

# Engagement stratégique avec l'Inde

---

Rapport de l'atelier organisé par l'AUCC en juin 2010

## Introduction

À l'instar de leurs homologues de nombreux pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie, les universités canadiennes intensifient leurs activités d'éducation internationale en Inde.

De nombreux établissements font leurs premières armes dans ce pays, tandis que d'autres étaient déjà présents et s'appuient sur des partenariats de longue date. Bien que le recrutement d'étudiants soit la pierre angulaire de ces activités, l'établissement de partenariats dans des domaines comme les échanges universitaires, les programmes d'études conjoints et les projets de recherche concertés constitue un autre objectif.

Alors que ses établissements membres élaborent leurs stratégies à l'égard de l'Inde, l'AUCC a pour rôle de les aider à relever les défis qui s'y rattachent et à atteindre leurs objectifs. À titre d'exemple, l'AUCC a publié l'an dernier le *Guide des pratiques exemplaires pour le recrutement d'étudiants étrangers en Inde*.

Dans le cadre de sa stratégie à l'égard de l'Inde et pour donner suite à la séance de travail des recteurs tenue lors des réunions des membres en avril 2010, l'AUCC a organisé un atelier de deux jours en juin 2010 pour examiner les modèles efficaces de collaboration avec des établissements indiens. L'activité a attiré plus de 50 représentants de 30 universités canadiennes de même que des spécialistes de l'Inde, du Royaume-Uni, des Pays-Bas et du Canada. Le discours d'ouverture de Shashishekhar Gavai, haut-commissaire de l'Inde auprès du Canada, a été suivi d'un exposé donné par David Malone, président du Centre de recherches pour le développement international et ancien haut-commissaire du Canada en Inde.

Divers spécialistes, dont certains de l'Inde, ont présenté des exemples de stratégies d'établissement et de modèles de partenariat. Des discussions en petits groupes ont également permis de procéder à des échanges et à des analyses approfondies (l'ordre du jour qui contient des liens vers les exposés se trouve ci-joint).

L'atelier a fait ressortir la diversité et la richesse des partenariats entre les établissements d'enseignement ainsi que la nécessité pour les universités canadiennes de collaborer afin de faire valoir l'excellence canadienne en Inde.

## Participation des universités canadiennes : Pourquoi l'Inde? Pourquoi maintenant?

Les établissements canadiens qui ciblent le marché de l'Inde sont motivés par les occasions prometteuses offertes par le secteur de l'enseignement supérieur en pleine évolution de ce pays. Ils doivent cependant faire face à de grandes difficultés vu l'ampleur et la complexité de l'Inde.

### Des occasions prometteuses

L'Inde est en voie de devenir un centre d'innovation et une économie dynamique qui voit émerger une classe moyenne largement supérieure en nombre à la population canadienne et qui alimente une forte demande intérieure. Cette demande ne se limite pas aux biens de consommation : elle vise également de nouvelles infrastructures, des administrations locales efficaces et transparentes, une application efficace du principe de primauté du droit et, bien entendu, une amélioration des possibilités offertes en enseignement supérieur.

La croissance économique de l'Inde génère une forte demande de main-d'œuvre qualifiée, mais le pays ne possède pas la capacité de formation requise pour fournir cette main-d'œuvre. On n'y retrouve pas suffisamment d'établissements d'enseignement et de formation publics de grande qualité, et la présence de plus en plus marquée du secteur privé en éducation soulève des préoccupations relatives aux coûts et à la qualité.

Les avancées dans le secteur de l'enseignement supérieur sont modestes jusqu'à présent, et bien qu'un grand nombre d'étudiants fréquentent l'université, une question demeure : une fois diplômés, possèdent-ils les compétences requises par les employeurs? Les établissements canadiens doivent saisir les occasions de recrutement et de partenariat qui se présentent en Inde afin d'aider le pays à surmonter ces difficultés. Le marché indien donne accès à un bassin de candidats intéressants, puisque la culture indienne met l'accent sur l'accomplissement. Les jeunes Indiens sont donc des étudiants sérieux et dévoués, qui possèdent en outre de bonnes compétences en anglais.

