. Un accès au nouveau Portail WHED (Base de données mondiale sur l'enseignement supérieur – MyWHED) de l'AIU est offert pour chaque achat d'un exemplaire du Handbook. Cet accès, qui permet la recherche avancée, l'extraction et l'impression des résultats de recherche, est valide pendant un an à partir de la date de publication du Handbook. Si vous êtes intéressé, merci de passer votre commande auprès de notre éditeur Palgrave Macmillan UK ou Palgrave US pour l'Amérique du Nord. Les Membres de l'AIU ont droit à une remise de 50% sur chaque Handbook commandé. N'oubliez pas de signaler que vous êtes membre de l'AIU lorsque vous passez votre commande. Pour plus d'informations sur les commandes, veuillez consulter: <http://iau-aiu.net/content/international-handbook-universities>.

HEDBIB HEDBIB

International Bibliographic Database on Higher Education

Pour obtenir des références bibliographiques sur les thèmes développés par l'AIU au nom et à l'attention de ses Membres, veuillez consulter la Base de données bibliographique sur l'enseignement supérieur (HEDBIB) disponible en ligne et contenant des informations succinctes destinées aux Membres uniquement. Merci de nous faire parvenir les références publiées par votre établissement et que vous souhaiteriez voir figurer dans la base de données. <http://iau-aiu.net/content/hedbib>

⇒ APPELS À L'ACTION EN RÉPONSE À LA CRISE DES RÉFUGIÉS

De nombreuses initiatives sont actuellement mises en place à différents niveaux pour répondre à la crise humanitaire des réfugiés qui fuient leur pays d'origine pour trouver paix et sécurité ailleurs. Les établissements d'enseignement supérieur se mobilisent également. Nous avons le plaisir de partager quelques-unes de ces initiatives, certaines liées au Pacte mondial des Nations Unies: www.unprme.org/resource-docs/MobilizingAcademicCommunityActionToRefugeeCrisis.pdf (en anglais), d'autres aux Nations Unies plus directement: <https://business.un.org/> (en anglais), ou encore en Europe: www.resettlement.eu/page/supporting-refugees-access-higher-education

L'AIU serait ravie de partager vos initiatives sur son site Internet, n'hésitez donc pas à nous envoyer des informations sur vos actions ou autres initiatives. Aidez-nous à montrer que nous ne sommes pas désemparés face à cette tragédie.



LISTE ANNOTÉE D'UNE SÉLECTION DE PUBLICATIONS

ASIA: THE NEXT HIGHER EDUCATION SUPERPOWER, par Rajika Bhandari, Alessia Lefébure, Eds. New York: IIE, 2015, 196 p. (*Global Education Research Reports*, 9) ISBN 978-0-87206-375-4



Résumé: L'Asie est-elle la prochaine superpuissance dans le domaine de l'enseignement supérieur? À travers une approche interdisciplinaire et comparative, les

auteurs proposent une analyse détaillée des tendances et des récentes réformes initiées dans l'enseignement supérieur asiatique et montrent comment les décisions prises dans ce domaine ont reflété les objectifs de développement nationaux. La première partie de l'ouvrage examine la question de la qualité dans le cadre de la croissance rapide de l'enseignement supérieur en Asie. Quatre chapitres décrivent le paysage actuel de l'enseignement supérieur asiatique, soulevant des questions cruciales sur la compétitivité, la qualité de l'éducation et l'excellence. La seconde partie du livre décrit comment les problématiques régionales se reflètent au niveau local dans quatre pays asiatiques: l'Inde, la Malaisie, le Vietnam et le Japon. Les auteurs portent leur attention sur les défis et l'avenir du processus d'harmonisation régional de l'ANASE, l'évolution de l'internationalisation et le rôle potentiel des partenaires, tels que la Banque asiatique de développement, pour soutenir l'enseignement supérieur en Asie.

CRITICAL APPROACHES TO THE STUDY OF HIGHER EDUCATION, par Ana M. Martínez Alemán, Brian Pusser, Estela Mara Bensimon, Eds. Baltimore: John Hopkins University Press, 2015, 331 p. ISBN 978-1-4214-1665-6

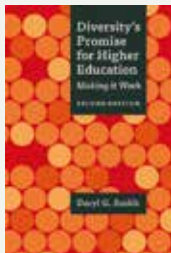
Résumé: Cet ouvrage examine l'importance de la conception et des méthodes de la recherche critique pour l'étude de l'enseignement supérieur. Présentant une perspective nord-américaine, les auteurs



soutiennent que la conception de la recherche critique et les théories critiques permettent aux chercheurs de voir plus loin que les modèles et cadres

normatifs afin d'offrir une compréhension plus globale et contextuelle des étudiants, du corps enseignant, des établissements, de l'organisation, de la gouvernance et des politiques d'enseignement supérieur.

