



SERVICE DES RELATIONS INTERNATIONALES

RAPPORT D'AUTO-EVALUATION SYNTHÈSE

MARS 2019

1. Introduction

Le rapport d'auto-évaluation a permis au Service des relations internationales (SRI) de jeter un regard introspectif et critique sur ses activités, mais aussi d'analyser l'écosystème dans lequel il évolue, donnant ainsi l'opportunité de questionner un certain nombre de processus, de remettre en question des pratiques en vue de leur amélioration et de faire émerger des axes nouveaux dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté UNIL.

L'internationalisation, qui s'est fortement accrue ces dernières années, non seulement à l'UNIL mais aussi dans l'ensemble du monde académique, ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais s'inscrit dans un processus d'amélioration de la qualité. Toute mesure d'internationalisation doit ainsi être évaluée sous l'angle de la plus-value qu'elle apporte au projet ou à l'activité en tant que telle. Nous considérons donc que l'internationalisation est un instrument ou un moyen au service de la qualité. Aux étudiant·e·s, elle apporte une valeur ajoutée à leur formation et leur offre des outils, notamment en termes de compétences interculturelles, pour évoluer dans un monde de plus en plus globalisé ; aux enseignant·e·s elle apporte un réseau indispensable à la conduite de leurs activités de recherche, et à l'institution l'internationalisation apporte une visibilité dont elle ne peut se passer.

Il a été décidé de concentrer l'évaluation sur la période allant de septembre 2015 à décembre 2017, l'année 2015 coïncidant avec l'arrivée d'un nouveau responsable à la tête du service. Le rapport couvre l'ensemble des activités du service. Cela a permis d'établir un état des lieux général et de fixer de nouveaux objectifs pour les différentes missions du service.

L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du service ont été impliqués dans le processus d'auto-évaluation. Deux demi-journées de travail et de discussion ont ainsi été organisées entre décembre 2017 et mai 2018, permettant d'aborder en commun les aspects suivants :

- présentation de la démarche, définition des missions, identification des partenaires et choix de la méthodologie ;
- analyse SWOT et plan de développement

L'auto-évaluation a été enrichie par les résultats de deux questionnaires, l'un mené auprès des partenaires du Welcome Centre, l'autre auprès du corps enseignant. Un *focus group* a également été organisé ; il a été mené par la Cellule Qualité en collaboration avec le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) et a réuni des partenaires du SRI au sein des services centraux et des facultés.



UNIL | Université de Lausanne

Le rapport d'auto-évaluation a été rédigé par le chef de service sur la base des discussions d'équipe, des résultats des questionnaires et du *focus group*. L'équipe a été consultée à divers moments sur le texte et en a validé la version finale.

2. Missions

Les missions du Service des relations internationales, qui ont été redéfinies dans le cadre de la présente auto-évaluation, s'articulent autour de trois grands axes :

A) Promouvoir la dimension internationale à l'UNIL

Missions spécifiques

1. Rechercher des partenariats internationaux et négocier des conventions en accord avec la stratégie internationale de l'UNIL ;
2. Favoriser et soutenir la mobilité internationale des étudiant·e·s, des enseignant·e·s et du PAT ;
3. Soutenir des initiatives à caractère international proposées par des étudiant·e·s, des enseignant·e·s ou le PAT ;
4. Être force de proposition pour le lancement de projets de dimension internationale ;
5. Assurer une expertise à l'UNIL sur les questions liées à l'international ;

B) Promouvoir l'UNIL auprès du public étranger

Missions spécifiques

6. Représenter activement l'UNIL dans des congrès internationaux ;
7. Coordonner la présence et la participation de l'UNIL dans des réseaux internationaux d'universités ;
8. Développer des outils d'information pour le public étranger ;

C) Assurer l'accueil des publics étrangers

Missions spécifiques

9. Faciliter l'arrivée et l'intégration du personnel étranger via le Welcome Centre ;
10. Assurer l'accueil des délégations et visiteurs étrangers.

