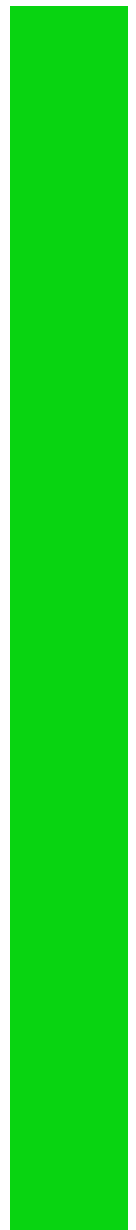




# **PLAN STRATÉGIQUE D'INTERNATIONALISATION**

**Construire et entretenir des ponts**

**2025 - 2029**



# Sommaire

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Introduction                 | 02 |
| Piliers                      | 05 |
| Objectifs                    | 12 |
| Stratégies et objectifs      | 13 |
| Structuration et gouvernance | 20 |
| Indicateurs de suivi         | 21 |
| Références                   | 24 |





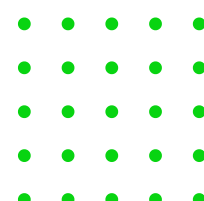
# Introduction

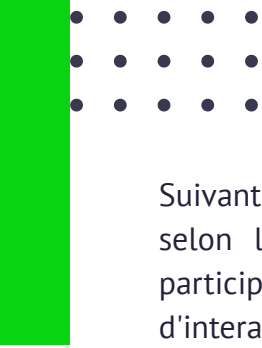
Le plan stratégique d'internationalisation de l'Université Fédérale d'Uberlândia (UFU) 2025-2029 est le document qui définit les piliers, les objectifs, la structure, les stratégies, les cibles et les indicateurs de suivi pour renforcer l'internationalisation de l'université. Le thème attribué au plan stratégique - construire et entretenir des ponts - vise à refléter l'alignement de l'institution sur une perspective globale, inclusive, éthique et responsable de l'internationalisation.

Le processus d'internationalisation des institutions d'enseignement supérieur (IES) brésiliens et les actions qu'il a déclenchées ont été au centre des discussions dans le cadre des politiques et des pratiques linguistiques de ces établissements. L'internationalisation est un processus dont l'objectif principal est d'assurer la visibilité nationale et internationale de la production, de la mobilité académique, de l'internationalisation à domicile et du programme d'études dans les IES dans un cadre plus large. Dans ce contexte, les actions impliquant les gestionnaires, les enseignants, les techniciens administratifs et les étudiants dans les pratiques d'enseignement, de recherche et d'extension visent à élargir les relations grâce à leur participation à des projets dont les retombées se font sentir aux niveaux local, régional, national et international.

La réponse croissante à la mondialisation et à la concurrence dans l'enseignement supérieur met en évidence la nécessité de préparer les étudiants aux changements locaux et mondiaux, tant dans le domaine académique que professionnel (Proctor ; Rumbley, 2018). Il existe une demande pour le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur. Mais qu'est-ce qui compte comme internationalisation? La recherche de Buckner et Stein (2020) part des prémisses des associations internationales NAFSA, IAU et EAIE pour comprendre ce qui compte comme internationalisation. Les chercheurs comprennent que les définitions actuelles sont fortement dépolitisées et déhistoricisées, alors que l'internationalisation est souvent considérée comme signifiant quelque chose qui englobe davantage et mieux les questions mondiales. Peu d'attention est accordée à l'éthique de l'engagement international, en particulier dans les relations de pouvoir inégales.

Hudzik (2015) présente quatre suggestions pour soutenir les actions d'internationalisation: (1) créer une culture institutionnelle favorable à l'internationalisation, (2) promouvoir des stratégies d'inclusion, (3) reconnaître et engager des changements organisationnels, (4) établir une série de stratégies et de tactiques de renforcement des capacités. Pour ce faire, Abad (2019, p. 75) soutient "qu' il est nécessaire de construire un esprit collectif d'équipe participative dans une gestion ouverte et démocratique qui favorise le dialogue, renforce le leadership et oriente les efforts dans une direction continue".





Suivant une perspective d'internationalisation globale (comprehensive internationalization), selon les termes inventés par DeWit (2019), le chercheur ajoute que l'interaction et la participation de tous les membres de la communauté universitaire permettent à chacun d'interagir et de construire, à partir de l'identification des actions d'internationalisation déjà mises en œuvre ou présentant un fort potentiel pratique, un projet d'internationalisation intégral tenant compte des spécificités du contexte dans lequel s'inscrit l'établissement d'enseignement supérieur.

Le rapport de recherche mondial de l'AIU (Association internationale des universités) (Marinoni 2019) présente des données pertinentes pour référencer les processus d'internationalisation et inspirer les politiques qui ont une incidence sur l'internationalisation. L'auteur présente d'autres aspects qui doivent être pris en compte lors de l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Il s'agit notamment : (a) de l'internationalisation en tant que priorité institutionnelle; (b) des politiques et activités d'internationalisation; (c) de l'internationalisation de la recherche; (d) des ressources humaines et du développement du personnel; (e) de la mobilité étudiante; (f) de l'internationalisation des programmes d'études/internationalisation à domicile. Santos Jorge (2018) défend quant à lui l'élargissement de la conception de l'internationalisation et souligne qu'avec le multiculturalisme, ces concepts apparaissent comme des voies appropriées pour réaliser l'agenda 2030 de l'UNESCO afin de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Les nombreuses possibilités d'internationalisation au-delà de la mobilité internationale des enseignants et des étudiants ont été sous-estimées, et cela doit changer. Afin de valoriser les multiples voies possibles, Knight (2020, p. 8) pose la question suivante: “ Où nous mènera la bifurcation entre la conception de l'internationalisation comme un processus impliquant la mobilité entre les pays et l'accent mis actuellement sur l'internationalisation à domicile? ” Au fil des ans, les responsables de l'UFU se sont approprié cette vision plus large de l'internationalisation, qui tient compte des avancées théoriques et pratiques de ce domaine de connaissances pluriel et transversal.