La capacité de recherche de l'Inde connaît une croissance rapide et offre aussi des occasions de collaboration. L'automne dernier, Thomson Reuters a indiqué que sa capacité de recherche surpassera celle de tous les pays du G8 au cours des 10 prochaines années. L'Inde doit toutefois multiplier ses collaborations avec des partenaires de pays comme le Canada pour consolider les gains réalisés jusqu'à maintenant et renforcer son secteur de l'innovation.

L'Inde peut compter sur de vastes réseaux étant donné la taille de sa diaspora répartie à travers le monde, dont de nombreux membres – y compris des professeurs – sont établis au Canada. Il s'agit d'un atout de taille pour établir les collaborations nécessaires en matière d'éducation et d'innovation à l'échelle mondiale.

En Inde, toutes les parties intéressées sont déterminées à réformer le secteur de l'enseignement supérieur. Kapil Sibal, ministre responsable du Développement des ressources humaines, l'a d'ailleurs démontré en soumettant un projet de loi sur les établissements d'enseignement indien (décrit ci-dessous). Au cours des 10 prochaines années, on estime à 1 400 le nombre d'établissements d'enseignement postsecondaire qui verront le jour pour accueillir sept millions d'étudiants de plus. L'Inde ouvre ses frontières et souhaite établir davantage de partenariats internationaux pour répondre à la demande en éducation.

Bon nombre de participants ont souligné le caractère mutuellement bénéfique de ces occasions. Le Canada a beaucoup à gagner à collaborer avec l'Inde et peut tirer de nombreuses leçons de la société indienne sur le plan de l'apprentissage, de la recherche et de l'industrie. Les étudiants canadiens doivent être exposés à cette société qui est une force montante à l'échelle mondiale. Leur compréhension et leur connaissance de cette société serviront les intérêts du Canada dans l'avenir.

Pour réaliser ces objectifs, les universités canadiennes étudient des façons d'inclure du contenu indien dans certains de leurs cours au moyen de programmes d'études conjoints et d'échanges.

Il existe également des occasions prometteuses de partenariats dans des domaines comme le mentorat de nouveaux établissements, le renforcement des capacités aux cycles supérieurs et en recherche, la formation des enseignants, la formation continue et la formation professionnelle pour répondre aux besoins de l'industrie.

## **De grands défis**

Presque tous les participants ont fait référence aux nombreux défis inhérents à la mise en œuvre d'une stratégie à l'égard de l'Inde. Tout d'abord, la société indienne est vaste, et son secteur de

l'éducation est difficile d'approche. Bon nombre de stratégies se sont perdues dans les dédales des milieux universitaires, culturels et bureaucratiques et ont dû être revues et reprises depuis le début.

### **Voici certaines des difficultés soulevées par les participants.**

#### **En Inde :**

- Étant donné les paramètres en profonde transformation des secteurs de l'éducation et de la recherche, les partenaires potentiels doivent être soumis à un processus rigoureux d'assurance de la qualité.
- Le rôle du secteur privé en matière d'éducation continuant d'évoluer, les possibilités de partenariat doivent être évaluées avec la diligence requise.
- Le Canada est peu connu et il n'existe pas de démarche nationale visant la promotion de l'image de marque du Canada et les études de marché.
- La distance nuit aux communications, à l'information et aux échanges.

#### **Au Canada :**

- L'émergence de l'Inde comme partenaire de choix est mal comprise à certains échelons des établissements canadiens.
- La distance et les coûts liés à une stratégie à l'égard de l'Inde représentent des obstacles, tant sur le plan psychologique que pratique.
- Il y a eu quelques tentatives malavisées de s'inspirer d'autres expériences et modèles (comme la Chine) pour établir des relations avec l'Inde.
- On ne peut compter sur un financement public, car l'aide financière fédérale et provinciale n'est pas constante.
- Les établissements utilisent leurs propres ressources financières comme fonds de démarrage, mais celles-ci sont limitées et disponibles dans le cadre de projets spéciaux seulement.
- Il est difficile d'établir des partenariats avec les entreprises pour financer les activités; il faut d'abord que les premiers programmes produisent des résultats.
- Il faut élaborer un nouveau modèle pour trouver des bailleurs de fonds hors du milieu universitaires (p. ex., instituts de recherche, entreprises, ONG).