3. Bilan global (analyse SWOT)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences variées et complémentaires au sein de l'équipe (notamment interculturelles et linguistiques) • Forte implication des collaboratrices et collaborateurs ; flexibilité, disponibilité et réactivité de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de visibilité de nos prestations auprès des publics-cibles • Charge bureaucratique qui ralentit le travail et réduit le temps pouvant être consacré à la réflexion et la créativité

<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des tâches et missions qui facilitent la motivation • Environnement de travail (locaux) agréable • Bonnes connaissances de nos partenaires suisses et étrangers (réseaux) • Cadre budgétaire souple permettant de développer des projets • Marge de manœuvre favorisant la créativité • Saine collaboration avec les facultés et services 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne à l'équipe parfois défaillante • Limites en termes de ressources humaines (un poste supplémentaire, stabilisé, serait nécessaire) • Connaissances limitées des programmes académiques • Connaissances lacunaires des projets internationaux menés au sein de l'UNIL • Manque de visibilité de l'UNIL à l'étranger et manque de clarté sur les moyens d'y remédier
Opportunités	Risques/ menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Processus de réflexion engagé au niveau de la Confédération sur sa politique de mobilité • Tendance générale à l'internationalisation dans le monde académique • Intérêt croissant des étudiant·e·s pour la mobilité • Évolution des modes de vie des étudiant·e·s (en emploi) qui invitent à repenser la mobilité • Bonne position de l'UNIL dans les rankings • Encouragement appuyé à la mobilité dans certains pays • Projets immobiliers en développement à l'UNIL (Vortex) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte politique incertain (relations Suisse-UE et impact sur la mobilité européenne) • Évolution des modes de vie des étudiant·e·s (étudiant·e·s en emploi) qui constitue un frein potentiel à la mobilité • Restrictions à la mobilité dans certains pays • Contexte économique fluctuant (franc fort, etc.) qui impacte la mobilité • Situation financière instable de certains partenaires étrangers qui crée de l'incertitude • Outils informatiques peu adaptés • Lenteur administrative (autorités cantonales et fédérales) sur les questions migratoires (Welcome) • Contexte tendu dans le domaine du logement (Welcome)

4. Expertise externe

Mme Patricia Petit, Directrice du service des relations internationales de l'Université de Liège, a été invitée à l'UNIL le 13 juin 2018 en tant qu'experte externe ; suite à sa visite, elle a rédigé un rapport dont les éléments principaux sont présentés ci-après :



- L'experte souligne que le processus d'auto-évaluation s'est déroulé conformément aux lignes directrices de l'institution, notamment par la consultation des principaux partenaires et bénéficiaires du SRI. L'expertise confirme l'adéquation entre le contenu du rapport et les propos des personnes rencontrées par Mme Petit lors de sa visite le 13 juin 2018. Elle relève enfin le fait que le rapport est suffisamment clair et détaillé.
- **Stratégie internationale de l'UNIL**
L'experte externe signale l'intérêt qu'il pourrait y avoir à fixer des objectifs institutionnels clairs dans la stratégie internationale de l'institution, mais aussi dans celle du Service. Le SRI tient compte de la remarque mais n'est pas persuadé qu'il faille fixer des indicateurs quantitatifs, notamment pour ce qui est des chiffres de la mobilité. Si cela devait être le cas, l'impulsion devrait venir de la Direction, devrait être relayée fortement par les facultés et nécessiterait une augmentation de l'enveloppe budgétaire consacrée aux bourses de mobilité.
- **Gestion des accords et des partenariats**
L'expertise souligne la nécessité de déterminer une méthodologie d'évaluation des accords. Cela est prévu dans le plan de développement.
- **Partenariats privilégiés**
L'experte souligne le fait que ces partenariats ne sont pas perçus par tous les acteurs comme « ayant un effet multiplicateur évident ». Le Service RI en est conscient mais considère cela comme normal, de tels partenariats ne pouvant bénéficier à l'ensemble de la communauté. Les projets soutenus dans le cadre de ces partenariats permettent néanmoins de renforcer et dynamiser les collaborations. L'experte évoque la nécessité de renforcer la communication à propos des partenariats privilégiés ; cet avis est partagé par le Service.
- **Soutien aux co-tutelles**
L'experte préconise le maintien de la gestion des co-tutelles dans le service mais suggère le découpage des conventions en plusieurs parties, afin de mieux répartir le travail entre facultés et le SRI. Le Service envisage de répartir les rôles de manière plus efficace entre les différents acteurs impliqués.
- **Synergie avec le Dicastère Recherche**
L'experte souligne le positionnement du SRI au sein d'un Dicastère comprenant également la recherche. Elle le perçoit comme une opportunité à exploiter pour mieux tracer les collaborations de recherche dans le but de renforcer l'internationalisation de l'UNIL. Le SRI partage cet avis ; la nécessité d'« optimiser la transmission d'informations et la collaboration avec le Dicastère Recherche » figure dans le plan de développement.