Certains documents retracent l'histoire de l'internationalisation de l'UFU et doivent être pris en compte pour établir la chronologie qui montre comment l'université s'est internationalisée. Le premier document est la thèse de maîtrise intitulée “Le processus d'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur : une étude de cas à l'Université fédérale d'Uberlândia “ (Batista, 2009), qui montre que le processus d'internationalisation de l'UFU a commencé par des actions isolées dans des unités de la faculté d'ingénierie au début des années 1980 et que, bien que le processus d'internationalisation de cet établissement d'enseignement supérieur soit assez récent, de nombreuses actions ont déjà été menées, en particulier ces dernières années avec la création du Bureau des relations internationales (ASDRI), ce qui a entraîné une augmentation significative du nombre d'accords internationaux signés et, par conséquent, une augmentation de la mobilité académique, en particulier des étudiants de premier cycle.

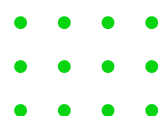


Dans la continuité des travaux de Batista (2009), l'équipe d'étudiants du Programme de formation à l'internationalisation (ProInt) de l'UFU a poursuivi l'enregistrement de l'historique des actions internationales de l'établissement. Le rapport de cartographie de l'internationalisation de l'UFU 2007-2019 présente les actions académiques et de gestion dans le processus d'internationalisation de l'UFU, dans la continuité des travaux présentés dans la thèse susmentionnée.

Les données quantitatives relatives à l'internationalisation de l'UFU au cours de la période étudiée révèlent une augmentation croissante du nombre de mobilités internationales, tant pour les étudiants entrants que pour les étudiants sortants. Les différentes parties prenantes interrogées pour la rédaction du rapport considèrent l'internationalisation comme un processus très important pour la visibilité de l'établissement, ainsi que pour la formation de la communauté enseignante, étudiante et technique, même si elle reste difficile en raison des obstacles financiers, structurels, humains et d'adhésion générale rencontrés tout au long du parcours.

Le rapport de gestion 2017-2024 montre comment la Direction des relations internationales et interinstitutionnelles (DRII) de l'UFU gère les programmes d'intérêt pour l'établissement, obtenant des résultats significatifs dans l'échange de professeurs chercheurs et d'étudiants de premier cycle et de troisième cycle. Les étudiants de l'UFU ont la possibilité de découvrir un système éducatif différent et d'acquérir une nouvelle perspective sur la formation universitaire, tout en interagissant avec des étudiants de cultures diverses. Au cours des deux mandats, l'université s'est fixé pour objectif d'élargir ces espaces en décentralisant la prise de décision, afin d'inclure des enseignants de différents domaines de connaissance pouvant contribuer à des actions ponctuelles. Des comités ont été créés afin que ces enseignants puissent se réunir et réfléchir, de manière collaborative, à des politiques et des actions susceptibles de contribuer au processus d'internationalisation de l'UFU.

Dans cette optique, nous souhaitons poursuivre dans cette voie de manière toujours plus globale, avec un plan stratégique d'internationalisation qui tienne compte de manière transversale de l'enseignement, de la recherche, de la vulgarisation et de la gestion, ainsi que de l'ensemble des membres de la communauté universitaire (étudiants, enseignants et personnel technique et administratif) et de la communauté dans son ensemble.





# 1. Piliers


La construction du plan stratégique d'internationalisation de l'UFU s'est faite à partir de la contextualisation historique de l'institution, à partir de documents internes et d'évaluations institutionnelles qui soutiennent les objectifs et les buts fixés dans ce document. Les piliers du plan stratégique d'internationalisation présentés ci-dessous comprennent le PIDE UFU 2022-2027, les prémisses de la lettre de programme de gestion 2025-2028 et l'analyse du contexte de l'université en matière d'internationalisation, réalisée à partir des compilations de 2024, en tenant compte de l'analyse de l'environnement à l'aide de la matrice SWOT et des données issues de la matrice des risques.

## 1.1 Plan institutionnel de développement et d'expansion – PIDE UFU 2022-2027

Le Plan institutionnel de développement et d'expansion (PIDE) est un instrument qui guide les actions universitaires pour une période de six ans (2022-2027). Il est élaboré conjointement par l'ensemble de la communauté universitaire, qui oriente la planification institutionnelle, établit les orientations à suivre et permet une évaluation continue des chemins parcourus. Dans le cadre des objectifs présentés dans le PIDE UFU 2023-2027, l'UFU s'engage en faveur de l'internationalisation en cherchant à se consolider en tant que centre de référence dans le pays et à contribuer à l'établissement de nouveaux partenariats nationaux et internationaux.

La directive 6 du PIDE UFU 2022-2027 présente l'orientation générale visant à promouvoir et à renforcer le processus d'internationalisation et d'interinstitutionnalisation dans l'enseignement, la recherche et la vulgarisation, en favorisant son insertion dans la liste des universités reconnues mondialement. Il s'agit là de l'orientation la plus large, qui sert de boussole pour façonner l'identité de l'UFU en matière d'internationalisation.