### **Projet de loi sur les établissements d'enseignement étrangers**

Une séance consacrée au projet de loi sur les établissements d'enseignement étrangers était au programme de l'atelier. Ce projet de loi du gouvernement indien en poste définit les paramètres entourant l'ouverture des frontières de l'Inde aux établissements étrangers et réglerait l'implantation de campus dans ce pays. Toujours en processus d'adoption au Parlement indien à l'automne 2010, cette nouvelle réglementation pourrait avoir des répercussions sur les partenariats actuels et futurs entre universités indiennes et étrangères.

Les conférenciers ont indiqué que le projet de loi est motivé par une démarche d'ouverture encadrée de paramètres qui protégeront adéquatement les intérêts des étudiants et assureront la qualité des services.

Certains participants ont émis des préoccupations quant à l'interprétation et à l'application de la lettre de la loi, plus précisément à l'ambiguïté en ce qui a trait au traitement réservé aux partenariats entre universités canadiennes et indiennes, mis à part l'établissement de campus satellites. L'AUCC a demandé des précisions à ce sujet aux fonctionnaires indiens.

## Stratégies des établissements

Bien qu'elles soient hautement prioritaires, les stratégies à l'égard de l'Inde sont encore en cours d'élaboration dans bon nombre d'établissements. La situation de l'Inde est différente de celle de la Chine, qui fait déjà l'objet de stratégies beaucoup plus avancées. Les leçons tirées de l'expérience chinoise ne s'appliquent cependant pas toutes à l'Inde.

Vu leur grande complexité, la société indienne et son système d'enseignement supérieur nécessitent une stratégie tout aussi complexe.

Les exposés donnés par des universités canadiennes et de pays partenaires de l'Inde lors de l'atelier ont illustré la grande diversité de stratégies à l'égard de l'Inde et les précieuses leçons qu'on peut en tirer. Tous les participants ont convenu que la clé du succès réside ultimement dans une combinaison de démarches ascendantes et descendantes.

### Démarche ascendante (dirigée par les professeurs)

Les stratégies axées sur les professeurs qui portent sur des projets précis de recherche concertée dirigés par les professeurs peuvent se révéler efficaces en l'absence d'une stratégie globale d'établissement à l'égard de l'Inde.

La stratégie du Waterloo Institute for Nanotechnology, qui repose sur des partenariats visant la mobilité bidirectionnelle des étudiants ou les stages, en est un bon exemple. Les stages d'été sur les campus canadiens à l'intention des étudiants indiens servent d'outil de recrutement, puisque bon nombre d'entre eux décident de revenir pour poursuivre des études aux cycles supérieurs.

Certains établissements organisent des ateliers pour faciliter la collaboration en recherche : des chercheurs qui ont chacun des connaissances poussées dans leur domaine participent à des séances de rédaction de propositions et repartent avec une proposition de projet concrète entre les mains.

L'objectif est d'élaborer une stratégie d'établissement à partir de projets de recherche axés sur les professeurs. Cette démarche qui part de la base réduit les risques de résistance au sein de l'établissement.

Par contre, l'absence de coordination centralisée peut entraîner certains problèmes. Pour éviter le chevauchement, une personne doit assurer le rôle de coordonnateur ou de directeur. Des rencontres doivent avoir lieu régulièrement entre les différents acteurs au sein de l'établissement pour veiller à la diffusion des pratiques exemplaires.

La création d'un comité formé de membres de tous les départements participants peut également faciliter la coordination et permettre de tirer pleinement parti des avantages d'une démarche ascendante.

