



L'UNIVERSITÉ AU QUÉBEC

Enjeux et défis

Sous la direction de :

Olivier Bégin-Caouette,
Émanuelle Maltais, Jean Bernatchez,
Jason Luckerhoff, Martin Maltais,
Michel Umbriaco



LIRES

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE
DE RECHERCHE SUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Collection **Regards sur l'université**

Lacasse, N., Bégin-Caouette, O. et Maltais, M. (2025). L'internationalisation des universités québécoises. De société distincte à petit exportateur. Dans Bégin-Caouette, O., Maltais, É., Bernatchez, J., Luckerhoff, J., Maltais, M. et Umbriaco, M. (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 733-766). Les Publications du LIRES.

Chapitre 27

L'internationalisation des universités québécoises

De société distincte à petit exportateur

Nicole Lacasse, Université Laval

Olivier Bégin-Caouette, Université de Montréal

Martin Maltais, Université du Québec à Rimouski

Résumé

Au Québec, l'internationalisation de l'éducation constitue un pilier de la para-diplomatie du gouvernement depuis la Révolution tranquille. Toutefois, malgré un engagement marqué à travers le monde pour internationaliser les universités sur son territoire, le Québec n'a pas de politique explicite récente en matière d'internationalisation. À partir d'une analyse des politiques publiques et de l'étude des cas de deux universités d'importance, le présent chapitre examine comment, d'un côté, les politiques publiques fédérales et provinciales, et, de l'autre, les stratégies institutionnelles des établissements ont évolué entre 1965 et 2024.

Le récit analysé permet de comprendre, du moins partiellement, comment l'internationalisation des universités a pris forme au Québec. D'abord le fait d'initiatives généralement personnelles, elle fit place à des efforts plus structurants qui donnèrent eux-mêmes lieu à des initiatives tantôt nationales, tantôt institutionnelles. Émergèrent par la suite

des stratégies institutionnelles plus structurées, elles-mêmes assorties de règles de financement établissant certaines balises ou attentes à l'égard de l'internationalisation des universités. Néanmoins, selon notre analyse, celles-ci ne peuvent se substituer à une orientation ou une volonté gouvernementale explicite sur la question.

Mots clés

internationalisation; politiques publiques; universités; stratégies

Abstract

In Québec, the internationalization of education has been a pillar of government para-diplomacy since the Quiet Revolution. However, despite a strong commitment throughout the world to internationalize universities on its territory, Québec does not have a recent explicit policy on internationalization. Based on an analysis of public policies and the study of the cases of two major universities, this chapter examines how, on the one hand, federal and provincial public policies, and, on the other, institutional strategies of establishments evolved between 1965 and 2024.

The analyzed narrative provides, at least partially, insight into how university internationalization developed in Québec. Subsequently, more structured institutional strategies emerged, accompanied by funding rules that set certain parameters or expectations for the internationalization of universities. Nevertheless, according to our analysis, these cannot substitute for an explicit governmental orientation or drive on the issue.

Keywords

internationalization; universities; public policies; strategies

En 2024, alors que l'internationalisation de l'enseignement supérieur (ES) – en particulier celle des universités – progresse rapidement à travers le monde, le Québec ne s'est pas doté d'une politique d'internationalisation des universités adaptée au contexte actuel. L'unique stratégie internationale québécoise en éducation date de plus de 20 ans (Québec, 2002). Depuis, les objectifs gouvernementaux dans ce domaine se sont

traduits essentiellement à travers des subventions ciblées et des règles d'immigration. En l'absence d'une vision gouvernementale actualisée, ce sont les initiatives et les stratégies des universités qui ont structuré le passage de l'internationalisation de l'ES au Québec.

Le présent chapitre examine l'évolution des différentes politiques québécoises et canadiennes qui, notamment à travers les formules de financement et les règles en matière d'immigration, ont influencé le processus d'internationalisation. Au fil des ans, les universités se sont aussi progressivement donné des stratégies qui leur sont propres et qui se distinguent en fonction de l'histoire de l'établissement, de son contexte géographique, de sa langue d'enseignement et de sa position sur la scène internationale.

Ce chapitre s'appuie, en premier lieu, sur une analyse des politiques publiques. La documentation traite parfois de façon indifférenciée les politiques et les stratégies gouvernementales. Pour les fins de cette étude, nous considérons que les politiques relèvent du niveau gouvernemental alors que les stratégies relèvent du niveau institutionnel, même si ces dernières participent des mêmes cadres de référence et processus d'aménagement. En second lieu, nous examinons les cas de deux grandes universités québécoises à partir desquels nous reconstituons les principales étapes du développement de l'internationalisation. Cette étude comparative de l'évolution des stratégies déployées par ces institutions fait ressortir leurs similitudes, ainsi que leur cohérence en regard des orientations gouvernementales. Le chapitre se conclut par une réflexion quant aux enjeux de l'internationalisation et à la nécessité de les considérer dans une prochaine politique québécoise en la matière¹.

Le récit issu de cette analyse permet de comprendre, du moins partiellement, comment l'internationalisation des universités a pris forme au Québec. D'abord le fait d'initiatives généralement personnelles, elle fit place à des efforts plus structurants qui donnèrent eux-mêmes lieu à des initiatives tantôt nationales, tantôt institutionnelles. Émergèrent par la suite des stratégies institutionnelles plus structurées, elles-mêmes assorties de règles de financement établissant certaines balises ou attentes à l'égard de l'internationalisation des universités. Néanmoins, selon notre analyse,

¹ Il est à noter que deux des personnes ayant participé à la préparation du présent chapitre ont participé à l'élaboration de certaines politiques et stratégies, expérience professionnelle et pratique qui a pu servir de fondement à certaines interprétations.

celles-ci ne peuvent se substituer à une orientation ou une volonté gouvernementale explicite sur la question.

1 Cadre de référence. L'internationalisation comme politique et stratégie

L'internationalisation est un processus multidimensionnel qui est défini de manière distincte selon les auteurs. Dans le présent chapitre, le terme désigne le processus par lequel une composante internationale, interculturelle ou planétaire est intégrée dans l'organisation ou les services éducatifs (Knight, 2004). C'est par ce processus que les établissements universitaires cherchent à promouvoir la mobilité étudiante, le recrutement d'étudiants étrangers, la collaboration internationale et la diversité culturelle sur leurs campus. Il peut notamment inclure des programmes d'échange d'étudiants, des partenariats de recherche internationaux, des programmes d'études à l'étranger et bien plus encore.

La stratégie est un concept clé en gestion des organisations. Dans le cadre de cette étude, la stratégie est définie comme un plan intentionnel de haut niveau conçu pour atteindre un ou plusieurs objectifs primordiaux à long terme (Di Maria, 2019; Soliman *et al.*, 2019). Mintzberg (1994), théoricien de référence dans le domaine de l'analyse des organisations, explique que la formation de la stratégie est un processus de planification, « une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions » (p. 29). Selon le même auteur, la stratégie peut prendre deux formes : *délibérée*, elle implique un plan d'action visant l'atteinte d'une situation dans un délai prescrit; *émergente*, elle se constitue d'une suite d'actions cohérentes dans le temps ayant émergé au sein d'une organisation afin de s'adapter aux turbulences de l'environnement. La seconde forme se caractérise par l'absence d'intention; en outre, les actions doivent être cohérentes dans le temps pour constituer une stratégie émergente (Soliman *et al.*, 2018). Alors que la stratégie délibérée implique les hauts dirigeants, la stratégie émergente est développée par ceux qui occupent les échelons inférieurs d'une organisation car ils sont en contact direct avec les clients et exposés aux pressions du marché (McKeown, 2012).

Malgré les différences entre les entreprises et les universités en termes de mission et d'opérations, leurs processus de planification stratégique s'inspirent du même cadre conceptuel, lui-même composé de modèles

élaborés dans le domaine des sciences de gestion au cours des années 1980, notamment par Porter (1980). Un plan stratégique décrit la situation actuelle d'une organisation, ses objectifs et la façon de les atteindre. Il comprend habituellement les énoncés de valeurs, de vision et de mission de l'organisation, une analyse de son environnement, une description des objectifs et des projets qui permettront de les atteindre, ainsi qu'un plan d'action définissant des actions précises et déterminant qui doit les réaliser, un échéancier et des indicateurs permettant de suivre les progrès. La stratégie peut porter sur l'ensemble de l'organisation ou sur un secteur spécifique, par exemple l'internationalisation d'un établissement.