Dans la section intitulée, Politique d'internationalisation, il est indiqué que les processus de collaboration et de mobilité associés au phénomène de la mondialisation, en tant que processus d'intégration sociale, économique et culturelle entre les différentes régions de la planète, ont contribué au mouvement d'internationalisation de l'enseignement supérieur contemporain, avec l'inclusion des établissements d'enseignement dans le paysage mondial. Cette insertion de l'université dans les réseaux mondiaux de connaissances a favorisé l'avancement significatif des connaissances scientifiques et interculturelles, a accru les possibilités d'accès à des bases technologiques innovantes et contribue certainement au progrès social et économique des nations.



Dans le contexte de l'UFU, le concept d'internationalisation ne se limite pas à la réalisation d'activités de mobilité. Pour l'institution, en accord avec le réseau des universités fédérales, l'internationalisation fait référence à un processus de changements organisationnels, d'innovation curriculaire, de développement professionnel du corps enseignant et du personnel administratif, de développement de la mobilité académique dans le but de rechercher l'excellence dans l'enseignement, la recherche et d'autres activités qui font partie de la fonction des universités.

L'internationalisation n'est donc pas une fin en soi, mais une stratégie qui favorise son insertion dans la communauté scientifique internationale, dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche pour tous les étudiants et le personnel technique et d'apporter des contributions significatives à la société. L'internationalisation de l'enseignement supérieur devient effectivement une partie importante de la mission de l'université et doit être comprise comme un processus transversal, qui imprègne son essence et implique ses activités administratives, de premier cycle, d'extension, de troisième cycle et de recherche, reflété dans ses actions et pratiques institutionnelles.

C'est dans ce contexte que s'est développé le concept d'internationalisation à domicile, compris comme "l'intégration délibérée des dimensions internationale et interculturelle dans les programmes d'études formels et informels pour tous les étudiants dans des environnements d'apprentissage domestiques". Ce concept englobe des questions liées non seulement aux programmes d'études informels et cachés, mais aussi aux aspects linguistiques, culturels, administratifs et infrastructurels. Il est essentiel d'intégrer les dimensions mondiales, interculturelles et internationales dans le contenu des programmes d'études, à différents niveaux, et de créer les conditions internes nécessaires à l'insertion internationale de l'UFU. La mobilité, physique et virtuelle, doit être rendue possible, encouragée et reconnue comme un facteur important dans la construction de cette culture d'internationalisation.

Compte tenu des principes fondamentaux de tout processus d'internationalisation transformateur, transversal et contribuant efficacement à la qualification de ses pratiques et à son insertion internationale, il est nécessaire que l'UFU s'engage dans des aspects et des actions liés à:

- internationalisation et flexibilisation des programmes d'études, de premier cycle et de troisième cycle, avec des accords de cotutelle, de double diplôme et d'autres pratiques de certification en réseau;
- internationalisation des groupes de recherche, des stages et des activités d'initiation scientifique, en articulation avec les cycles de premier et deuxième cycles universitaires;
- développement d'une politique de chaires internationales qui facilite et favorise les échanges universitaires durables

- renforcement des partenariats stratégiques, en maintenant et en élargissant son réseau de coopération institutionnelle bilatérale;
- construction de partenariats internationaux afin de générer et de transformer les connaissances scientifiques et technologiques en solutions innovantes, durables et applicables au développement socio-économique;
- augmentation du nombre d'enseignants et d'étudiants internationaux, y compris les migrants et les réfugiés;
- extension dans une perspective internationale, avec adhésion à des thèmes globaux et insertion dans des réseaux de collaboration internationaux;
- mise en place d'une politique de communication externe et multilingue, impliquant l'intégration dans des classements, des sites web dans d'autres langues, des publications scientifiques et informatives et autres, contribuant à l'intégration de l'UFU dans le contexte international;
- Renforcement des compétences des personnels pour la gestion des actions d'internationalisation, y compris la mise en place de programmes de mobilité;
- adaptation nécessaire de leurs systèmes informatiques de gestion académique et de gestion du personnel, afin de permettre de nouvelles pratiques qui prennent en compte les étudiants et les collaborateurs internationaux; et
- financement du Plan d'internationalisation, afin de créer et de maintenir les conditions d'infrastructure et de soutien nécessaires à la mise en œuvre des politiques d'internationalisation.

Ainsi, ces actions alignées sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies dans ses activités administratives et de gestion, de premier cycle, d'extension, de recherche et de troisième cycle, en accord avec les pratiques internationales, permettront à l'UFU de s'intégrer au réseau international d'institutions dans la recherche d'une société plus juste et de la formation de professionnels citoyens ayant une perspective mondiale.





## 1.2 Vision de la direction



L'internationalisation doit être transversale dans toutes les activités d'enseignement, de recherche, d'extension, de culture, d'innovation et de gestion des personnes. Cette approche doit maintenir un dialogue constant avec les étudiants et favoriser l'interaction de l'UFU avec la scène mondiale. Cela peut être réalisé grâce à la mobilité académique des étudiants et des employés (techniciens et enseignants), à l'accueil d'étudiants et de chercheurs internationaux et à la conclusion d'accords de coopération et de partenariats internationaux. Ces actions visent à stimuler les échanges interculturels et académiques, essentiels à la recherche de l'excellence et à la reconnaissance de l'UFU, tant au niveau national qu'international.