DIVERSITY'S PROMISE FOR HIGHER EDUCATION, par Daryl G. Smith. 2nd Ed. Baltimore: John Hopkins University Press, 2015 - 358 p. ISBN 978-1-4214-1734-9



Résumé: Cet ouvrage examine l'impératif de la diversité dans l'enseignement supérieur. Présentant les conclusions de projets de recherche en cours dans un

cadre de pratique, l'auteur mentionne explicitement la relation centrale entre diversité et unité. Elle analyse la manière dont la diversité au sein du corps étudiant et du corps enseignant s'est exercée au cours des cinquante dernières années et comment elle s'exerce aujourd'hui. Elle analyse et propose des moyens par lesquels les établissements d'enseignement supérieur peuvent encourager la diversité en s'éloignant de ce qui se fait habituellement pour appliquer les changements requis. Un ensemble de pratiques destiné à aider les établissements d'enseignement supérieur à renforcer leurs capacités au service de la diversité et à suivre les progrès réalisés est proposé.

RACIAL BATTLE FATIGUE IN HIGHER EDUCATION: EXPOSING THE MYTH OF POST-RACIAL AMERICA, par Kenneth J. Fasching-Varner, Katrice A. Albert, Roland W. Mitchell, Chaundra M. Alen, Eds. Lanham, Boulder, New York, London:

Roman & Littlefield, 2015-246p. ISBN 978-1-4422-2981-5



Résumé: Ce volume analyse les points de vue et les expériences des étudiants diplômés, des universitaires et des responsables de la diversité dans les établissements

d'enseignement supérieur aux États-Unis. S'appuyant sur le cadre théorique de Smith portant sur la discrimination raciale, les auteurs décrivent leurs expériences d'étudiant noir, autochtone ou asiatique et les différents aspects de la différence (genre, origines ethniques, classe sociale, orientation sexuelle) qui se reflètent dans leurs vies professionnelles et leurs carrières.

THE EAIE BAROMETER: INTERNATIONALISATION IN EUROPE, par Leonard Engel, Anna-Malin Sandström, Ruud van der Aa, Anna Glass, European Association for International Education (EAIE), The Netherlands, Amsterdam, 2015, 168 p. ISBN 978-90-74721-37-0



Résumé: Cet ouvrage présente les résultats d'une étude sur l'état de l'internationalisation dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Il

s'appuie sur une enquête en ligne réalisée en 2014 avec la participation de 2 411 personnes, dont la majorité d'employés de l'enseignement supérieur travaillant dans l'éducation internationale, englobant 33 des 47 pays qui constituent l'EEES. Le rapport souligne les raisons de l'internationalisation; les principales caractéristiques communes des établissements dans le domaine de l'internationalisation; les tendances en matière d'internationalisation; et les défis professionnels spécifiques que rencontre



LISTE ANNOTÉE D'UNE SÉLECTION DE PUBLICATIONS

le personnel concernant la mise en œuvre de l'internationalisation dans leurs établissements.

THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA: BETWEEN CRITICAL REFLECTIONS AND FUTURE POLICIES, par Adrian

Curaj, Liviu Matei, Remus Pricopie, Jamil Salmi, Peter Scott, Eds. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer, 2015. 2 v., 933 p. ISBN 978-3-319-18767-9



Résumé: Cet ouvrage complet en deux volumes analyse les tendances et les défis rencontrés par l'enseignement supérieur en Europe aujourd'hui et examine l'avenir de la

coopération européenne dans l'enseignement supérieur. Les volumes de recherche contiennent plus de 50 articles tirés des présentations effectuées lors de la seconde Conférence des chercheurs de Bologne organisée en novembre 2014 à Bucarest. Les articles portent sur la situation actuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe, notamment dans les domaines suivants: internationalisation; financement et gouvernance; excellence et diversification des missions; enseignement, apprentissage et engagement des étudiants; équité et dimension sociale de l'enseignement supérieur; recherche et innovation; assurance qualité; et impacts du Processus de Bologne sur l'EEES et au-delà et politiques fondées sur des données avérées dans l'enseignement supérieur.