L'experte externe émet enfin un certain nombre de recommandations en lien avec le plan de développement :

Hierarchisation des items en distinguant les « micro-progrès opérationnels ou administratifs » et les changements plus systématiques

Cette remarque nous paraît tout à fait pertinente ; le plan de développement a été adapté en conséquence ; la version finale distingue les objectifs stratégiques des objectifs opérationnels et de fonctionnement.

Solliciter certains messages clairs de la part des autorités de l'UNIL

Le Service partage ce point de vue. Un soutien plus appuyé de la Direction pour certains projets ou initiatives pourrait être bénéfique pour le Service, car il légitimerait son intervention. Le SRI est prêt également à assurer des mandats de la Direction pour la mise sur pied de projets avec une dimension internationale.

L'expertise externe évoque enfin le rôle facilitateur qu'est à même de jouer le SRI pour la mise en place de projets transversaux de dimension internationale. Les diverses compétences du service, sa flexibilité et sa recherche constante de solutions sont louées. Le Service se met ainsi à disposition de la Direction pour le développement de projets spécifiques si elle le souhaite et en voit l'intérêt.



1. Plan de développement

1. Objectifs stratégiques*

Ordre de priorité	Objectifs	Actions	Moyens	Calendrier	Indicateurs
1.1	Renforcer la collaboration de l'UNIL avec des partenaires privilégiés	Poursuivre les collaborations avec les partenaires existants Identifier de nouveaux partenaires potentiels Élaborer un plan de collaboration avec le(s) partenaire(s) identifié(s) Identifier les sources de financement potentielles	Analyse des collaborations existantes Réseaux interpersonnels au sein des universités partenaires	en continu, dès 2018	De nouveaux partenaires sont identifiés Des conventions sont signées Des projets spécifiques sont mis sur pied
1.2	Accroître le programme des écoles d'été et leur valorisation	Renforcer l'offre en apportant du soutien financier et organisationnel aux enseignant·e·s (notamment via des appels à projets) Renforcer le soutien aux écoles d'été (systèmes de bourses;	Rééquilibrage du soutien entre facultés et service Rencontres et discussion avec les décanats	2019-2023	Nombre de projets d'écoles d'été mises sur pied

		programmes crédités, etc.)			
1.3	Développer les prestations du Welcome Centre (WLC)	<p>Renforcer les actions pour les couples à carrières duales</p> <hr/> <p>Augmenter le nombre d'évènements (notamment culturels) à destination du public-cible</p> <hr/> <p>Renforcer la visibilité</p>	Collaboratrices du Welcome Centre	en continu, dès 2018	<p>Le nombre de couples à carrières duales soutenus a augmenté</p> <hr/> <p>Au moins deux évènements à destination du public-cible sont organisés chaque année</p> <hr/> <p>Le nombre de dossiers traités au WLC augmente</p>
1.4	Développer et valoriser des alternatives à la mobilité classique	<p>Identifier les programmes de mobilité courte déjà existants</p> <p>Monter des programmes de mobilité courte en collaboration avec les facultés</p>	Consultation des facultés sur leurs besoins	en continu, dès 2018	Nombre de projets de mobilité courte mis sur pied
1.5	Renforcer la visibilité de l'UNIL à l'international	<p>Étudier les possibilités d'améliorer notre position dans certains rankings</p> <hr/> <p>Envisager l'adhésion à un nouveau réseau d'universités</p>	<p>Analyse des indicateurs sur lesquels il serait envisageable d'agir</p> <hr/> <p>Listing des réseaux existants et identification des plus pertinents, accompagné d'une analyse de la plus-value d'une adhésion pour l'institution</p>	<p>2019-20</p> <hr/> <p>2020-21</p>	<p>L'analyse est présentée sous forme de rapport à la Direction</p> <hr/> <p>Une proposition est soumise à la Direction.</p>

1.6	Clarifier la position de l'UNIL sur sa politique de solidarité	<p>Identification des collaborations existantes avec les pays du Sud</p> <p>Mettre en place des mesures cohérentes en termes de collaboration Nord-Sud</p> <p>Renforcer nos actions dans le cadre du réseau Scholars at Risk</p>	<p>Questionnaire auprès du corps enseignant</p> <p>Consulter les décanats et la Direction</p> <p>Identifier les sources de financement potentielles</p>	2019-21	<p>Un document de référence avec des propositions concrètes est rédigé</p> <p>Des mesures ciblées sont mises sur pied et des collaborations émergent</p>
1.7	Clarifier la position de l'UNIL sur les programmes de co-diplomation	<p>Consulter la Direction sur la pertinence de mettre en place des programmes de co-diplomation</p> <p>Consulter, en cas de préavis favorable, les Décanats</p> <p>Identifier, le cas échéant, un projet pilote</p>	<p>Collaborateurs·trices du SRI</p> <p>Mise en place d'un groupe de travail impliquant les Dicastères, services et facultés concernés</p>	2018-22	Un projet pilote est sur pied et lancé.