Comme lignes directrices pour la gestion 2025-2028, la “Carta Programa UFUcomVocê” présente:

- Encourager et soutenir l'offre de cours dans une langue étrangère, à tous les niveaux d'enseignement.
- Encourager les accords de double diplôme entre l'UFU et les universités étrangères, à tous les niveaux d'enseignement.
- Élargir l'équipe et améliorer les infrastructures physiques de la DRII

- Qualifier les étudiants et les employés de l'UFU pour le développement de compétences en langues étrangères
- Approfondir la démocratisation et l'équité dans la mobilité internationale, en créant des aides pour que les étudiants et les fonctionnaires de l'UFU puissent réaliser des études et des activités dans des universités étrangères.
- Soutenir les partenariats internationaux entre pays en développement, en renforçant ces pays dans le cadre de la coopération technique Sud-Sud.
- Promouvoir le partenariat entre la DRII et le cours de traduction, afin d'aider dans les activités de traduction réalisées dans le cadre de la direction.
- Rechercher, auprès du service d'aide aux étudiants, des ressources pour soutenir l'accueil des étudiants internationaux et la mobilité des étudiants de l'UFU vers d'autres pays.
- Améliorer et soutenir la mise en place de projets internationaux dans les domaines de la recherche, de l'innovation, de la vulgarisation et de la culture.
- Soutenir la collecte de fonds auprès de partenaires internationaux pour le développement de projets à l'UFU.

### 1.3 Analyse du contexte d'internationalisation à l'UFU

Pour analyser le contexte d'internationalisation de l'UFU, nous avons pris en compte des compilations réalisées en 2024, en commençant par une analyse SWOT qui répertorie les forces et les faiblesses comme facteurs internes, et les opportunités et les menaces comme facteurs externes à l'institution.

**F**

Équipe expérimentée, qualifiée, engagée et dotée d'une communication efficace dans le domaine de l'internationalisation

- Bonne structure physique et documentaire pour l'internationalisation
- Historique consolidé en matière d'internationalisation
- Projets institutionnels d'internationalisation à grande échelle approuvés
- Expérience accumulée en matière d'internationalisation
- Intégration enseignement-recherche-extension axée sur les objectifs de développement durable (ODD)

# O

- Appels d'offres pour l'internationalisation
- Demande croissante pour des recherches appliquées alignées sur les ODD
- Possibilité d'élargir la coopération interinstitutionnelle internationale
- Potentiel d'attraction d'étudiants internationaux grâce à des cours dispensés en langues étrangères
- Demande croissante pour des programmes d'accueil et de mobilité académique
- Demande croissante pour des formations dans le domaine de l'internationalisation.

# F

- Budget insuffisant pour le processus d'internationalisation, limitant les actions stratégiques et d'expansion
- Équipes administratives sous-dimensionnées face à la croissance de l'internationalisation
- Faible implication de certains organes et unités académiques de l'université dans le processus d'internationalisation
- Absence d'un système numérique robuste pour intégrer la communauté locale et internationale
- Processus bureaucratiques complexes
- **Faible visibilité internationale par rapport aux universités de plus grande taille**

# A

- Faible maîtrise des langues étrangères
- Manque d'avantages pour les étudiants internationaux
- Restrictions budgétaires fédérales et étatiques pour l'internationalisation
- Forte concurrence avec d'autres universités fédérales et internationales dans la course au financement et à la visibilité dans ce domaine
- Incertitudes réglementaires et risques de discontinuité des politiques favorables à l'internationalisation
- Inégalité d'accès à l'internationalisation
- Fuite des cerveaux : difficulté à retenir les talents face aux opportunités offertes par d'autres institutions à l'étranger

En complément de l'analyse contextuelle présentée dans les paragraphes précédents, nous présentons une étude réalisée sur les attributs actuels de la Direction des relations internationales et interinstitutionnelles, bureau catalyseur des actions d'internationalisation. Des risques ont été identifiés, dont l'atténuation est couverte par ce plan stratégique d'internationalisation. Le tableau suivant résume les risques identifiés.

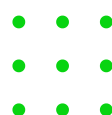


## Tableau 1 - Analyse des risques DRII 2024

| THÈME                                | GRAVITÉ | URGENCE | SITUATION / RISQUE  |
|--------------------------------------|---------|---------|---|
| Structure organisationnelle          | Haut    | Haut    | Représentation inadéquate des activités de la direction                         |
| Dimensionnement de l'équipe          | Haut    | Haut    | Paralysie ou retard dans les actions ; manque de précision                      |
| Restriction budgétaire               | Haut    | Haut    | Évasion et désintérêt des étudiants; peu de chances d'expansion                 |
| Traduction de documents/sites web    | Haut    | Moyenne | Limitation des formalités administratives ; manque de visibilité internationale |
| Système de gestion                   | Haut    | Moyenne | Lenteur des processus; perte potentielle de données                             |
| Assistance linguistique en portugais | Moyenne | Moyenne | Offres dépendantes de l'ILEEL; manque d'autonomie et de planification           |
| Cours de langues étrangères          | Moyenne | Haut    | Manque d'attractivité pour la communauté internationale                         |
| Fonctionnement des comités           | Faible  | Moyenne | Contrat volontaire; forte rotation du personnel                                 |
| Surveillance et communication        | Faible  | Moyenne | Manque de formation; faible visibilité  |

En conclusion de l'analyse des risques axée sur le statut et les actions du bureau d'internationalisation de l'UFU, les goulots d'étranglement les plus évidents sont liés à la structure organisationnelle qui doit être revue afin de répondre à toutes les demandes en matière de mobilité, d'accords de coopération et de missions, ainsi que de politiques et de pratiques linguistiques et d'internationalisation. L'équipe actuelle est très réduite et doit être élargie avec la création de coordinations spécifiques et le recrutement de fonctionnaires multilingues. Par exemple, le bureau ne dispose pas de fonctionnaire dans le domaine de la traduction, alors qu'il s'agit d'un domaine qui travaille avec des accords de coopération et d'autres documents en langues étrangères.