GLOBAL CHALLENGES, LOCAL RESPONSES IN HIGHER EDUCATION: THE CONTEMPORARY ISSUES IN NATIONAL AND COMPARATIVE PERSPECTIVE, par Jelena Branković,

Manja Klemenčič, Predrag Lažetić, Pavel Zgaga, Eds., Rotterdam, Boston, Taipei: Sense Publishers, 2014. 243 p. *Higher Education Research in the 21st Century*, 6



ISBN 978-94-6209-579-3

Résumé: Cet ouvrage s'interroge sur la manière dont les réformes actuelles de l'enseignement supérieur en

Europe influent sur la gouvernance des universités, la recherche et les rôles et fonctions des universitaires. Il cherche à rééquilibrer le débat sur l'enseignement supérieur européen et l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Les auteurs analysent les aspects spécifiques des défis mondiaux et des réponses locales en République Tchèque, en Croatie, au Portugal, en Finlande, en Italie et au Danemark. Ces différents cas, même s'ils s'inscrivent dans des systèmes d'enseignement supérieur différents, font face à des problématiques que l'on peut trouver dans toutes les régions d'Europe et au-delà. Le livre se divise en trois parties. La première partie porte sur le métier d'universitaire et comprend l'évaluation de la recherche, l'impact des changements managériaux, la mobilité académique et la mission civique de l'université. La deuxième partie examine les changements initiés dans la formation des chercheurs et les études doctorales et la troisième partie se penche sur la gouvernance institutionnelle. Le livre comprend un chapitre sur la reconstruction ayant fait suite aux conflits dans les Balkans occidentaux ainsi qu'un article sur l'essor de « l'université à quadruple hélice ». Certains articles ont été présentés lors de la Conférence du Consortium of Higher Education Researchers (CHER) sur « L'enseignement supérieur et la dynamique sociale » en 2012.

URL: www.sensepublishers.com/media/1923-global-challenges-local-responses-in-higher-education.pdf

OPEN DOORS 2014: REPORT ON INTERNATIONAL EDUCATIONAL EXCHANGE, Institute of International Education [IIE]. USA. New York: IIE,



2014. 142 p. ISBN 978-0-87206-371-6

Résumé: Le rapport *Open Doors 2014* contient des informations détaillées sur les étudiants

internationaux aux États-Unis et sur les étudiants américains qui étudient à l'étranger. Il révèle que l'inscription des étudiants internationaux aux États-Unis a augmenté de 8% en 2012-2013. Les étudiants en provenance de Chine et d'Arabie saoudite représentent 73% de la croissance enregistrée. D'autres pays comme l'Inde, le Brésil, l'Iran et le Koweït ont également contribué à cette hausse, représentant 18% de la croissance. Le nombre d'étudiants américains étudiant à l'étranger a augmenté de 2%; le Royaume-Uni a enregistré la hausse la plus importante du nombre d'étudiants américains venus étudier sur son sol. On observe par ailleurs une hausse du nombre d'étudiants américains partis étudier en Afrique du Sud, au Danemark, en Corée du Sud, au Pérou et en Thaïlande mais aussi une forte hausse pour des destinations comme le Costa Rica et l'Irlande, et un regain d'intérêt pour le Japon.

URL: www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors/Data

POSTSECONDARY PLAY: THE ROLE OF GAMES AND SOCIAL MEDIA IN HIGHER EDUCATION, par William G. Tierney, Zoë

B. Corwin, Tracy Fullerton, Gisele Ragusa, Eds., Baltimore: John Hopkins University Press, 2014. 336 p. ISBN 978-1-4214-1306-8



Résumé: Cet ouvrage présente des travaux de recherche récents sur le nouveau rôle des jeux multi-joueurs dans la salle de classe et décrit comment ces outils

Source : HEDBIB, base de données bibliographique gérée par l'AIU – <http://hedbib.iau-aiu.net/>

peuvent renforcer la confiance des élèves et améliorer l'accès à l'enseignement supérieur. Des exemples, dont la majorité en provenance des États-Unis, sont tirés d'une variété de disciplines et illustrent l'apprentissage des étudiants en réponse aux jeux et aux médias sociaux.