Le processus de l'internationalisation est également encadré par des politiques publiques. Ainsi, décrire l'évolution de l'internationalisation suppose de s'appuyer sur certaines notions issues de l'analyse de celles-ci. Pour y arriver, nous reprenons l'idée selon laquelle une politique publique est une ligne d'action « faite d'activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l'environnement, et ce, par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps » (Lemieux, 2002, p. 6). Rappelons également qu'une politique publique se déroule selon des étapes formant un cycle et qui reviennent si le problème persiste. On verra d'ailleurs que le « problème » de l'internationalisation des universités québécoises revient de façon récurrente à l'agenda, principalement parce que le contexte politique s'est profondément transformé dans les dernières décennies.

C'est à Jones (1970) qu'est attribuée la paternité de la modélisation du processus de réalisation des politiques, qui se cristallisent en cinq étapes, décrites dans le tableau suivant.

Tableau 27.1 Modélisation du processus de réalisation des politiques

Étapes	Descriptions
Émergence	▪ correspond à la mise à l'agenda (Kingdon, 2003)
Élaboration	▪ a trait à la forme des politiques ▪ « se déroule dans le système politique et consiste à formuler des mesures qui pourront être appliquées aux situations à réguler dans l'environnement externe ou dans l'environnement interne » (Lemieux, 2002, p. 21)
Adoption	▪ concerne les modalités de la prise de décision sur les actions à prendre ou à ne pas prendre par rapport à ce qui pose un problème

Mise en œuvre	▪ « consiste [en] l'application de ces mesures aux situations qui font problème, de façon à ce qu'elles se conforment aux normes qui ont plus ou moins inspiré ces mesures » (p. 21)
Évaluation	▪ se définit comme « un méta-processus, de caractère normatif » (p. 131-132)

Le processus de réalisation des politiques publiques peut très bien s'inscrire dans un contexte institutionnel (Maltais, 2012). L'ensemble du processus de réalisation, l'aménagement d'une telle politique et la dynamique des acteurs dans l'aménagement d'une telle politique font partie des éléments examinés ci-dessous.

Dans la perspective des politiques publiques, l'internationalisation de l'ES chevauche des compétences relevant tantôt du gouvernement du Canada, tantôt du gouvernement du Québec. Certaines compétences ne relèvent pas explicitement d'un palier gouvernemental ou encore elles sont partagées. Parmi ces compétences, mentionnons :

- les relations internationales qui, bien que de juridiction fédérale, font l'objet d'une revendication du provincial, qui les compte parmi ses champs de compétence;
- l'immigration, d'abord de juridiction fédérale, mais partagée à la suite d'une entente avec le Québec;
- la recherche, non attribuée;
- l'éducation, de juridiction provinciale.

Ainsi, l'analyse du processus d'internationalisation requiert préféablement une perspective multiniveaux, évolutive et multidimensionnelle

2 Méthodologie

La méthodologie retenue s'inspire de celle de Maltais et ses collègues (2021), qui consiste à reconstituer l'élaboration de la politique d'internationalisation des universités québécoises à travers le récit des différentes initiatives et règles gouvernementales tout comme des stratégies institutionnelles. Plus spécifiquement, ce chapitre s'appuie sur une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) qui, dans un premier temps, s'appliquera à 12 politiques publiques formulées par les deux paliers de gouvernement. Dans un deuxième temps, elle portera sur 33 documents institutionnels d'orientation adoptés par l'Université Laval (UL) et de l'Université de Montréal (UdeM), soit : 16 plans stratégiques, 12 politiques, 4 rapports et une directive.

Cette méthodologie s'inspire également de l'approche biographique et des récits de vie (Bourdages, 2001; De Coninck et Godard, 1990), ainsi que de l'étude de cas. De Coninck et Godard (1990) regroupent les études biographiques en trois modèles : archéologique, centré sur le cheminement (processuel) et structurel. Nous avons retenu le modèle centré sur le cheminement parce qu'il étudie « la forme du processus lui-même et, à travers cette forme, les éléments causaux à l'œuvre » (p. 30). Yin (1993) a répertorié trois types d'études de cas : exploratoire, explicative et descriptive. Notre chapitre s'appuie sur une recherche qualitative de type descriptive-explicative (Trudel *et al.*, 2007), qui vise à décrire et à comprendre comment se structurent les relations possiblement de cause à effet entre des phénomènes donnés, en l'occurrence entre des politiques gouvernementales et des stratégies universitaires d'internationalisation.

Ce chapitre ne prétend pas couvrir l'ensemble des politiques qui ont pu influencer l'évolution de l'internationalisation ni l'ensemble des établissements d'ES qui y participent activement au Québec. Les cas de l'UL et de l'UdeM ont été retenus étant donné leur histoire, leur importance dans le secteur universitaire québécois, le grand nombre d'étudiants qu'elles accueillent et la longévité de leur implication en matière d'internationalisation. Nous espérons que ce chapitre encouragera d'autres chercheurs à procéder à des analyses similaires, qui sauront mettre en relief l'évolution de l'internationalisation dans les universités constituant le réseau de l'Université du Québec (UQ), à l'Université de Sherbrooke ou dans les universités anglophones du Québec.

3 L'évolution des politiques canadiennes et québécoises en matière d'internationalisation

Un peu partout à travers le monde et depuis plusieurs décennies, diverses politiques étatiques ont intensifié et influencé l'internationalisation des universités (Crăciun, 2018), que ce soit afin de favoriser l'ouverture sur le monde des étudiants (Wit, 2002), d'accroître la production scientifique (Bégin-Caouette et Zambo Assembe, 2022), de générer de nouveaux revenus (Cantwell, 2019) ou de promouvoir des intérêts nationaux sur la scène internationale (Bégin-Caouette, 2018). Ces motivations ont traversé les politiques canadiennes et québécoises à différents moments en fonction du contexte politico-économique.

Après la Seconde Guerre mondiale, le Canada souhaite se positionner comme puissance moyenne non coloniale. L'éducation internationale s'inscrit alors dans un cadre d'internationalisme humain et existentiel (Pestieu et Tait, 2004). Un bureau des relations universitaires internationales est intégré au ministère des Affaires extérieures et du Commerce international pour gérer le programme d'études canadiennes. À peu près à la même époque, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) crée le programme d'aide au développement, qui appuie les initiatives de coopération internationale relatives à l'ES (Trilokekar, 2010). Alors que les décennies 1970 et 1980 constituent une période durant laquelle le développement international – en particulier l'ACDI – sont les principaux moteurs des initiatives en éducation internationale, Knight (2008) suggère que les années 1990 représentent un changement « de l'aide au commerce » (« from aid to trade », p. 171). Avec les compressions budgétaires des années 1990, l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de 1994 et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), se met en place une vision plus commerciale de l'éducation internationale, centrée sur le recrutement d'étudiants. Plusieurs provinces canadiennes pallient d'ailleurs la diminution du financement provincial par les droits de scolarité payés par les étudiants internationaux (Fisher et Rubenson, 2014). Si, au début des années 2000, les politiques fédérales relatives à l'internationalisation ne concernent que certains aspects liés à l'immigration ou à la création de l'image de marque Édu-Canada, la décennie 2010-2019 fait de l'internationalisation un pilier de l'économie canadienne. La Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale 2014-2019, publiée sous le titre *Utiliser notre avantage du savoir comme moteur de l'innovation et de la prospérité* (AECD, 2014) a comme objectif-clé de doubler en dix ans le nombre d'étudiants internationaux et d'accroître les dépenses de ces derniers au Canada. Il est à noter que ce pays est le troisième à accueillir le plus d'étudiants internationaux au monde et que les retombées qu'ils génèrent en font l'un des principaux secteurs d'exportation du pays (AMC et CEL, 2020). Cinq ans plus tard, le gouvernement formule une nouvelle politique, *Miser sur le succès : la stratégie en matière d'éducation internationale (2019-2024)*, qui adopte une perspective similaire et encourage les établissements à diversifier leurs « clientèles » (AMC, 2019, p. 4). Avec le contexte de l'inflation et de l'augmentation marquée du coût des logements au pays, le gouvernement du Canada semble toutefois changer d'orientation. Le 22 janvier 2024, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada annonce l'imposition d'un plafond au nombre de permis d'études

accordés, qui sera 35 % inférieur à celui de 2023 (IRCC, 2024). Les universités québécoises sont influencées par ce contexte canadien qui évolue, mais elles répondent également au contexte politico-économique particulier de leur province.