### Démarche descendante (dirigée par l'administration centrale)

Dans certains établissements, le recteur est appelé à jouer un rôle essentiel pour assurer le bon fonctionnement de la stratégie au sein de l'université ainsi que pour établir des relations avec l'Inde et gagner la confiance nécessaire à l'établissement de partenariats. La stratégie a plus de chances de réussir lorsqu'elle est conçue en tenant compte du point de vue et de la vision du recteur. Celui-ci

doit faciliter l'atteinte d'un consensus et inciter les professeurs à proposer leurs idées pour éviter que la stratégie ne leur soit imposée. Sa présence apaise également les inquiétudes relatives à l'évolution des priorités.

Selon Tim Gore, de la University of Greenwich, un plan d'action à long terme encadré par une démarche descendante et orienté par le recteur est essentiel l'efficacité de toute stratégie à l'égard de l'Inde. Même si les occasions abondent, l'établissement doit privilégier une action ciblée tout en faisant preuve de souplesse.

Comme il peut être plus difficile de s'assurer de la participation des professeurs dans le cadre d'une démarche descendante, l'établissement peut faciliter les occasions de collaboration en organisant des conférences internationales ainsi que des missions en Inde qui permettront aux professeurs de rencontrer leurs homologues indiens. La communication et la diffusion d'information à l'interne et avec les partenaires sont essentielles pour assurer la participation de toutes les parties. Il peut être utile de mettre sur pied un groupe interuniversitaire chargé de diffuser l'information, de faire connaître les priorités et de cerner les activités en cours pouvant servir de tremplin.

Avant d'envisager de consolider des partenariats en Inde, l'établissement doit tisser des liens étroits et significatifs par des rencontres en personne, auxquelles participent idéalement certains de ses hauts dirigeants, et donner ainsi du dynamisme aux partenariats.

Un modèle consiste à établir une équipe stratégique au sein de la haute direction, une équipe consacrée à l'Inde formée de professeurs et de doyens ainsi qu'un conseil consultatif sur l'Inde formé de dirigeants du secteur privé. À titre d'exemple, la University of British Columbia travaille à la création d'une équipe multidisciplinaire canadienne pour orienter sa stratégie. Bien que son objectif principal consiste à enrichir le corps étudiant au moyen de la culture et du talent indiens, la stratégie tente également de cerner des domaines où le Canada peut apporter une contribution en Inde, entre autres en matière de politiques publiques visant la gestion des disparités sociales, le droit ou les droits de la personne en Inde.

La rectrice de la University of Alberta est une force motrice de la stratégie de son établissement à l'égard de l'Inde; elle participe même aux activités de recrutement au premier cycle qui ciblent les meilleures écoles secondaires de l'Inde. Elle préside également le conseil régional sur l'Inde de l'Université chargé d'élaborer des projets en vue d'amener les relations avec l'Inde au même niveau que les relations avec la Chine, où l'Université jouit d'une expérience considérable. Les objectifs en matière de recrutement consistent à attirer les étudiants aux cycles supérieurs, mais les activités en ce sens en Inde visent à faire connaître l'Université plutôt qu'à générer des revenus supplémentaires. L'Université s'efforce également de mieux tirer parti des réseaux d'anciens étudiants.

La University of Alberta se consacre principalement à l'avancement d'un ou deux projets phares (de collaboration en matière de recherche) dans le cadre de sa stratégie à l'égard de l'Inde, mais demeure ouverte aux occasions.

L'Université de Maastricht, aux Pays-Bas, s'est dotée d'une stratégie à l'égard de l'Inde s'inscrivant dans une stratégie centralisée de « circulation des cerveaux » qui met l'accent sur les retombées mutuellement bénéfiques des partenariats. Elle a présenté sa stratégie à l'occasion d'une conférence organisée par un établissement indien afin d'obtenir des commentaires qui lui permettront de la peaufiner. L'Université a également choisi de créer un groupe de travail interuniversitaire qui agira comme conseiller auprès de l'administration centrale pour garantir l'appui et la participation de tous les intervenants, des professeurs à l'équipe de la haute direction.