Toujours en cours, il convient de souligner la question budgétaire, qui est insuffisante pour l'internationalisation. L'investissement actuellement disponible provient de projets signés par des chercheurs et des enseignants.



## 2. Objectifs

### Objectif général

Offrir un environnement propice à l'internationalisation dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la vulgarisation et de la gestion, afin que tous les membres de la communauté de l'Université fédérale d'Uberlândia, dans toute leur diversité, deviennent des citoyens d'un monde multilingue, multiculturel et interconnecté, et s'engagent consciemment dans des actions internationales et interculturelles.

### Objectifs spécifiques



Renforcer l'UFU en tant que partenaire international



Qualifier la communauté UFU pour l'internationalisation



Internacionalizar o eInternationaliser l'enseignement, la recherche et la vulgarisation



Développer et mettre en œuvre des stratégies linguistiques et interculturelles favorisant l'internationalisation



Développer les infrastructures et le soutien physique et virtuel pour l'internationalisation



Promouvoir la démocratisation et l'équité dans le processus d'internationalisation de l'UFU

### 3. Stratégies et objectifs

Compte tenu des objectifs spécifiques, des stratégies et des objectifs ont été définis qui serviront de paramètres pour les actions d'internationalisation de l'institution pendant la durée de validité du présent plan stratégique.



#### 3.1 Renforcer l'UFU en tant que partenaire international

Afin de créer des environnements propices à l'internationalisation et à l'amélioration de ses pratiques académiques dans le contexte international, l'UFU continuera à encourager la venue de professeurs, chercheurs et étudiants étrangers et signera, suivra et évaluera des protocoles d'accord, des accords et des conventions bilatéraux et multilatéraux, dans le but de promouvoir la recherche, la mobilité, les actions d'innovation, l'enseignement et la vulgarisation en collaboration avec des institutions étrangères afin de promouvoir l'internationalisation effective de l'université. En outre, l'UFU devra encourager la création de partenariats internationaux afin de générer et de transformer les connaissances scientifiques et technologiques en solutions durables et applicables au développement socio-économique, en s'appuyant sur des activités de développement ou d'amélioration de produits, de processus ou de services.

#### Stratégies

- Missions de chercheurs qualifiés pour la coordination de projets de recherche avec des institutions étrangères;
- Soutien aux chaires internationales visant à favoriser les échanges de chercheurs invités pour des périodes de courte durée;
- Encouragement à la participation de professeurs invités étrangers, juniors et seniors, pour des périodes de courte et moyenne durée;
- Participation de l'UFU à des salons, rencontres et congrès nationaux et internationaux visant à faire connaître l'institution et à attirer des étudiants et des chercheurs étrangers;
- Soutien aux initiatives et activités d'innovation développées par les enseignants, les chercheurs et les étudiants de l'UFU en partenariat avec des institutions étrangères;
- Construction et approfondissement de partenariats avec des entreprises, des établissements d'enseignement et/ou des chercheurs étrangers;
- Encourager les chercheurs et les étudiants étrangers à développer des activités à l'UFU qui débouchent sur des innovations, dans le but de renforcer les partenariats, les réseaux internationaux de recherche, l'entrepreneuriat et le transfert de technologie;
- Développement de mécanismes permettant d'étendre les protocoles d'accord, les accords et les conventions déjà existants avec des institutions étrangères à d'autres domaines de connaissance, en fonction des intérêts de l'université;
- Définition de normes, d'exigences et de procédures visant à formaliser, gérer et évaluer les protocoles d'accord, les accords et les conventions;
- Mise en œuvre d'actions visant à accroître les accords institutionnels durables, en mettant l'accent sur les domaines prioritaires définis;



•Coordination d'initiatives isolées d'internationalisation des enseignants et des unités académiques afin de promouvoir leur institutionnalisation.

## Objectifs

Encourager les partenariats pour la mobilité étudiante, mais aussi favoriser les échanges entre les fonctionnaires;

•Encourager les accords de double diplôme et de cotutelle avec les universités déjà partenaires;

•Encourager les partenariats avec les entreprises et les gouvernements;

•Améliorer les actions d'accueil des étudiants internationaux.

•Publier des appels à candidatures pour la mobilité et les visites techniques destinés aux enseignants et aux techniciens administratifs;

•Réexaminer les accords déjà signés;

•Élargir les canaux de dialogue avec les mairies et les associations locales;

•Réserver des places dans les résidences universitaires pour les étudiants internationaux ;

•Offrir des bourses d'études aux étudiants étrangers;

•Mettre en place un programme de mobilité pour les étudiants, les techniciens et les chercheurs, afin de garantir leur participation à des projets de coopération institutionnelle et internationale;

•Développer un système de gestion des accords institutionnels afin de permettre le suivi et l'évaluation des processus et des participants, dans le but d'améliorer les procédures institutionnelles et les pratiques académiques.



## 3.2 Qualifier la communauté UFU pour l'internationalisation

La formation de la communauté universitaire de l'UFU se concentrera sur les activités et les actions liées aux processus d'internationalisation inhérents aux fonctions de chaque secteur ou unité académique, y compris les actions linguistiques, visant à développer la maîtrise des langues étrangères. La priorité sera donnée aux processus de formation visant à créer des environnements d'internationalisation et à permettre à la communauté d'agir plus efficacement dans ces processus.