Au Québec, l'internationalisation de l'éducation constitue un pilier de la para-diplomatie du gouvernement depuis la Révolution tranquille. En 1965, la doctrine Gérin-Lajoie stipulait que la province pouvait établir des relations internationales dans ses champs de compétence, dont l'éducation (Paquin, 2006). Dès 1963, Paul Gérin-Lajoie signe, au nom du gouvernement du Québec, une entente avec l'École nationale d'administration française. À la suite de la création du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) en janvier 1964, il conclut une entente de programme d'échanges en éducation avec la France (Mesli, 2016) prévoyant notamment des tarifs préférentiels de droits de scolarité de part et d'autre de l'Atlantique. Comme dans les autres provinces canadiennes, les années 1970 et 1980 sont marquées par les programmes de développement international. Dans les années 1990 et 2000, on observe une réduction du financement fédéral de l'aide au développement, qui se retrouve couplée à l'élection du Parti québécois, ce qui ancre les politiques québécoises de diplomatie du savoir dans un nouveau contexte. En 2002, le gouvernement publie d'ailleurs une première politique internationale spécifique au domaine de l'éducation intitulée *Pour réussir l'internationalisation de l'éducation... Une stratégie mutuellement avantageuse* (MEQ, 2002). Cette politique met l'accent sur la mobilité sortante des étudiants et des professeurs, l'exportation de l'expertise québécoise en éducation et la présence du Québec dans les forums internationaux, notamment à l'UNESCO. Une direction des relations internationales est ouverte au MEQ, plusieurs programmes soutenant la mobilité des personnes sont créés et, alors que les autres provinces permettent à leurs universités de recruter davantage d'étudiants internationaux afin d'accroître leurs revenus, le Québec appuie plutôt le recrutement à travers des exemptions de droits de scolarité qu'il signe avec des États francophones, ce qui renforce sa reconnaissance dans la Francophonie.

Avec l'élection du Parti libéral en 2003, les politiques internationales du Québec (MRI, 2006; MRIF, 2017) priorisent la prospérité économique et, dans le secteur de l'éducation, elles font plus de place au recrutement d'étudiants internationaux « payants », rapprochant ainsi le Québec des autres provinces. Les droits de scolarité sont alors fixés par le gouvernement du Québec et différenciés selon le statut de résidence : un montant forfaitaire

est exigé aux étudiants internationaux, hormis ceux qui détiennent un passeport français, qui sont exemptés en vertu d'une entente gouvernementale entre le Québec et la France. Au 1^{er} cycle, les étudiants de nationalité française bénéficient du même tarif que les étudiants canadiens non-résidents du Québec et, aux cycles supérieurs, d'un tarif similaire à celui des étudiants québécois (MRIF, 2019).

La quasi-totalité des droits perçus des étudiants internationaux par les universités sont récupérés par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) pour être répartis entre l'ensemble des établissements universitaires, ce qui ne constitue pas un incitatif important d'accroître localement le recrutement. En 2008, en accord avec la politique internationale du Québec et sous la pression de certaines universités, notamment anglophones, le gouvernement adopte une première dérèglementation des droits de scolarité au 1^{er} cycle dans six disciplines, dont le génie et l'administration où s'inscrivent un grand nombre d'étudiants étrangers (CT no 206921 du 2008-09-16). Dans les disciplines visées, les universités peuvent facturer aux étudiants internationaux le montant forfaitaire qu'elles décident. Une période transitoire est prévue jusqu'en 2014-2015, au terme de laquelle chaque établissement va garder la totalité des revenus générés par ses étudiants, mais le MELS ne leur versera plus de subvention « enseignement » pour ceux-ci.

La Politique internationale de 2017 note que le Québec recrute une proportion d'étudiants internationaux en-deçà de son poids démographique au Canada et stipule que davantage d'efforts devraient être faits afin de recruter des étudiants qui ne bénéficient pas d'une exemption de droits de scolarité (Québec, 2017). En 2018, le gouvernement étend la dérèglementation à tout programme de 1^{er} et de 2^e cycle, à l'exception des programmes de formation à la recherche. Cette deuxième dérèglementation prévoit que les universités vont conserver progressivement, sur une période de trois ans, les montants forfaitaires ainsi perçus, mais elles ne recevront plus les trois subventions du ministère (enseignement, soutien à l'enseignement et à la recherche, ainsi que l'entretien de terrains et bâtiments) pour ces étudiants. Des conditions de maintien d'un taux minimal d'étudiants québécois sont aussi imposées et une révision des effets de cette dérèglementation est prévue au terme de trois ans (MES, 2018). Les ententes d'exemption avec d'autres pays, notamment avec la France et la Belgique francophone (qui vient de s'ajouter en 2018) restent applicables et les droits de scolarité des étudiants des profils recherche au 2^e et au 3^e cycles demeurent réglementés. La mesure s'accompagne d'un soutien financier pour le recrutement

d'étudiants internationaux « déréglementés » par les universités francophones, qui paraissent désavantagées par rapport aux universités anglophones. En 2019, la *Vision internationale du Québec* réitère l'importance de l'éducation dans la stratégie diplomatique de la province, mais propose de passer d'une « diplomatie d'influence » à une « diplomatie économique » (MRIF, 2019, p. 13). La vision préconise notamment d'accroître le nombre d'étudiants internationaux francophones ou francophiles qui déboursaient des droits de scolarité majorés.

En 2023, la ministre de l'Enseignement supérieur annonce une révision des règles de financement relatives aux étudiants internationaux. Un constat s'impose : par l'effet cumulé du maintien de droits de scolarité préférentiels pour les étudiants de certains pays francophones et de la déréglementation visant principalement les étudiants de 1^{er} cycle et de 2^e cycle professionnel, trois universités anglophones récoltent 70 % de tous les revenus provenant des étudiants internationaux, alors que les 16 établissements francophones, qui accueillent pourtant 62 % des étudiants internationaux, récoltent moins du tiers de ces revenus (Cloutier *et al.*, 2023). Les nouvelles règles de financement modifient la réglementation des droits de scolarité : le gouvernement impose un prix plancher et un prélèvement de 15 % sur les droits de scolarité perçus afin de créer un fond permettant d'attribuer des subventions aux universités francophones (Labbé, 2023).

Si ces multiples mesures manifestent diverses intentions politiques, il faut constater que, depuis plus de 20 ans, le Québec n'a pas formulé une politique publique en matière d'internationalisation de l'ES qui soit complète, cohérente, explicite et adaptée à son nouveau contexte politico-économique (Maltais, 2023).

4 L'évolution des stratégies d'internationalisation dans les universités québécoises : deux études de cas

L'étude de la planification stratégique des établissements d'ES en est encore à ses balbutiements (Soliman *et al.*, 2019). L'application des concepts de stratégie *émergente* ou *délibérée* à l'analyse de l'internationalisation universitaire suggère l'adoption par les gestionnaires supérieurs de stratégies définissant tous les éléments clé de l'internationalisation; ils doivent en outre analyser leur positionnement actuel et établir des objectifs, puis un plan d'action permettant de les atteindre. En d'autres mots, l'ensemble du processus est intentionnel et planifié d'avance, en supposant que

l'environnement soit stable et prévisible (Soliman *et al.*, 2019, p. 3). Chacun des aspects des stratégies délibérées est énoncé expressément et l'environnement est considéré comme un élément mineur du processus de planification stratégique (Mintzberg *et al.*, 1998).

L'analyse des stratégies d'internationalisation de deux grandes universités francophones du Québec sur la base de leurs documents institutionnels d'orientation adoptés depuis les années 1970 permet d'en cerner l'évolution conceptuelle et la concordance avec les politiques gouvernementales relatives à l'ES.

L'histoire de ces deux universités est liée puisqu'à l'origine, elles ne font qu'une : en 1878, l'UL ouvre une succursale à Montréal, laquelle prendra le nom d'UdeM en 1920 lorsqu'elle obtient de Rome une charte pontificale et son autonomie de l'Université Laval. Universités catholiques dirigées par des religieux jusque dans les années 1960 et 1970, les deux établissements ont peu formalisé leurs activités internationales, ces dernières étant souvent associées à des missions des autorités ecclésiastiques. Par exemple, en 1962, le père George-Henri Lévesque, professeur titulaire à l'UL, quitte son poste car son ordre religieux lui demande d'aller fonder une université au Rwanda. Le recrutement et la formation du corps professoral à l'étranger, principalement aux États-Unis et en France, caractérisent aussi cette période.

La Révolution tranquille souffle un vent de changement, notamment au moment où l'État exprime sa volonté de développer l'ES. Alors que sont créés le MEQ (1964) et l'UQ (1968), l'UdeM et l'UL deviennent laïques : des recteurs laïcs prennent la direction de l'UdeM et de l'UL respectivement en 1965 et en 1972 (SG-UdeM, 2023; UL, 2023^a).

4.1 Coopération en développement international et initiatives individuelles (1970-1990)

Dans les années 1970, la stratégie d'internationalisation des deux universités n'est pas délibérée mais émergente. *De facto*, par le biais d'actions cohérentes, elles perpétuent la tradition d'aide au développement ancrée dans leurs racines chrétiennes, sans toutefois agir selon une planification intentionnelle avec des objectifs définis. En 1977, les premières décisions liées à l'internationalisation figurent dans les instances universitaires : le Conseil universitaire de l'UL approuve une politique de coopération avec les pays en voie de développement (UL, 1977), alors que l'UdeM crée un poste d'attaché de coopération scientifique pour soutenir ce type d'activités. Cette première

politique de coopération traduit une certaine volonté de l'établissement, mais s'avère plus défensive que proactive en rendant la pertinence de ses activités d'aide au développement conditionnelle au respect de l'intégrité de ses activités d'enseignement et de recherche. L'internationalisation demeure donc à la périphérie de la mission de l'université.