## Démarche dirigée par la collectivité

La University of the Fraser Valley a largement sollicité l'importante et proactive collectivité indo-canadienne locale pour élaborer sa stratégie à l'égard de l'Inde, qui est encore relativement récente. La diaspora souhaite que ses enfants profitent d'une interface avec le secteur émergent de l'éducation en Inde. À titre d'exemple, l'Université a créé, grâce aux fonds recueillis, un centre d'études indo-canadiennes qui sert de mécanisme d'échanges et de collaboration. Des partenariats sont en cours d'élaboration en consultation étroite avec des membres de la diaspora locale qui représentent une précieuse source d'information pour la sélection des établissements partenaires en Inde.

L'engagement communautaire constitue l'un des piliers de la stratégie de la Simon Fraser University à l'égard de l'Inde. L'objectif est de veiller à ce que la collectivité indo-canadienne de la Colombie-Britannique participe à l'établissement des relations entre l'Université et les établissements, les collectivités et les organismes indiens. Le SFU-India Advisory Council, un conseil consultatif sur l'Inde formé de dirigeants locaux, compte parmi les moyens pris par l'Université pour concrétiser cet objectif. Le conseil organise diverses expositions en arts et en langues et des activités culturelles, en plus d'entretenir des liens étroits avec les ONG locales et d'autres organismes gouvernementaux qui facilitent l'intégration des immigrants.

La démarche dirigée par la collectivité peut également bénéficier du dynamisme croissant de la société civile indienne. Les professeurs du Bureau de la recherche communautaire de la University of Victoria ont joué un rôle déterminant dans la création d'un programme de maîtrise en développement communautaire en partenariat avec la Society for Participatory Research in Asia, une ONG indienne. Pour élaborer le contenu des cours, les professeurs ont travaillé en étroite collaboration avec les partenaires indiens et tiré de précieuses leçons.

## Création de partenariats

Vu l'organisation complexe de l'Inde pour mieux se faire connaître des partenaires et tisser des liens avec eux, il est possible de tirer quelques leçons des démarches existantes.

### Miser sur ses propres atouts

Les établissements canadiens qui courtisent le système indien sont encouragés à le faire en restant fidèles à leur identité. Pour être en mesure de créer un partenariat, les représentants doivent bien connaître leur établissement et savoir comment il est perçu. Ils pourront ainsi veiller à ce que le partenariat reflète la personnalité de leur établissement et rejeter les plans incohérents et intenables qui vont à l'encontre des objectifs et de l'orientation de l'établissement. Les établissements doivent également engager une réflexion sur leur proposition de valeur et miser sur leurs atouts.

Même s'il importe de sélectionner avec soin les établissements qui deviendront des partenaires, il peut également être payant de jouer d'audace et de mettre en place des ententes ou des programmes plus novateurs. Cette démarche peut toutefois nécessiter un important volet de renforcement des capacités du partenaire indien.

Les universités doivent être prêtes à investir, à choisir des partenaires qui sont aussi prêts à le faire et à désigner des employés qui possèdent une expertise en matière indienne.

L'Université Concordia s'est dotée d'une stratégie qui mise sur sa propre identité, au croisement de la recherche et de la créativité. Elle présente l'avantage de répondre aux intérêts en recherche (ce qui peut devenir chaotique) et d'en tirer parti pour tenter de garder un certain contrôle.

La University of Alberta a défini des principes fondamentaux de collaboration qui guident ses activités de partenariat :

- Établir des partenariats égaux : ce principe reconnaît la force croissante du secteur de la recherche et du talent en R-D de l'Inde et l'importance d'inculquer une bonne connaissance de l'Inde aux étudiants;
- miser sur les points communs entre le Canada et l'Inde : ce principe table sur les similarités comme le lien avec le Commonwealth, l'anglais, les longues traditions démocratiques et le multiculturalisme;
- tirer parti des intérêts communs comme l'énergie, la santé, l'agriculture et la préservation du patrimoine culturel.

L'Université York s'appuie sur le programme Ontario Maharashtra Goa du gouvernement de l'Ontario pour faciliter les échanges étudiants avec l'Inde. Poussant plus loin son engagement, elle a créé le programme de maîtrise en administration des affaires Schulich en collaboration avec l'entreprise G.P. Jain de Mumbai. Son objectif à terme est d'établir un campus à part entière à Hyderabad en 2012 afin de tirer parti de la forte demande d'étudiants en administration des affaires en Inde.