## Stratégies

Financement de la participation des chercheurs de l'UFU à des congrès et événements internationaux;

•Réalisation de missions par des chercheurs qualifiés pour négocier des projets de recherche avec des institutions étrangères;

•Participation de professeurs et d'étudiants à des cours de courte durée ou à des universités d'été à l'étranger;

•Formation de professeurs et de techniciens administratifs à l'étranger grâce à l'octroi de bourses et d'aides financières;

•Amélioration du programme de qualification des professeurs et des techniciens en langues étrangères à des fins d'internationalisation;

Soutien au Programme de formation à l'internationalisation (ProInt), afin de contribuer à la formation des étudiants de premier cycle et au renforcement des actions visant à créer des environnements d'internationalisation dans le contexte de l'UFU.

## Objectifs

Qualifier les étudiants de l'UFU pour communiquer avec des étudiants internationaux

- Soutenir la qualification des fonctionnaires
- Soutenir le Centre de langues (CELIN)
- Promouvoir la formation sur l'internationalisation
- Élargir l'offre régulière de cours de langues de courte durée
- Encourager l'intégration des langues étrangères dans les projets pédagogiques des cours de premier cycle et de troisième cycle
- Soutenir l'apprentissage des langues par les fonctionnaires en proposant des cours de formation
- Permettre que l'apprentissage des langues soit un objectif de congé de formation
- Proposer des cours de formation sur l'internationalisation
- Mettre en place un programme continu de formation des techniciens liés aux programmes de troisième cycle, à la Direction des relations internationales et interinstitutionnelles (DRII) et aux vice-rectorats, dans les processus d'internationalisation et les langues étrangères ;
- Formaliser un programme de mobilité institutionnelle et d'actions de formation et de qualification de l'ensemble de la communauté universitaire afin de mieux tirer parti et partager les expériences d'internationalisation.



## 3.3 Internationaliser l'enseignement, la recherche et la vulgarisation

L'UFU offrira les conditions nécessaires à la flexibilisation des programmes d'études, en accord avec les processus d'internationalisation. Les programmes de troisième cycle doivent mener des actions d'internationalisation de manière intégrée, en favorisant l'inter/trans/multidisciplinarité, en promouvant la coordination avec le premier cycle et en mettant l'accent sur l'engagement à répondre aux demandes régionales et nationales. L'UFU encouragera les activités internationales de recherche et d'extension avec des institutions étrangères d'excellence.

## Stratégies

Assouplissement des programmes d'études;

- Intégration de thèmes internationaux dans les cours de premier et deuxième cycles;
- Offre de modules ou de disciplines en consortium avec des institutions étrangères;
- Reconnaissance des crédits et des diplômes obtenus à l'étranger;
- Conception d'un programme d'études permettant ou encourageant la double certification, avec des institutions partenaires d'excellence, dans les domaines prioritaires définis par l'université, à tous les niveaux d'enseignement, de recherche et de programmes de troisième cycle;

- Création d'espaces d'apprentissage et de partage résultant d'actions d'internationalisation et de connaissances produites ou acquises à l'étranger, dans le cadre de processus de mobilité et de formation, par des étudiants, des techniciens et des enseignants, tels que des séminaires, des colloques, des présentations en présentiel ou via des conférences web;
- Participation des étudiants à des cours en ligne ouverts à tous (MOOC) dispensés dans d'autres langues;
- Promotion de la production scientifique internationale auprès des chercheurs de l'UFU, des membres des réseaux de recherche et des programmes de troisième cycle;
- Mise en place de réseaux de recherche inter et multi-institutionnels, avec des universités d'excellence, dans les domaines thématiques prioritaires définis par l'université;
- Partage de disciplines en partenariat avec des chercheurs d'institutions d'autres pays, avec reconnaissance des disciplines et des crédits, proposés en présentiel ou à distance;
- Création d'environnements académiques propices au développement de recherches favorisant la co-direction et la cotutelle avec des chercheurs d'institutions partenaires ;
- Augmentation du nombre de publications en collaboration avec des chercheurs étrangers dans des revues de prestige;
- Encouragement au développement de doctorats en alternance dans des institutions internationales de prestige partenaires de l'UFU;
- Soutien continu au corps enseignant impliqué dans les programmes de troisième cycle et dans la recherche afin de participer à des stages postdoctoraux à l'étranger, dans les domaines thématiques définis par l'UFU;
- Soutien à la mise en place de projets en réseau avec une participation internationale.

## Objectifs

- Proposer un cours de formation transversal aux cours de premier cycle et de deuxième cycle, de type mineur;
- Proposer une école d'été axée sur la langue portugaise et la culture brésilienne;
  - Mettre en place un programme de bourses de mobilité internationale pour les étudiants de premier cycle en initiation scientifique;
  - Mettre en place un programme visant à encourager l'offre de cours dans d'autres langues dans le cadre de partenariats internationaux (de type COIL ou classes miroirs);
  - Institutionnaliser les cours MOOC (Massive Online Open Courses);
  - Encourager les accords de double diplôme pour le premier cycle et de cotutelle et de programmes communs pour le deuxième cycle;
  - Constituer un comité des affaires stratégiques et avancées de l'UFU, qui intègre différents domaines de connaissance, réunissant de grands scientifiques et penseurs du Brésil et de l'étranger, afin de discuter des questions à long terme et des orientations futures de la politique institutionnelle et de traiter des grands thèmes qui sont à l'ordre du jour international;
  - Améliorer et soutenir la mise en place de projets internationaux de recherche, d'innovation, d'extension et de culture.

### 3.4 Développer et mettre en œuvre des stratégies linguistiques et interculturelles favorisant l'internationalisation



L'UFU mettra en place et financera des actions visant à développer une politique linguistique liée aux processus d'internationalisation, dans une perspective multilingue, en mettant l'accent sur l'espagnol, le français, l'anglais et le portugais pour les étrangers.