Au milieu des années 1980, l'action internationale des deux établissements repose toujours sur des initiatives individuelles. Elle porte principalement sur des projets de coopération Nord-Sud, notamment avec l'Afrique francophone, et sur des initiatives professorales de collaboration en recherche, en particulier avec la France. En cela, elle se montre entièrement en phase avec les priorités des gouvernements de l'époque (Bond et Lemasson 1999). Pour accompagner les projets et mieux coordonner les activités internationales du corps professoral, un Bureau de la coopération internationale (BCI) est créé dans chacune des universités, à l'UdeM en 1985 et à l'UL en 1989 (UdeM, s. d.; UL, 1989). Les accords-cadres de coopération avec des universités étrangères se multiplient, toujours sans véritable stratégie délibérée.

Les coopérations dans le domaine de la santé gagnant en importance, le Centre de coopération internationale en santé et développement voit le jour en 1987 à l'UL (Santé Monde, 2023), alors que l'Unité de santé internationale est créée deux ans plus tard sous l'égide de l'UdeM, avec le même objectif de contribuer à l'amélioration de la santé dans les pays en émergence (UdeM, 2023^b).

À la fin des années 1970, les universités québécoises ont créé au sein de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) le Programme international d'échanges d'étudiants. Basé sur des ententes multilatérales liant 16 établissements québécois et des établissements étrangers, ce dernier facilite la mobilité. Les universités développent en parallèle des accords bilatéraux d'échanges avec leurs partenaires étrangers. De plus en plus d'étudiants québécois participent à des échanges internationaux, surtout avec la France et les États-Unis (UL, 1989, p. 1). En 1988, l'UdeM ajoute à son BCI un secteur dédié à l'éducation internationale. En 1989, l'UL revoit sa politique de coopération dans la même perspective (UL, 1989).

Par ailleurs, le nombre d'étudiants étrangers inscrits dans des programmes universitaires au Québec est en croissance. En 1989, l'UL compte autour de 1300 étudiants internationaux (Pigeon, 2006) et l'UdeM, plus de

1500 (UdeM, 2000, p. 12). La présence d'étudiants étrangers est alors envisagée dans une perspective académique et culturelle.

4.2 Diplomatie du savoir et internationalisation de la formation (1990-2005)

À l'aube des années 1990, la donne mondiale change. La récession touche de nombreux pays et un nouvel ordre économique prend forme. Les politiques néolibérales et les accords de libre-échange commerciaux se multiplient dans diverses régions du monde. En 1995, les « services d'éducation » entrent dans le champ de négociation de l'AGCS de l'Organisation mondiale du commerce, érodant le statut de service public de l'éducation pour la considérer comme une « marchandise commercialisable », soumise aux lois du marché et pouvant être exportée ou importée (Tilak, 2012, p. 31 et 136).

Jusqu'alors en ES, la raison d'être de l'internationalisation avait surtout été d'ordre académique, sociale, culturelle et politique (Knight et Wit, 1999). Dans les années 1990, des modes d'internationalisation dont les visées étaient purement économiques se répandent rapidement. L'un des principaux motifs pour lesquels des universités choisissent cette voie est la diminution des subventions publiques (Tilak, 2012, p. 143). Au Canada, cette tendance s'observe dans les universités de plusieurs provinces qui, pour compenser des baisses importantes du financement public, intensifient le recrutement d'étudiants internationaux, ceux-ci payant des droits de scolarité plus élevés. Ce n'est pas encore le cas au Québec où le gouvernement subventionne les universités sans distinguer les étudiants nationaux et internationaux, en fixant cependant des droits de scolarité majorés pour les seconds.

Dans les années 1990, l'amputation sévère des budgets de l'ACDI entraîne des coupes majeures dans l'appui aux projets universitaires de coopération internationale (Bond et Lemasson, 1999; Trilokekar, 2010). En dix ans, les sommes reçues au titre de la coopération à l'UdeM diminuent de moitié, « passant d'environ 10,4 M \$ en 1990-1991 à 5,2 M \$ en 1998-1999 » (UdeM, 2000, p. 26). Cette réalité financière incite les universités à réviser leurs engagements dans des activités de coopération.

Dans ce nouveau contexte de mondialisation, les universités intègrent de plus en plus dans leur gouvernance des modes de gestion utilisés dans les entreprises. Elles mettent notamment en œuvre des processus organisationnels afin de mieux définir leurs priorités institutionnelles : les planifications d'antan sont remplacées par des orientations stratégiques. Par

exemple, alors qu'en 1992 l'UL élabore une Planification quinquennale (UL, 1992), en 2000 l'établissement adopte un Plan stratégique (UL, 2000^a). Les deux établissements envisagent désormais l'internationalisation comme partie intégrante de leurs missions fondamentales de formation, de recherche et de services à la collectivité (UdeM, 2000; Pigeon, 2006); ils intensifieront ainsi leurs échanges avec des universités de pays développés. Les collaborations en recherche entre universitaires de pays du Nord se multiplient au gré des initiatives des professeurs et des équipes de recherche, sans orientation institutionnelle marquante. Cependant, l'internationalisation de la formation s'impose comme une grande priorité institutionnelle.

Les commissions et les comités consultatifs *ad hoc* jouent un rôle déterminant dans la planification des deux établissements en ce qui a trait à l'internationalisation en promouvant des processus participatifs plus ou moins élaborés et en émettant des recommandations qui deviennent généralement le socle de la stratégie de l'université. En 1993, la Commission des études de l'UL préconise l'acquisition chez tout diplômé de 1^{er} cycle des

connaissances, [des] habiletés et [des] attitudes requises pour pouvoir œuvrer, dans le cadre de sa discipline ou de son champ d'études, n'importe où dans le monde ou, pour le moins, dans une optique internationale; la qualité de sa formation doit être telle qu'elle le rende compétitif avec le diplômé de toute autre université, tout en le rendant conscient des conséquences sociales de son action à l'échelle universelle (CE-UL, 1993).

La Commission recommande notamment l'apprentissage d'autres langues et le développement de cursus académiques favorisant les échanges interculturels. En suivi des travaux de la Commission, l'UL priorise l'internationalisation de la formation. L'établissement crée un Institut québécois des hautes études internationales (UL, 1994), modifie son Règlement des études (UL, 2023^e, art. 2.11 c) pour imposer l'introduction d'un volet international dans tous les programmes de 1^{er} cycle et adopte deux politiques qui marquent un virage institutionnel : la première porte sur l'accueil et l'encadrement des étudiantes et étudiants étrangers (UL, 1995); la seconde, sur l'internationalisation de la formation (UL, 1996). Les principes directeurs de la Politique sur l'internationalisation de la formation sont basés sur le respect des valeurs de l'institution : épanouissement de la personne, bien commun et valeurs démocratiques.

L'UL planifie ainsi une stratégie délibérée d'internationalisation de la formation dont le principal objectif est de doter tous les programmes de 1^{er} cycle d'un profil international afin que, chaque année, 10 % des étudiants

vivent l'expérience d'un séjour d'études à l'étranger. En 1998, la mise en place d'un Profil international dans les programmes de 1^{er} cycle est confiée à un Bureau international (BI) nouvellement établi. Le MEQ étant alors peu impliqué pour soutenir la mobilité étudiante, des bourses de mobilité sont offertes grâce au soutien de 1,5 million de dollars de la Fondation McConnell (Pigeon, 2006). Par ailleurs, compte tenu du fait que les étudiants étrangers sont « très productifs », qu'ils contribuent à la diversité culturelle et rapportent économiquement à la région, l'UL vise également à en recruter davantage (soit près de 4000) pour hausser à 10 % leur proportion dans sa population étudiante (UL, 2000^b).

Le plan institutionnel 2003-2007 de l'UL affirme que l'établissement a une longueur d'avance en ce qui a trait à l'internationalisation de sa formation, mais qu'il faut poursuivre l'internationalisation des programmes et augmenter la mobilité sortante des étudiants aux trois cycles pour atteindre l'objectif de 10 % des étudiants de 1^{er} cycle accédant à une expérience internationale dans le cadre de leur formation et développer des modalités particulières de séjour et d'études pour ceux des 2^e et 3^e cycles (UL, 2003, p. 8 et 14). L'objectif pour le 1^{er} cycle est atteint en 2006, la mobilité se faisant en grande majorité sur des axes Est-Ouest, mais prenant aussi la forme de stages dans des pays du Sud (Pigeon, 2006).