RÉFLEXIONS SUR L'INTERNATIONALISATION DU MONDE UNIVERSITAIRE:

POINT DE VUE D'ACTEURS, par Mario Laforest, Gilles Breton, David Bel - Agence universitaire de la Francophonie [AUF] - Paris: Editions des archives contemporaines, 2014. 133 p. ISBN 978-2-813-00156-6

Résumé: Dans un environnement mondialisé, la mobilité des étudiants et des enseignants continue d'augmenter et la dimension internationale devient aujourd'hui un axe central de la gouvernance universitaire. Cet ouvrage examine les questions et les discussions sur l'internationalisation et sa place dans un cadre universitaire français, chinois, vietnamien et mondial. Comment se positionnent les universités face au processus d'internationalisation et de mondialisation? Quels critères de l'internationalisation devrait-on conserver? Initié par le Réseau international sur la mondialisation de l'enseignement supérieur (RIMES), le livre présente également des outils conceptuels pour faciliter l'étude, l'analyse et la prise de décision.

THE CANADIAN UNIVERSITY BUSINESS

PRIME, by Richard J. Marceau, St John's, Canada, Memorial University of Newfoundland, 2014, 115 p. ISBN 978-0-88901-459-6



Résumé: Cet ouvrage présente la situation d'une université en tant qu'entreprise et propose un modèle économique basé sur l'expérience de

l'auteur dans des universités canadiennes. Les activités économiques de l'université sont modelées en utilisant une approche systémique, avec un cadre de gestion des risques à trois niveaux décrit pour les activités économiques stratégiques et non stratégiques. Un chapitre sur les mécanismes de suivi des résultats d'une université conclut l'ouvrage.

THE STATE OF HIGHER EDUCATION 2014,

par Anna Glass, Ed., Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. Higher Education Programme [IMHE]. Paris, OECD, 2014, 145 p.



Résumé: Ce rapport présente des données comparatives, partage des développements politiques clés et propose une analyse des évolutions et des défis politiques

actuels de l'enseignement supérieur qui influent sur la gestion institutionnelle. Le rapport décrit la situation de l'enseignement supérieur dans différents pays, stimule la réflexion sur les défis politiques et pratiques et souligne les nouvelles tendances. Dans la première partie, trois thèmes sont analysés: une proposition de cadre pour l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité, des concepts et pratiques innovants de modèles économiques dans l'enseignement supérieur, et de nouvelles approches de financement et de promotion de la recherche d'excellence. En outre, cinq courts articles d'experts de l'enseignement supérieur portent sur les points suivants: la régionalisation de l'enseignement supérieur dans les pays de l'ANASE; gouvernance et structures; et « Qu'est-ce qu'une université internationale? ».

URL: www.oecd.org/edu/imhe/

GOING GLOBAL: INCLUSION, INNOVATION, IMPACT, VOLUME 4, par Mary Stiasny, Tim Gore, Eds. / British Council, London: Institute of Education

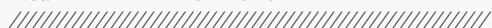


Press, 2015. 248 p. ISBN 978-0-86355-772-9

Ce volume contient des articles et des présentations de la conférence 2014

Going Global

organisée par le British Council. Des professionnels du monde entier analysent la manière dont la collaboration internationale facilite l'innovation, l'inclusion et l'impact de l'internationalisation – les trois parties du livre. Dans la première partie, une série de perspectives décrit les nouvelles approches en matière d'enseignement supérieur international, reflétant la demande croissante d'enseignement supérieur; la disponibilité croissante des outils et technologies pédagogiques; et la multiplication des relations internationales. Les études de cas décrivent de nouveaux modèles d'engagement entre les établissements d'enseignement supérieur; examinent comment les prestataires internationaux peuvent travailler avec les employeurs et les établissements d'enseignement supérieur locaux; et comment une culture de l'innovation dans l'enseignement supérieur peut se développer dans un pays qui vient de sortir d'un conflit. Les articles présentés dans la deuxième partie examinent les défis liés à l'inclusion rencontrés par l'éducation transfrontalière et les approches utilisées par les universités pour résoudre ce problème. Dans leur article d'introduction, Eva Egron-Polak, Secrétaire générale de l'AIU, et Madeleine Green détaillent les stratégies institutionnelles pour l'« internationalisation inclusive », dont l'objectif est de garantir un accès équitable aux opportunités internationales qui s'offrent aux étudiants et aux établissements. La troisième partie intitulée « Impact » contient des articles examinant les impacts à court terme et à plus long terme de l'éducation internationale sur la société, à la fois positifs et négatifs, et inclut un rapport d'un projet de recherche du British Council sur l'impact de l'éducation transfrontalière sur les pays hôtes.