#### Stratégies

- Offre de modules, de disciplines ou de cours en langue étrangère, dans les domaines prioritaires définis par l'université;
- Rédaction et soutenance de mémoires et de thèses en langue étrangère, avec un jury composé de membres étrangers, lorsque cela est pertinent et adapté au domaine;
- Offre de cours et de disciplines en langue étrangère, avec la possibilité d'évaluations en langue étrangère et de rédaction et défense de mémoires et thèses dans d'autres langues;
- Application d'examens internationaux de compétence linguistique par la création de centres d'examen locaux;
- Offre de cours de langues, axés sur les langues des pays avec lesquels les unités académiques ont conclu des partenariats et sur la langue portugaise pour les étrangers;
- Utilisation des tests internationaux de compétence en langue portugaise et en langues étrangères pour l'admission en troisième cycle;
- Reconnaissance des certificats de réussite aux tests de langue et aux cours de langue afin de satisfaire aux exigences en matière d'heures extrascolaires prévues dans les projets pédagogiques des cours, afin de valoriser l'investissement dans l'apprentissage des langues;
- Soutien à la production, dans d'autres langues, de protocoles d'accord, de conventions et d'accords de coopération, ainsi que de matériel de promotion de l'université, y compris des sites web, des dépliants, des vidéos institutionnelles et autres supports similaires;
- Conditions pour les versions internationales des pages des cours de troisième cycle en espagnol/français/anglais;
- Soutien logistique et infrastructurel en vue de la création du Secteur de soutien à l'alphabétisation académique et à l'écriture académique;
- Promotion d'une structure à l'UFU pour l'enseignement du portugais comme langue étrangère (PLE) à distance et en présentiel;
- Signalisation du campus dans d'autres langues, afin de développer des environnements favorables à l'internationalisation.

## Objectifs

- Appliquer l'examen pour le Certificat de Proficiency en Langue Portugaise pour Étrangers (CELPE-Bras) aux étudiants étrangers qui participent aux programmes de mobilité dans les cours de premier cycle et de troisième cycle de l'UFU;
- Encourager et soutenir l'offre de cours en langue étrangère, à tous les niveaux d'enseignement;
- Promouvoir le partenariat entre la DRII et le cours de traduction, afin d'aider aux activités de traduction réalisées dans le cadre de la direction;
- Qualifier les étudiants et les employés de l'UFU pour le développement de compétences en langues étrangères.

### 3.5 Développer les infrastructures et le soutien physique et virtuel pour l'internationalisation



L'UFU coordonnera les moyens et les ressources budgétaires afin de rendre possibles les directives et les objectifs prévus dans le PIDE et, par conséquent, de permettre la mise en œuvre de ce plan.

## Stratégies

- Renforcement des équipes techniques qualifiées, notamment par le recrutement de traducteurs ou le recours à des services de traduction;
- Renforcement de la structure organisationnelle du service d'aide et de gestion de l'internationalisation à l'UFU;
- Allocation d'un budget destiné à la gestion des processus d'internationalisation;
- Allocation d'un budget permettant la mise en œuvre des activités et actions prévues dans le cadre du processus d'internationalisation;
- Conception et mise en œuvre d'un système de gestion des processus d'internationalisation, afin de permettre l'intégration des bases de données relatives à la mobilité, aux séjours à l'étranger, à l'inscription des étudiants étrangers, à l'enregistrement de la participation des professeurs et chercheurs étrangers dans tous les secteurs de l'UFU;
- Ajustements du système académique afin de permettre l'ajout de disciplines ou de cours dans une ou plusieurs langues étrangères, ainsi que l'inscription d'étudiants étrangers avant leur arrivée à l'université;
- Ajustements du système de gestion du personnel afin que les catégories de professeurs invités, lecteurs, chercheurs en stage postdoctoral et autres catégories pertinentes pour l'internationalisation puissent être enregistrées et avoir accès à tous les services disponibles à la communauté universitaire;
- Soutien en matière d'infrastructure pour l'hébergement et l'offre de bourses aux chercheurs invités.

## Objectifs

- Élargir l'équipe et améliorer la structure physique de la DRII;
- Soutenir la collecte de fonds provenant de partenaires internationaux pour le développement de projets à l'UFU et le financement de la recherche;
- Soutenir le programme d'accueil et d'accompagnement des enseignants, chercheurs et étudiants étrangers;
- Soutenir la Semaine de l'internationalisation de l'UFU (INTERUFU), en inscrivant l'événement dans le calendrier académique;
- Établir une liste institutionnelle des laboratoires qui offrent des services dans d'autres langues à partir d'une cartographie préalable;
- Institutionnaliser un programme de traduction;
- Élargir le Comité des politiques d'internationalisation, composé d'enseignants de l'UFU, chargé du suivi et de l'évaluation du Plan d'internationalisation, afin d'y inclure des chercheurs renommés du pays et de l'étranger;
- Produire des supports de communication, sous divers formats et supports, physiques et virtuels, afin de partager notre réalité institutionnelle avec nos partenaires étrangers.

### 3.6 Promouvoir la démocratisation et l'équité dans le processus d'internationalisation de l'UFU



## Stratégies

- Approfondir la démocratisation et l'équité dans la mobilité internationale, en créant des aides pour que les étudiants et les fonctionnaires de l'UFU puissent réaliser des études et des activités dans des universités étrangères;

## Objectifs

- Élargir et renforcer les partenariats dans l'axe sud-sud;
- Soutenir l'intégration de l'université dans des partenariats en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique;
- Rechercher, en collaboration avec l'aide aux étudiants, des ressources pour soutenir l'accueil d'étudiants internationaux et la mobilité des étudiants de l'UFU vers d'autres pays.