En 1996, l'UdeM adopte elle aussi sa première Politique sur l'internationalisation des activités universitaires (UdeM, 1996). En 1999, un Comité consultatif est mandaté par l'institution pour proposer des stratégies d'internationalisation conformes aux priorités institutionnelles. Ce comité énonce expressément que le recrutement intensif d'étudiants étrangers n'est pas un objectif car l'internationalisation doit reposer « principalement sur la qualité, la pertinence et l'ouverture sur le monde des formations qu'elle offre » (UdeM, 2000, p. 27). Constatant le déséquilibre qui se creuse entre la mobilité étudiante entrante et sortante (369 internationaux pour 111 Québécois en 1999-2000), l'UdeM vise la parité et affiche l'ambition d'augmenter la mobilité sortante en l'appuyant financièrement, en développant des stages à l'étranger ainsi que les cotutelles au doctorat avec les universités françaises (UdeM, 2000, p. 12 à 15). L'UdeM veut utiliser davantage la convention-cadre de cotutelle de thèse, établie en 1996 entre les universités québécoises et les établissements d'ES de France par le biais de leurs associations respectives (CREPUQ au Québec, Conférence des Présidents d'Université et Conférence des directeurs d'écoles et de formations d'ingénieurs en

France) afin de favoriser la mobilité des doctorants et la coopération scientifique entre la France et le Québec (CREPUQ, 1996).

C'est en 2000, que le MEQ met en place son Programme de bourses pour des courts séjours à l'étranger, qui finance les séjours de formation ou de recherche dans un établissement étranger à tous les cycles (Québec, 2023). À l'appui de ce financement, en cinq ans, les nombres de la mobilité étudiante à l'UdeM augmentent de 400 % (UdeM, 2006, p. 9).

Pour diversifier l'origine de ses étudiants internationaux, qui viennent en grande majorité de pays francophones, l'UdeM veut accroître « son pouvoir d'attraction à l'égard des meilleurs étudiants étrangers des diverses aires géographiques », pointant cependant la francisation comme un enjeu essentiel à la réussite des non-francophones. L'établissement veut se doter « d'infrastructures efficaces de recrutement, d'encadrement et de soutien des étudiants étrangers » (UdeM, 2000, p. 18-19). En 1999, constatant qu'elle fait partie de quelque 300 conventions internationales impliquant 234 partenaires répartis dans une soixantaine de pays, l'UdeM décide qu'elle favorisera désormais l'établissement d'alliances stratégiques représentant une valeur ajoutée pour ses activités d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité, en priorisant les alliances « avec de grandes institutions qui lui sont comparables » (UdeM, 2000, p. 21). En 2000, afin de mieux refléter ses priorités internationales, l'UdeM remplace son BCI par une Direction des relations internationales.

Au cours de cette période de « diplomatie du savoir », les deux universités ont pris le même virage international, adoptant toutes deux une politique et des stratégies mettant à l'avant-plan l'internationalisation de la formation. La ressemblance de leurs orientations et le synchronisme des actions préconisées sont remarquables.

4.3 Économie du savoir et stratégie d'internationalisation à valeur ajoutée (2005-2020)

L'établissement d'une économie du savoir a vu le développement de nouvelles dynamiques dans l'ES sur toute la planète. On constate notamment :

- une hausse phénoménale du nombre d'étudiants internationaux en circulation;
- la mise en œuvre en Europe de la réforme licence-master-doctorat (dite « réforme LMD ») comme mesure d'harmonisation des systèmes d'ES en Europe découlant du Processus de Bologne initié en 1999;

- le développement des technologies de l'information et des communications qui démocratise l'accès au savoir;
- la compétitivité universitaire (pensons au positionnement dans les classements, aux mesures d'attraction des meilleurs professeurs et étudiants, à la création de réseaux internationaux, etc.);
- la croissance de grands pays émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil.

L'UL et l'UdeM réorientent leurs actions afin de tenir compte de ces nouvelles dynamiques et affichent leur volonté d'augmenter leur attractivité.

En 2006, l'UdeM remplace une politique internationale datant de 2000 par une Stratégie d'internationalisation de 2^e génération qui aura cours de 2006 à 2011. Cette dernière se veut mieux adaptée à la situation de l'établissement et au nouveau contexte socio-économique. Elle énonce clairement que l'internationalisation est un processus collectif et institutionnel, que les initiatives internationales doivent s'inscrire dans la démarche d'internationalisation des unités académiques et de l'université, enfin, que les actions structurantes sont à privilégier. En formation, les études supérieures sont priorisées parce qu'elles sont étroitement liées à la recherche (UdeM, 2006, p. 15). L'internationalisation systématique du curriculum de tous les programmes d'études, la consolidation des co-diplômes aux études supérieures, le renforcement de l'apprentissage des langues étrangères, du perfectionnement en français pour les étudiants étrangers, ainsi que le développement de la formation à distance diplômante constituent aussi des éléments phares de la stratégie (p. 16, 17 et 23).

En recherche, l'institution souhaite notamment soutenir la participation des doctorants à des conférences internationales, favoriser la circulation de stagiaires postdoctoraux en collaboration avec des institutions partenaires, favoriser l'établissement d'unités conjointes de recherche (p. ex. un laboratoire international associé) et impliquer des universités du Sud dans ses recherches (p. 20), bien qu'elle prévoit n'établir des contrats de solidarité qu'avec deux d'entre elles (p. 22). Afin de formaliser ses collaborations avec d'autres établissements, l'université mise sur le développement d'un nombre limité de « partenariats forts » et souhaite assurer une présence dynamique dans les grands réseaux universitaires internationaux (p. 21). La stratégie prévoit aussi divers éléments visant à améliorer le rayonnement international de l'université (UdeM, 2006, p. 24-25).

En général, Le Plan stratégique Horizons 2015 (UdeM, 2009) et le Plan d'action pour l'international 2015-2020 (UdeM, 2015) maintiennent le cap sur ces orientations, mais en affinent le processus de déploiement des actions suivantes (p. 8) :

- faire de l'internationalisation une responsabilité collective;
- hausser sensiblement la mobilité sortante pour instaurer un meilleur équilibre avec la mobilité entrante (avec pour but de passer entre 2009 et 2015 de 459 à 750 étudiants en mobilité sortante);
- attirer des étudiants internationaux de qualité;
- augmenter la diversité de leur provenance géographique;
- mieux soutenir les étudiants étrangers durant leur séjour à l'UdeM, notamment en leur offrant l'occasion de perfectionner leur français;
- tirer avantage de leur présence afin d'enrichir l'expérience de la communauté;
- internationaliser davantage les formations par l'instauration de programmes conjoints et de doubles diplômes;
- engager une réflexion concernant le développement de la formation transfrontalière.

À compter de 2009, l'UdeM désire ainsi augmenter de 15 % le nombre de ses étudiants internationaux aux trois cycles et atteindre 4000 inscriptions internationales en 2015.

L'UdeM vise en outre à nouer des partenariats privilégiés avec « quelques universités étrangères de premier plan » (p. 8). En ce qui a trait à la recherche, ses objectifs sont mieux définis à partir de 2015 : développer des collaborations avec de nouveaux partenaires de pays à forte intensité de recherche en priorisant les partenaires en fonction des intérêts scientifiques de plusieurs unités, mais également identifier et diffuser des ressources non traditionnelles de financement. L'UdeM souhaite aussi « élaborer et mettre en œuvre une stratégie de positionnement de l'Université de la Francophonie et de la francophilie » (p. 7). En ce qui a trait à la collaboration Nord-Sud, le plan reste prudent : le but est de favoriser les activités d'aide au développement qui correspondent aux axes prioritaires de l'établissement. L'UdeM canalise ainsi son engagement principalement dans des contrats de solidarité conclus avec une université au Burkina-Faso et une autre en Haïti (UdeM, 2010, p. 35).

Au cours de cette période d'internationalisation à valeur ajoutée, l'UL doit pouvoir disposer d'une vision d'ensemble de son action internationale et d'une meilleure coordination des ressources qui y sont allouées. En 2004, le mandat du BI est étendu au-delà de la mobilité étudiante pour appuyer et

coordonner différents axes d'internationalisation. En 2006 et en 2007, deux avis de commission sont déposés à l'UL en lien avec l'internationalisation : l'un porte sur l'accueil, l'encadrement et l'intégration des étudiants étrangers (CAE-UL, 2006), l'autre sur la formation locale à l'international (CE-UL, 2007). De 2008 à 2017, l'internationalisation est une priorité intégrée et détaillée dans les plans stratégiques quinquennaux de l'université (UL, 2008 et 2013). L'institution favorise les échanges, la coopération et la mobilité internationale des membres de sa communauté. Elle aspire à accroître sa présence sur la scène internationale, notamment en réalisant davantage de projets conjoints avec ses partenaires et en s'engageant plus avant en coopération internationale.