Les établissements qui souhaitent établir des partenariats en matière de programmes d'études peuvent considérer des universités de deuxième catégorie de bonne qualité, car celles de première catégorie peuvent être plus difficiles à mobiliser vu le grand nombre d'établissements étrangers avec lesquels elles collaborent déjà. Ces universités de deuxième catégorie disposent souvent de capacités



financières, mais non de capacités en recherche. Les partenaires peuvent travailler à l'amélioration des normes en recherche et ainsi renforcer les capacités du système d'enseignement supérieur indien.

## **Cibler des partenaires clés dans le cadre de partenariats multidimensionnels**

Il est important de cibler un nombre restreint d'établissements partenaires indiens pour assurer une utilisation efficace des ressources. Il l'est tout autant de veiller à ce que chaque partenariat soit multidimensionnel. La relation devrait reposer sur une diversité d'ententes avec les partenaires, qu'il s'agisse de différents types d'activités ou de programmes ou de projets avec plusieurs facultés : conférences, événements destinés aux anciens, projets de recherche, publications ou échanges de professeurs et d'étudiants.

Cette façon de faire facilite de nombreux aspects du partenariat, en particulier le financement. Si les fonds viennent à manquer dans un secteur de collaboration, il est possible de miser sur un autre secteur pour maintenir l'essor.

La University of Alberta a conclu avec l'Université d'Hyderabad un partenariat multidimensionnel qui couvre des activités de coopération en recherche, une chaire de recherche à la University of Alberta, la création d'un programme d'études à l'étranger qui permet aux étudiants albertains de se rendre à Hyderabad, des stages en recherche et des partenariats entre professeurs.

Qu'il soit question de collaboration en recherche ou de programmes d'études, l'Université Concordia tente d'inclure la mobilité bidirectionnelle des étudiants et des professeurs dans toutes ses activités pour appuyer ses principes d'éducation internationale.

Il n'est pas nécessaire de définir avec beaucoup de précision les paramètres des partenariats en recherche, en raison notamment de la nature éparse et non coordonnée du secteur de la recherche en Inde. Les établissements canadiens doivent néanmoins inclure les domaines stratégiques de collaboration dans leur plan de recherche stratégique. Par contre, les programmes d'études coopératifs ne doivent pas faire l'objet d'une trop grande décentralisation. Ils doivent être bien structurés pour assurer aux participants une expérience de qualité.

L'Université de Maastricht a choisi de se positionner en Inde au moyen d'une solide proposition de collaboration et d'établissement de partenariats. En combinant ses forces et ses besoins à ceux de ses partenaires indiens, elle s'est efforcée d'établir des relations en étant présente sur le terrain grâce à un bureau à Bengaluru. Le bureau assure en tout temps la présence d'une personne-ressource et tire parti de la publicité et des activités de communication avec les médias.

Il est également important d'exploiter les relations avec le secteur privé pour faciliter le financement. L'Université de Maastricht a sollicité des bailleurs de fonds des secteurs privés hollandais et indien pour financer ses projets de collaboration en Inde.

Le secteur non gouvernemental indien peut également être une porte d'entrée pour les établissements canadiens qui souhaitent établir des partenariats et trouver des sources de financement. L'Inde compte un nombre croissant d'organisations non gouvernementales et de groupes de réflexion qui bénéficient d'un financement public accru. Ces organisations sont appelées à jouer un rôle important en matière d'élaboration des politiques publiques et pourraient devenir de précieux partenaires pour les chercheurs et les universitaires canadiens.

Placer les étudiants au centre des activités assure le dynamisme des partenariats. La University of British Columbia appuie un projet de classe virtuelle dirigée par des étudiants indiens et canadiens. Ce modeste projet de lecture conjointe d'un livre permet d'améliorer grandement les expériences vécues par les étudiants dans le cadre des partenariats. L'Université a également mis sur pied un « salon mondial » où du personnel de soutien s'efforce de créer une atmosphère accueillante et offre des services permanents d'aide aux étudiants.