## 4. Structuration et gouvernance

Les modèles de planification et de gouvernance de l'UFU, reconnus en interne et en externe, permettent à l'établissement de gérer son propre programme d'internationalisation. L'université doit réglementer, par des résolutions, des avis publics et des critères de sélection, les actions suivies ou approuvées dans ses unités et ses vice-rectorats académiques afin de stimuler l'internationalisation en utilisant ses propres ressources ou celles d'agences de développement. Les critères qui régissent l'allocation des ressources et les efforts administratifs seront basés sur l'excellence académique et l'insertion internationale de l'université, compte tenu des objectifs stratégiques définis dans ce plan, notamment en termes d'impacts positifs substantiels et mesurables sur l'enseignement et la recherche.

### **Comité des politiques d'internationalisation (CPI)**

a pour objectif de suivre, contrôler et évaluer la mise en œuvre de la politique d'internationalisation, ainsi que de cartographier et d'analyser les données relatives à l'internationalisation de l'UFU.

### **Comité des accords de coopération (CAC)**

a pour objectif de proposer, réviser, suivre et évaluer les actions liées aux accords de coopération internationale dans le cadre de la Direction des relations internationales et interinstitutionnelles (DRII).

### **Comité des programmes de mobilité (CPM)**

a pour objectif d'aider la DRII à proposer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes de mobilité internationale à l'UFU.

### **Comité de suivi du programme CAPES-BRAFITEC**

a pour objectif de suivre les actions des projets développés dans le cadre du programme BRAFITEC à l'UFU.

### **Comité de politique linguistique (CPL)**

a pour objectif de proposer la politique linguistique de l'institution, d'accompagner, de suivre et d'évaluer sa mise en œuvre.

## Commission chargée du suivi de la publication des données institutionnelles de l'UFU dans les classements universitaires internationaux

visé à cartographier et à proposer le remplissage de données de classements stratégiques pour les processus d'internationalisation de l'Université fédérale d'Uberlândia.

## Programme de formation à l'internationalisation (ProInt)

Il s'agit d'un programme d'enseignement, de recherche et de vulgarisation formé par des étudiants et coordonné par des enseignants, qui a pour objectif de contribuer à l'internationalisation de l'Université fédérale d'Uberlândia de différentes manières.

# 5. Indicateurs de suivi

## Mobilité académique



- Étudiants de premier cycle et de deuxième cycle participant à la mobilité internationale - étudiants accueillis
- Étudiants de premier cycle et de deuxième cycle participant à la mobilité internationale - étudiants envoyés
- Étudiants internationaux de premier cycle et de deuxième cycle accueillis pour la conclusion complète du cursus (PEC-G, PEC-PG, GCBUB)
- Diplômés ayant participé à la mobilité internationale
- Taux de mobilité internationale (étudiants accueillis et envoyés)s

## Coopération internationale



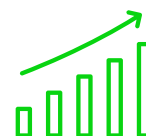
Taux de collaboration internationale dans les articles scientifiques  
Taux de participation des chercheurs à des missions à l'étranger  
Taux d'accueil de chercheurs étrangers en mission dans l'établissement

## Offre académique internationalisée



- Taux d'offre de cours en langue étrangère dans les programmes de premier cycle et de troisième cycle
- Programmes de premier cycle avec double diplôme en collaboration avec des établissements internationaux
- Programmes de troisième cycle stricto sensu avec double diplôme et cotutelle

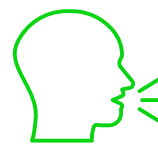
## Visibilité et reconnaissance internationale



Participation aux classements internationaux

Taux d'amélioration dans les classements internationaux

## Formation et compétences linguistiques



- Formation linguistique pour les étudiants et les fonctionnaires
- Évaluation des compétences linguistiques des étudiants et des fonctionnaires

## Références

- ABAD, L. C. Internacionalização integral na gestão universitária. In: MOROSINI, M. (Org.). Guia para internacionalização universitária. Porto Alegre: ediPUCRS, 2019. p. 67-81.
- BATISTA, J. O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 2009.
- BUCKNER, E.; STEIN, S. What counts as internationalization? Deconstructing the internationalization imperative. *Journal of Studies in International Education*, v. 24, n. 2, 2020. p. 151-166.
- DE WIT, H. Internationalisation in higher education, a critical review. *Simon Fraser University Educational Review*, v. 12, n. 3, Fall 2019. p. 9-17.
- HUDZIK, J. K. Comprehensive internationalization: institutional pathways to success. Oxon; New York: Routledge, 2015
- KNIGHT, J. Internacionalização da educação superior: conceitos, tendências e desafios. 2 ed. E-book. São Leopoldo: Oikos Editora, 2020. 221 p.
- MARINONI, G. Internationalization of Higher Education: an evolving landscape, locally and globally. IAU 5<sup>th</sup> Global Survey. DUZ medienhaus, 2019.
- PROCTOR, D.; RUMBLEY, L. E. The future agenda for internationalization in higher education: next generation insights into research, policy and practices. Oxon; New York: Routledge, 2018.
- SANTOS JORGE, M. L. Internacionalização em casa e educação para a cidadania global: primeiras aproximações. In: VIANA, R. S.; LARANJEIRA, D. A. (Org.). Internacionalização do Ensino Superior: concepções e experiências. BH: Editora UEMG, 2018.