En 2008, l'UL vise à augmenter de 15 % le nombre d'étudiants internationaux (UL, 2008), ces derniers pouvant contrebalancer la baisse prévue des demandes d'admission en provenance des détenteurs d'un diplôme d'études collégiales. L'accent est mis sur l'attraction d'étudiants aux cycles supérieurs et sur la diversification de leur pays de provenance. L'établissement établit ainsi des initiatives visant à augmenter la mobilité étudiante, notamment le développement de stages à l'étranger. D'autres mesures ont pour objectifs de favoriser la mobilité des professeurs, des chercheurs et du personnel ainsi que d'améliorer les conditions d'accueil des professeurs, des chercheurs et des stagiaires postdoctoraux étrangers.

L'internationalisation des programmes de formation demeure prioritaire à l'UL, qui ambitionne d'accroître le profil international et la mise en œuvre de formations intégrées (doubles diplômes, cotutelles, programmes passerelles) et intensives (p. ex. les écoles d'été) en collaboration avec des établissements étrangers renommés (UL, 2008 et 2013). La délocalisation de programmes et la mise en place d'activités de formation à distance hors Québec sont aussi évoquées. L'« internationalisation chez soi » se manifeste par la diversification des moyens d'assurer l'acquisition par les étudiants de compétences langagières et interculturelles ainsi que de connaissances dans le domaine international.

L'UL aspire par ailleurs à établir des relations privilégiées avec des universités triées sur le volet et des partenaires de recherche internationaux. Elle souhaite développer un réseau de partenariats stratégiques qui allie formation et recherche sur la base de la complémentarité des programmes de formation et des créneaux d'excellence en recherche des établissements ciblés (UL, 2013). Une vision de coconstruction académique intégrant

formation et recherche semble émerger. L'ambition est de faire évoluer le modèle classique d'ententes – basé sur des collaborations bilatérales, ponctuelles ou régulières – vers des accords visant la coproduction en formation (programmes conjoints, cotutelles ou doctorats à temps partagé) et en recherche (projets communs avec financement croisé, installations mutualisées, création de groupements ou de centres de recherche multi-institutionnels, laboratoires conjoints, unités mixtes internationales). Un Bureau à l'internationalisation, à l'innovation et aux partenariats en recherche est créé (UL, 2015).

Pour développer des relations universitaires Nord-Sud, l'UL met en place une unité de gestion ayant l'expertise pour répondre aux appels d'offres des grands organismes internationaux et accroître l'appui logistique aux projets de coopération internationale. Enfin, elle souhaite sensibiliser le milieu socioéconomique régional et national à la nécessité de soutenir les actions d'internationalisation de l'université. Publié sous le titre *Horizon 2017*, le plan stratégique 2012-2017 énonce l'objectif d'instaurer, en partenariat avec la Ville de Québec et la région de la Capitale-Nationale, une Maison internationale pour favoriser les échanges interculturels (UL, 2013).

Au cours de la période 2005-2020, la convergence des stratégies d'internationalisation des deux universités est évidente. Toutes deux veulent accroître la mobilité sortante afin de l'harmoniser avec la mobilité entrante, bonifier l'accompagnement des étudiants internationaux, institutionnaliser davantage la recherche internationale en privilégiant des partenariats structurants Nord-Nord, s'intégrer dans les grands réseaux universitaires internationaux, assurer une forte présence dans la Francophonie, etc. En termes de similitudes entre les deux universités à l'étude, l'exemple du recrutement est frappant : en 2006, l'UdeM décide de prioriser le recrutement international aux cycles supérieurs (UdeM, 2006), ce que fait aussi l'UL en 2008 (UL, 2008). Les deux établissements visent à augmenter de 15 % le nombre de leurs étudiants internationaux (UL, 2008; UdeM, 2010).

Au cours de cette période, le recrutement international devient également prioritaire dans les stratégies gouvernementales. Au Québec, les dérèglementations des droits de scolarité de 2008 et de 2018 signifient que l'effectif étudiant international est financé par les droits de scolarité qu'il débourse et non par les subventions gouvernementales. Cette situation est avantageuse pour les universités qui recrutent des clientèles capables de payer des droits élevés, clientèles qui s'orientent généralement vers des

études en anglais. Or, la clientèle internationale qui fréquentent l'UL et l'UdeM est majoritairement originaire de la France et de l'Afrique francophone. Beaucoup d'étudiants d'Afrique sont boursiers et les étudiants de France bénéficient d'une exemption gouvernementale des droits de scolarité majorés. Selon la base de données GDEU (*Gestion des données sur l'effectif universitaire*) compilé par le ministère de l'Enseignement supérieur, en 2018, les étudiants de nationalité française constituent 55,9 % des étudiants internationaux de l'UdeM et 42,2 % de ceux de l'UL. Dans ce cadre déréglementé, les deux universités doivent surmonter un double défi : maintenir le recrutement d'étudiants internationaux et recueillir une part de financement adéquate. Les établissements doivent réagir en tenant compte des lois de la concurrence et du marché, pour conserver une clientèle internationale et en favoriser la diversification en développant de nouveaux bassins de recrutement.

Au cours de ces années, la promotion de l'économie du savoir par le gouvernement fédéral passe par la valorisation de l'éducation supérieure comme « moteur de l'innovation et de la prospérité » (AECD, 2014). Portée par le ministre du Commerce international, la première Stratégie en matière d'éducation internationale met en exergue les retombées financières de la présence d'étudiants étrangers au Canada. Cette stratégie vise notamment à doubler entre 2011 et 2022 le nombre d'étudiants internationaux (p. 19). De fait, en une décennie, leur nombre dans l'ensemble des universités québécoises va presque doubler (MES, 2021, p. 14). Au sein des deux établissements étudiés, au cours des périodes 2009-2010 et 2019-2020, l'effectif international passera de 2365 à 4425 à l'UL et de 3768 à 6051 à l'UdeM (CRÉ-PUQ, 2010; BCI, 2020).

Par ailleurs, les politiques du Québec en matière de langue française impactent directement les orientations des universités dans ce domaine. Au début des années 2000, se conformant à l'esprit de la Charte de la langue française (RLRQ c. C-11; Laurin, 1977), l'UL et l'UdeM se sont dotées de politiques sur l'usage du français (UdeM, 2001; UL, 2004). Une décennie plus tard, le renforcement de leur leadership dans la Francophonie devient un objectif affirmé dans la stratégie des deux établissements. En 2014, un Bureau de valorisation de la langue française et de la Francophonie voit le jour à l'UdeM; son mandat consistera à « promouvoir et coordonner les actions de l'Université en matière de langue française et de relations avec la Francophonie » (BVLFF-UdeM, 2023). En 2017, l'UL se dote d'une Direction de affaires internationales et de la Francophonie. En 2019, l'UdeM adopte un Plan

stratégique en matière de francisation des personnes à l'université et dans la communauté. En 2023, pour se conformer aux nouvelles exigences imposées par le gouvernement du Québec par le biais de la Loi modifiant la Charte de la langue française (LQ 2002, c. 14; ANQ, 2002), les deux universités adoptent une politique linguistique (UdeM, 2023^a; UL, 2023). Si les deux textes ont plusieurs points communs, la politique de l'UdeM se révèle plus engagée, notamment par l'imposition d'exigences, par exemple rendre l'embauche des nouveaux professeurs de même que leur obtention de la permanence conditionnelles à la maîtrise du français (UdeM, 2023^a, art. 10.1). Du côté de l'UL, la description du processus de recrutement de membres du corps professoral à cet égard se révèle moins ambitieuse; il se devra de « prend[re] en considération la maîtrise de la langue française » (UL, 2023^d, art. 4.2).

4.4 Société du savoir et internationalisation inclusive (2020-2024)

À compter de l'hiver 2020, la pandémie de COVID-19 a pratiquement paralysé les activités internationales. Pour mieux gérer les enjeux de sécurité posés par les séjours à l'étranger, les deux universités ont formalisé des règles et processus (UL, 2017; UdeM, 2022^a). La reprise post-pandémie s'amorce dans les deux établissements en 2022 et, l'année suivante, le contingent d'étudiants internationaux dépasse celui d'avant la pandémie : 6494 à l'UL en 2023 (par rapport à 4425 en 2019) et 7732 à l'UdeM (par rapport à 6051) (BCI, 2020 et 2023). En 2023-2024, au Québec, les étudiants internationaux représentent 18,5 % de l'ensemble de la population étudiante (BCI, 2023, p. 2).