Novembre 2015

- 05-06** *Paris, France*
Conférence sur l'assurance qualité de l'enseignement supérieur transfrontalier
www.enqa.eu/index.php/events/qache-conference-on-qa-of-cross-border-higher-education/
-
- 09-11** *Dusit Thani, Abu Dhabi, Émirats Arabes Unis*
2nd MENA Higher Education Leadership Forum – Towards Transformative Higher Education in the MENA Region: The Role of Innovation in the 21st Century Digital and Knowledge based Society
<http://menahelf.com/>
-
- 10** *Londres, Royaume Uni*
5th Annual Access to Higher Education Summit
www.universitiesuk.ac.uk/events/Pages/HEAccess2015.aspx
-
- 12-13** *Oslo, Norvège*
Nordic Sustainable Campus Network (NSCN) Oslo Conference – The recent situation, future steps and responsibilities of Nordic higher education institutions in enhancing glocal sustainability agenda
<https://nordicsustainablecampusnetwork.wordpress.com/oslo-conference-rio20-and-nordic-universities/>
-
- 15-16** *Toronto, Canada*
2015 Higher Education Summit
<http://highereducationsummit.ca/>
-
- 15-20** *Kuala Lumpur, Malaisie*
1^{ère} session du programme de l'AIU « Leading Globally Engaged Universities » (LGEU)
www.iau-aiu.net/content/leading-globally-engaged-universities-lgeu
-
- 17-20** *Aalborg, Danemark*
1st D4Learning 2015, the International Conference: Innovations in Digital Learning for Inclusion (D4L)
www.d4l.aau.dk/
-
- 24** *Madrid, Espagne**
Copernicus Alliance Conference 2015: Evaluation and Assessment of Higher Education for Sustainable Development
www.copernicus-alliance.org/madrid
-
- 22-25** *Niagara Falls, Canada*
Canadian Bureau for International Education 49th Annual International Education Conference – Global Engagement: Crossing Borders, Connecting Generations
www.cbie-bcei.ca/events/annualconference2015/
-
- 24-27** *Puebla, Mexique**
ANUIES 2015 International Conference – University Social Responsibility: global and local challenges
www.anuies.mx/
-
- 27-28** *Kampala, Ouganda*
Council for the Development of Social Science Research in Africa (CODESRIA) International Conference – Academic Freedom in Africa: 25 Years after the Kampala Declaration: Issues, Challenges and Prospects
www.codesria.org/spip.php?article2394&lang=en
-
- 30-02** *Kuala Lumpur, Malaisie*
déc 29th Annual Conference of the Asian Association of Open Universities
<http://aaou2015.oum.edu.my/>

Décembre 2015

- 01-03** *Windhoek, Namibie*
Southern African-Nordic Center (SANORD) Conference 2015
<http://sanord.uwc.ac.za/news/Pages/SANORD-Conference-in-Namibia-1-3-December-2015.aspx>
-
- 09-11** *Celtic Manor, Royaume Uni*
Society for Research in Higher Education (SRHE) Annual Research Conference – Converging Concepts in Global Higher Education Research: Local, national and international perspectives
www.srhe.ac.uk/conference2015/

Janvier 2016

- 25-26** *Jupiter, États-Unis d'Amérique*
John N. Gardner Institute (JNGI) Higher Education Partnership Forum – Bringing Together Academic and Student Affairs Leaders to Improve Student Success
www.jngi.org/partnership-meeting-2016/



Février 2016

- 17-19** *Istanbul, Turquie*
Eurasia Higher Education Summit
www.eurieeducationsummit.com/programme.asp

Mars 2016

- 01** *Londres, Royaume Uni*
International Higher Education Forum 2016
www.universitiesuk.ac.uk/events/Pages/IHEForum2016.aspx
-
- 16-18** *Londres, Royaume Uni*
University Association for Lifelong Learning 2016 Annual Conference
www.uall.ac.uk/2016-annual-conference
-
- 16-18** *San Luis Potosí, Mexique*
17th North American Higher Education Conference: Global grand challenge
www.conahcec.org/17th-north-american-higher-education-conference-global-grand-challenge

Avril 2016

- 4-8** *Prague, République tchèque**
5th ASEF Rectors' Conference and Students' Forum (ARC5)
www.asef.org/projects/themes/education/3568-5th-asef-rectors-conference-and-students-forum-arc5-#3588-next-asef-rectors-conference-and-students-forum-in-czech-republic
-
- 7-8** *Galway, Irlande*
EUA Annual Conference 2016 – Bricks and clicks for Europe: building a successful digital campus
www.eua.be/activities-services/events/event/2016/04/07/default-calendar/eua-annual-conference-2016
-
- 10-15** *Dublin, Irlande*
2^{ème} session du programme de l'AIU « Leading Globally Engaged Universities » (LGEU)
www.iau-aiu.net/content/leading-globally-engaged-universities-lgeu