Les universités canadiennes doivent inclure dans leurs stratégies l'envoi d'étudiants et de chercheurs canadiens en Inde afin qu'ils puissent se familiariser avec les pratiques commerciales indiennes. Les étudiants canadiens qui se sentent à l'aise dans la culture indienne sont un atout pour les employeurs.

Afin de stimuler l'enthousiasme au sein de l'établissement et mieux faire connaître le partenariat, la stratégie peut prévoir dans un premier temps l'envoi d'étudiants en Inde par l'entremise de qui les professeurs seront appelés à collaborer. Le partenariat doit reposer sur des liens entre professeurs pour établir la confiance nécessaire à l'envoi d'étudiants. La création d'un fonds central de démarrage visant la mobilité des professeurs peut être utile pour y parvenir.

## Observations générales concernant la collaboration avec l'Inde

La grande diversité d'approches présentées lors de l'atelier a permis de dégager les éléments essentiels d'une collaboration stratégique efficace avec l'Inde :

- Au fil de l'établissement du partenariat, il est important d'écouter attentivement le partenaire et de ne pas formuler d'hypothèses. Les partenariats en Inde sont différents de toute autre activité de partenariat réalisée ailleurs.
- Un engagement initial sous forme de fonds de démarrage se révèle utile pour trouver d'autres sources de financement.
- Les universités doivent être prêtes à investir, mais doivent également choisir des partenaires qui sont prêts à le faire eux aussi – les universités indiennes disposent des fonds nécessaires.
- Le partenariat doit compter sur l'appui de champions au sein des établissements canadien et indien qui seront en mesure d'obtenir des fonds de démarrage auprès de différentes sources.
- Il est profitable de participer à des programmes phares (comme les programmes MITACS Globalink ou Ontario Maharashtra Goa) qui accroissent la visibilité; le bouche-à-oreille permet d'établir un bon réseau en vue d'activités futures.
- Il est également profitable de créer des initiatives visant à mieux faire connaître l'université, comme le Centre d'innovation indo-canadien de l'Université McGill et le Centre indo-canadien d'excellence en science, en technologie, en commerce et en politiques de la Carleton University.
- Les anciens étudiants indiens peuvent servir de porte-parole ou de champions afin que la promotion soit effectuée en tenant compte de la perspective indienne.
- Il faut opter pour un nombre restreint et ciblé de partenaires dans le cadre d'une approche multidimensionnelle.
- Il est profitable de se tourner vers des partenaires non conventionnels comme les ONG, les groupes de réflexion et les instituts de recherche.
- Pour réduire les inconvénients liés à la distance, les communications doivent avoir lieu par téléphone (et non pas seulement par courriel). Les technologies des communications peuvent également faciliter grandement l'interaction entre les partenaires.

- Des échanges bidirectionnels d'étudiants et de professeurs doivent être intégrés aux activités de partenariat.

## Aller de l'avant

### Image de marque du Canada

Les universités canadiennes, malgré leurs atouts évidents et leur grande proposition de valeur, demeurent peu connues en Inde. Elles doivent combler les lacunes en matière d'information et améliorer leur image discrète et fracturée dans ce pays.

De façon générale, le Canada possède une image positive, mais n'est pas assez connu et ne peut s'attendre à jouir de la renommée de certains pays, en particulier dans le marché concurrentiel indien. Une coordination des activités est nécessaire pour optimiser les retombées dans un environnement aussi complexe.

L'image discrète, la distance et les déplacements constituent d'importants obstacles qui justifient la nécessité pour les universités canadiennes de collaborer dans le cadre d'initiatives conjointes. La mission des recteurs en Inde dirigée par l'AUCC en novembre 2010 a bien illustré l'effet d'une concertation des efforts.

L'AUCC est déterminée à améliorer l'image de marque du Canada et à favoriser une collaboration accrue avec l'Inde au moyen d'une action collective et coordonnée qui appuiera les activités en cours de ses établissements membres.