Selon les plus récents documents d'orientation de l'UL et de l'UdeM, beaucoup de priorités demeurent similaires à celles des stratégies précédentes. Il est cependant étonnant que tout ce qui a trait à l'internationalisation virtuelle n'y soit guère mis en valeur, alors que cet élément gagne en importance, notamment avec la mobilité virtuelle et les milieux d'apprentissage en réseau international (MARI) (Marinoni et Cardona, 2024, p. 22).

La Planification stratégique 2017-2022 de l'UL, présentée sous le titre *Oser. Inspirer. Entreprendre. Ensemble l'avenir* (UL, 2018) consacre une section à l'internationalisation, dans laquelle elle fixe comme premier objectif l'élaboration d'une stratégie d'internationalisation et la mise en place de mécanismes officiels de concertation sur le développement international. Elle maintient principalement les visées de ses stratégies précédentes en les enrichissant de quelques éléments. Ainsi, elle prévoit toujours l'intensification

du recrutement international d'étudiants, en la bonifiant d'une volonté de la réaliser avec des partenaires de la région, et ce, afin de promouvoir Québec comme destination d'études. En outre, l'objectif récurrent de bonifier les activités d'accueil et de soutien aux étudiants internationaux est complété par l'intention de déployer des stratégies d'intégration au travail pour ceux-ci, en collaboration avec les acteurs du milieu. Internationaliser les cursus de formation par des partenariats et accentuer la mobilité sortante figurent toujours à l'agenda, mais la mise en place de la e-mobilité s'ajoute comme moyen d'y arriver. Le programme des Bourses citoyennes et citoyens du monde vise à appuyer le recrutement international et la mobilité sortante. Demeure également l'objectif consistant à développer des collaborations internationales structurantes en recherche par l'établissement d'un plan de développement de la recherche à l'international, l'instauration de nouveaux liens stratégiques avec de grands établissements d'enseignement universitaire et de recherche et la création d'entités structurantes de recherche. La responsabilité citoyenne de l'université est claire et son ancrage régional, maintenant mis en relation avec ses objectifs d'internationalisation.

Le Plan institutionnel 2023-2028 adopté à l'UL sous le thème *Agir ensemble pour plus d'impact* se montre peu éloquent au sujet de l'internationalisation, réitérant seulement qu'un plan en la matière sera établi et que le projet d'un Carrefour international Brian-Mulroney est au cœur de la stratégie d'internationalisation (UL, 2023^b, p. 19). Ce projet vise à construire un bâtiment pour héberger, entre autres, l'École supérieure d'études internationales et consolider la place de l'UL en tant que pôle d'innovation en enseignement et en recherche sur les enjeux internationaux dans diverses disciplines.

En 2020, pour la première fois de son histoire, l'UdeM réunit les volets communautaire et international au sein d'un nouveau vice-rectorat aux partenariats communautaires et internationaux, qui adoptera un unique plan d'action en vue d'orienter les deux types de partenariats (VRPCI-UdeM, 2022). L'établissement se dote par ailleurs d'un Plan d'action 2020-2023 placé sous le thème *Pour l'équité et l'inclusion* (UdeM, 2020) et révisé sa Politique d'internationalisation des activités universitaires, qui datait de 1996 (UdeM, 2021). Cette dernière présente une vision globale qui intègre formation, recherche et services à la communauté. Dans le préambule, l'établissement affirme qu'il « place l'internationalisation au cœur de sa mission » et qu'il « joue un rôle de chef de file à titre de grande université de langue française ». Les 11 objectifs et 10 principes directeurs de cette Politique s'inscrivent dans la continuité des stratégies antérieures, tout en procédant à de

nombreux ajouts visant à intégrer l'engagement social et des enjeux associés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) et aux objectifs de développement durable (ODD) (UdeM, 2021, art. 3 et 4), dont :

- offrir des activités internationales qui tiennent compte « des enjeux liés aux déplacements internationaux et de l'engagement de l'Université en matière d'équité, de diversité et d'inclusion » (art. 3 b et 4.7);
- « [r]éaliser des projets responsables, éthiques et citoyens et ainsi réfléchir aux conditions d'un avenir meilleur et durable pour tous et toutes » (art. 3 h et 4.3), notamment par le biais de collaborations avec des partenaires de pays à ressources limitées et en vue de s'engager dans des projets en accord « avec sa vision en matière d'équité, de diversité et d'inclusion » (art. 4.3);
- maximiser les retombées positives des initiatives et des partenariats en matière d'internationalisation sur les activités de formation, de recherche et de services aux communautés (art. 3j);
- en tenant compte des attentes sociales à l'égard de la formation, de la recherche et du service à la communauté, consolider ses partenariats avec les secteurs privé, public et le milieu communautaire pour réaliser ses activités d'internationalisation (art. 4.9).

L'université évoque aussi son rôle dans la « [d]iplomatie scientifique » (art. 4.4) et la nécessité d'exercer un effort de concertation « pour dépasser le cadre des relations individuelles et institutionnaliser davantage les collaborations » (art. 4.6). Elle considère en outre « incontournable dans [sa] quête de l'excellence essentiel » le développement « d'alliances stratégiques avec des établissements de haut niveau qui aspirent à une même communauté de valeurs éthiques et citoyennes » (art. 4.8).

L'UL a également intégré un objectif d'EDI à sa Planification stratégique 2017-2022 (UL, 2018). En 2022, un nouveau vice-rectorat s'est vu confier la triple responsabilité des affaires internationales, du DD et de l'EDI; une politique en matière d'EDI a d'ailleurs été adoptée l'année suivante (UL, 2023^c). Toutefois, le lien entre l'internationalisation et les engagements institutionnels en matière d'EDI et d'ODD n'a pas encore été formalisé.

La plus récente enquête mondiale de l'Association internationale des universités au sujet de l'internationalisation de l'ES fait ressortir les initiatives des établissements visant à concilier leurs priorités internationales, leurs engagements sociétaux et leurs objectifs en matière d'EDI et de DD. La majorité des établissements ont répondu que leurs politiques et leurs activités d'internationalisation tiennent compte du DD et de l'EDI et qu'il existe un lien explicite entre l'internationalisation et leur « engagement

sociétal/communautaire » (Marinoni et Cardona, 2024, p. 25-26). Ces initiatives sont prometteuses, mais semblent souvent plus présentes dans le discours que dans la pratique.

Dans les stratégies de l'UL et de l'UdeM, certaines finalités sociétales, citoyennes et communautaires correspondent à ce que des auteurs définissent comme une « internationalisation de l'ES pour la société »; cette dernière, selon Brandenburg et ses collègues (2019), « vise explicitement à bénéficier à la communauté au sens large, dans le pays ou à l'étranger, par la formation, la recherche et l'engagement au niveau international » (n. p.; trad. libre). Cette composante de l'internationalisation se rattachant à sa responsabilité sociale a rarement fait l'objet d'une conceptualisation ou d'une stratégie en ES. Elle ouvre de multiples possibilités de promouvoir une internationalisation globale au-delà des campus et pour le bénéfice mutuel de toutes les parties prenantes.

Dans cette optique, il a été proposé de revoir la définition de l'internationalisation de l'ES, proposée par Jane Knight (2004) et couramment acceptée, soit qu'elle consiste en un « processus *intentionnel* d'intégration d'une dimension internationale, interculturelle ou mondiale dans l'objectif, les fonctions et la prestation de l'enseignement post-secondaire, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche pour tous les étudiants et les membres du personnel, et d'*apporter une contribution significative à la société* » (Wit *et al.*, 2015, p. 31; nos italiques). Cette définition révisée met l'accent sur l'intentionnalité et l'apport à la société de l'internationalisation. Elle rappelle que l'internationalisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer la qualité et de contribuer à la société. Elle témoigne ainsi d'une prise de conscience à l'effet que l'internationalisation doit devenir plus inclusive et moins élitiste, notamment en ne se limitant pas à la mobilité, mais en valorisant l'« internationalisation chez soi », de même que les programmes et les résultats des apprentissages.

5 Synchronisme des stratégies universitaires d'internationalisation

Une stratégie délibérément conçue et planifiée joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs à long terme de l'organisation et dans la réalisation de ses missions (Cyer, 1988). Les deux universités analysées se sont donné des stratégies délibérées d'internationalisation en formation. Leurs orientations institutionnelles internationales en recherche et leur engagement international pour la société sont plutôt au stade de stratégie émergente : en

évaluant principalement à partir des initiatives du corps professoral et des personnels que les établissements accompagnent, leur positionnement demeure davantage conjoncturel que délibéré. En outre, l'intégration des engagements en EDI et des ODD à l'internationalisation fait désormais partie des visées institutionnelles.

L'analyse parallèle des stratégies mise en place par deux universités au cours des 60 dernières années a fait ressortir le synchronisme de leur évolution, mais également leur concordance avec les politiques gouvernementales qui se sont déployées au fil du temps. Nous avons ainsi pu dégager quatre phases marquantes de l'évolution des orientations internationales des deux universités (tableau 27.2).