Mai 2016

- 03-05** *Cape Town, Afrique du Sud**
Going Global 2016 – Building nations and connecting cultures: education policy, economic development and engagement
www.britishcouncil.org/going-global
-
- 22-24** *Suva, Fidji*
International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) Forum 2016
www.inqaahe.org/main/events-and-proceedings

Novembre 2016

- 14-17** *Bangkok, Thaïlande*
15^{ème} Conférence générale de l'AIU – L'enseignement supérieur: un moteur pour des sociétés innovantes et durables
www.iau-aiu.net

* L'AIU est impliquée dans les conférences marqués d'un '*'. Pour rencontrer l'AIU veuillez contacter: iau@iau-aiu.net

Ce calendrier ne vous présente qu'une sélection des événements listés dans le **Calendrier général que l'AIU propose en ligne** (www.iau-aiu.net/fr/content/calendrier-général).

Pour proposer d'autres événements à mettre en ligne merci d'écrire à iau@iau-aiu.net.

////////////////////////////////////

ASSOCIATION INTERNATIONALE DES UNIVERSITÉS – AIU / BUREAU INTERNATIONAL DES UNIVERSITÉS. AU SERVICE DES MEMBRES INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS ET LA COMMUNAUTÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS SON ENSEMBLE, L'AIU OFFRE UN FORUM DESTINÉ À CRÉER UNE COMMUNAUTÉ MONDIALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. ELLE VISE À PROMOUVOIR L'ÉCHANGE D'INFORMATIONS, D'EXPÉRIENCES ET D'IDÉES, TOUT EN CONTRIBUANT PAR LA RECHERCHE, PAR LES PUBLICATIONS ET LES RÉUNIONS À FAIRE PROGRESSER LE DÉBAT SUR LA POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

AIU HORIZONS – Eva Egron-Polak, Secrétaire-générale et Directrice exécutive /// Rédactrice en chef : Hilligje van't Land, dr. ès Lettres, Directrice, Adhésions et développement des programmes /// Assistantes de rédaction : Trine Jensen, Chargée de programmes et Juliette Becker, Assistante exécutive/Chargée de programmess /// Traductions vers le français : François Agati /// Imprimeur : SEP, Nîmes, France /// Graphisme : Maro Haas
 ISSN version internet : 2076-3654

AIU Maison de l'UNESCO, 1, rue Miollis – F-75732, Paris cedex 15 – France Tel : + 33 1 45 68 48 00 – Fax : + 33 1 47 34 76 05
 Adresses électroniques : iau@iau-aiu.net – Site Internet : www.iau-aiu.net/fr



AIU Horizons est disponible en ligne sous format PDF : www.iau-aiu.net/association/fre/a_newsletter.html



10-15 April 2016

University College Dublin,
Dublin, Ireland

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES (IAU)

offers a unique international leadership
development programme:

LEADING GLOBALLY ENGAGED UNIVERSITIES (LGEU)

- ▶ Bringing together 20-25 senior leaders of Higher Education Institutions from different regions.
- ▶ Based on peer-to-peer learning about strategic reform and renewal of internationally-oriented universities.
- ▶ Offering international experience and perspectives to the analysis of different national contexts.
- ▶ Opening a gateway to a unique global network of higher education leaders.
- ▶ Contributing to shaping the landscape of Higher Education of tomorrow locally and globally.

IAU invites recently appointed or upcoming senior higher education leaders to apply to join this programme. Each session, hosted by an IAU Member in a different country around the world, will last one week and be limited to approximately 20 to 25 persons.

DATES

10-15 April 2016

LOCATION

University College Dublin
Dublin, Ireland

REGISTRATION FEE

IAU Member: 5,800 €
Non Member: 8,700 €

DEADLINE

15 January 2016

MORE INFORMATION

Ms. Juliette Becker
(j.becker@iau-aiu.net)



INTERNATIONAL
ASSOCIATION OF
UNIVERSITIES

INTERNATIONAL UNIVERSITIES BUREAU

ASSOCIATION
INTERNATIONALE
DES UNIVERSITÉS

INTERNATIONAL UNIVERSITIES BUREAU