* Objectifs stratégiques prioritaires par rapport aux objectifs opérationnels et de fonctionnement

2. Objectifs opérationnels et de fonctionnement

Ordre de priorité	Objectifs	Actions	Moyens	Calendrier	Indicateurs
2.1	Renforcer la systématisation de la gestion des accords de mobilité	Être à jour dans les renouvellements	Système de veille assuré par l'équipe	en continu, dès 2018	Une procédure est mise en place. La liste des accords à renouveler est revue annuellement.
		Dénoncer les accords échus non utilisés ou non adéquats	Système de veille assuré par l'équipe	en continu, dès 2018	Une liste des accords dénoncés est établie
		Mettre en place une procédure renforcée d'évaluation des accords	Élaboration d'un processus d'évaluation	2019-20	Le processus d'évaluation des accords existe et est utilisé
		Revoir la cohérence du système d'attribution des bourses IN et OUT à des étudiant·e·s de certaines universités partenaires	Analyse du système et proposition de révision au SASME	2019-20	Le système est révisé
2.2	Améliorer la gestion administrative des co-tutelles de thèse	Schématiser le processus de mise en place d'une co-tutelle Rencontrer les décanats et facultés pour dégager des pistes d'amélioration	Équipe RI en collaboration avec les facultés	2019-2020	Des propositions concrètes sont faites

2.3	Optimiser la transmission d'informations et la collaboration avec le Dicastère Recherche	<p>Renforcer notre connaissance des enjeux de recherche dans leur dimension internationale</p> <p>Renforcer notre connaissance des projets de recherche internationaux en cours à l'UNIL</p> <p>Mettre en place un système de transmission de l'information plus fluide avec le Dicastère Recherche</p>	Coordination avec le Dicastère (via des rencontres régulières)	à partir de 2019	Une meilleure transmission des informations et répartition des tâches est mise en place
2.4	Renforcer la cohérence des actions menées par le SRI	<p>Réviser la stratégie internationale de l'UNIL</p> <hr/> <p>Créer une Commission pour les RI (si pertinent)</p> <hr/> <p>Consulter les décanats et les conseillers mobilité sur leur vision et leurs besoins</p>	<p>Consultation des services et facultés; mise sur pied d'un groupe de travail</p> <hr/> <p>Consultation des facultés et de la Direction</p>	<p>2019-20</p> <hr/> <p>2019</p> <hr/> <p>2018/19</p>	<p>La nouvelle stratégie est révisée et validée</p> <hr/> <p>La Commission est créée et a des objectifs clairs</p> <hr/> <p>Des propositions de développement sont élaborées conjointement avec les décanats et les facultés</p>
2.5	Renforcer la communication interne du Service auprès de nos partenaires (enseignant·e·s; conseiller·ères mobilité)	Renforcer la diffusion d'informations sur nos prestations et nos activités	<p>Rencontres diverses avec les publics-cibles</p> <p>Autres actions de communications ciblées</p>	Dès 2018	<p>Nombre d'événements et actions menés à l'intention de nos partenaires</p> <p>Des clarifications sur nos prestations sont apportées (Midi mobilité, emails, documents de référence)</p>

2.6	Renforcer la digitalisation des instruments de gestion de la mobilité	<p>Suivre l'évolution des pratiques européennes en la matière (Erasmus without Paper)</p> <p>Sensibiliser la Direction et le CI aux changements potentiels qu'impliquerait une digitalisation renforcée à partir de 2021</p>	<p>Système de veille</p> <p>Coordination avec l'agence Movetia</p>	2018-2022	<p>Le service est au courant des évolutions et des enjeux à venir en matière de gestion digitale de la mobilité</p> <p>La Direction et le CI sont conscients des enjeux et des implications potentielles</p>
-----	---	--	--	-----------	--

SRI 2 juillet 2019