Tableau 27.2 Évolution temporelle des stratégies d'internationalisation de deux universités québécoises

Périodes	Phases
1960-1990	Coopération au développement international et initiatives individuelles ▪ Initiatives académiques individuelles du corps professoral à l'international ▪ Missionnariat académique Nord-Sud pour renforcer les compétences
1990-2005	Diplomatie du savoir (influence) priorisant l'internationalisation de la formation ▪ Mobilité étudiante et professorale interculturelle (compréhension mutuelle) ▪ Articulation de programmes de formation et publications conjointes ▪ Adoption des premières politiques internationales universitaires
2005-2020	Économie du savoir et valeur ajoutée des activités internationales ▪ Recrutement d'étudiants étrangers, vitalité des programmes et perspective d'intégration au marché du travail (immigration) ▪ Partenariats structurants entre pays développés, notoriété et classements internationaux ▪ Ambition de structuration de collaborations internationales en recherche ▪ Réseautage et positionnement dans la Francophonie ▪ Projets Nord-Sud et humanitaires conditionnels à financement externe

Périodes	Phases
2020-2024	Société du savoir et internationalisation inclusive
	▪ Engagements EDI et ODD dans les initiatives internationales ▪ Recrutement étudiant international et accueil avec perspective de diversité et d'apport académique ▪ Francisation ▪ Priorisation des projets structurants de recherche à l'international ▪ Renforcement des engagements Nord-Sud

Remarques conclusives. Quelle internationalisation pour le Québec?

L'objectif du présent chapitre consistait à analyser l'évolution du phénomène de l'internationalisation de l'ES au Québec à travers une lecture des politiques canadiennes et québécoises, de même que de l'étude des cas de deux universités, soit l'UL et l'UdeM. Nos résultats indiquent que les politiques fédérales et provinciales sont passées de motivations plus politiques (p. ex. la promotion de la coopération internationale ou du Québec) à des motivations économiques s'exprimant à travers la priorisation du recrutement d'étudiants internationaux payant des droits de scolarité élevés et contribuant à l'économie de même qu'aux recettes fiscales de l'État. Nous notons cependant que le Québec ne s'est pas encore doté d'une politique complète, cohérente et explicite en matière d'internationalisation qui serait en outre adaptée au nouveau contexte politico-économique de l'ES.

Si l'étude des stratégies d'internationalisation des deux établissements permet de constater leur degré de maturité et le synchronisme de leur évolution, leur cohérence en regard des politiques publiques est également ressortie de nos analyses. De fait, la juxtaposition des politiques publiques et des stratégies institutionnelles montre que ces dernières sont souvent tributaires des financements publics, comme l'illustrent les exemples des projets de coopération internationaux ou de la mobilité étudiante sortante. Elle indique également que les niveaux institutionnels et gouvernementaux peuvent s'inter-influencer et que le lobbying des universités en faveur de certaines actions influence les politiques publiques, spécialement celles concernant les droits de scolarité des étudiants internationaux ainsi que le financement du recrutement international et de la mobilité sortante.

Même s'il n'était pas possible, dans l'espace imparti à ce chapitre, de décrire l'ensemble des politiques analysées ou d'étendre l'étude de cas à l'ensemble du secteur universitaire ou aux établissements collégiaux, ce chapitre constitue néanmoins un premier jalon vers une compréhension systémique et multiniveaux du phénomène de l'internationalisation de l'ES au Québec.

Références

- AECD [Affaires étrangères, commerce et développement Canada] (2014). *Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale (2014-2019). Utiliser notre avantage du savoir comme moteur de l'innovation et de la prospérité*. Gouvernement du Canada. [\[consulter\]](#)
- AMC [Affaire mondiales Canada] (2019). *Miser sur le succès : Stratégie en matière d'éducation internationale (2019-2024). Éducation internationale / Recherche*. [\[consulter\]](#)
- AMC et CEL [Affaires mondiales Canada et Canmac Economics Limited] (2020). *Impact économique du secteur de l'éducation internationale au Canada – Mise à jour 2020. Publications en éducation internationale*. [\[consulter\]](#)
- ANQ [Assemblée nationale du Québec] (2002). *Projet de loi n° 104 [...] Loi modifiant la Charte de la langue française*. Éditeur officiel du Québec. [\[consulter\]](#)
- BCI [Bureau de coopération interuniversitaire] (2020). *Données préliminaires relatives aux inscriptions au trimestre d'automne 2020*. BCI. [\[consulter\]](#)
- BCI (2023). *Données préliminaires relatives aux inscriptions au trimestre d'automne 2023*. BCI. [\[consulter\]](#)
- Bégin-Cauette, O. (2018). Le processus d'internationalisation des cégeps : une analyse historique et géopolitique. *Revue canadienne d'enseignement supérieur / Canadian Journal of Higher Education*, 48(1), 99-117. [\[consulter\]](#)
- Bégin-Cauette, O. et Zambo Assembe, E. S. (2022). L'influence des activités internationales sur la production de recherche universitaire au Canada. *Revue d'éducation comparée et internationale / Comparative and International Education*, 50(2), 13-32. [\[consulter\]](#)
- Bond, S. et Lemasson, J.-P. (dir.) (1999). *Un nouveau monde du savoir. Les universités canadiennes et la mondialisation*. Centre de recherches pour le développement international. [\[consulter\]](#)
- Bourdages, L. (2001). *La persistance aux études supérieures. Le cas du doctorat*. Presses de l'Université du Québec. [\[consulter\]](#)
- Brandenburg, U., Wit, H. de, Jones, E. et Leask, B. (2019). Defining internationalisation in HE for society. *University World News*, 29 juin. [\[consulter\]](#)
- BVLFF-UdeM [Bureau de valorisation de la langue française et de la Francophonie de l'Université de Montréal] (2023). *Mission*. [Site Web du service]. [\[consulter\]](#)

- CAE-UL [Commission des affaires étudiantes de l'Université Laval] (2006). *Avis sur l'accueil, l'encadrement et l'intégration des étudiants étrangers à l'UL*. CAE. [\[consulter\]](#)
- Cantwell, B. (2019). Are international students cash cows? Examining the relationship between new international undergraduate enrollments and institutional revenue at public colleges and universities in the US. *Journal of International Students*, 5(4), 512-525. [\[consulter\]](#)
- CE-UL [Commission des études de l'Université Laval] (1993). *L'internationalisation de la formation dans les programmes du premier cycle. Rapport au recteur*. UL.
- CE-UL [Commission des études de l'Université Laval] (2007). *S'éduquer au monde chez soi. La formation locale à l'international* [CU-2007-84]. CE.
- Cloutier, A., Pallage, S., Blanchette, C. ... Laflamme, L. (2023). Financement universitaire : un rééquilibrage nécessaire. *Le Journal de Montréal*, 23 octobre. [\[consulter\]](#)
- CREPUQ [Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec] (1996). *Convention-cadre sur les cotutelles de thèse*. CREPUQ. [\[consulter\]](#)
- Cyert, R. M. (1988). *Carnegie Mellon University*. Dans D. W. Steeples (dir.), *Successful Strategic Planning Studies* (p. 64). Jossey-Bass.
- De Coninck, F. et Godard, F. (1990). L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation : les formes temporelles de la causalité. *Revue française de sociologie*, 31(1), 23-53. [\[consulter\]](#)
- Di Maria, D. (2019). *Senior International Officers Roles and Responsibilities*. Dans NAFSA (dir.), *Senior International Officers. Essential Roles and Responsibilities* (p. 3-20). NAFSA.
- Fisher, D. et Rubenson, K. (2014). Introduction and overview: PSE in three Canadian provinces. Dans D. Fisher, K. Rubenson, R. Shanahan et C. Trottier (dir.), *The Development of Postsecondary Education Systems in Canada* (p. 3-32). McGill-Queen's University Press.
- Gouvernement du Québec (2023). Programme de mobilité internationale et de courts séjours à l'étranger. *Études hors du Québec*. Gouvernement du Québec. [\[consulter\]](#)
- IRCC [Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada] (2024). Le Canada stabilisera la croissance et réduira à environ 360 000 le nombre de permis d'études délivrés aux étudiants étrangers pour 2024 [communiqué]. *Salle de presse*, 22 janvier. [\[consulter\]](#)
- Jones, C. O. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Wadsworth Publishing Company.
- Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (2^e éd.). Longman.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(5), 5-31. [\[consulter\]](#)
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Sense Publishers.

- Knight, J. et Wit, H. de (1999). *Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur*. OCDE. [\[consulter\]](#)
- Labbé, J. (2023). Québec haussera les tarifs pour les étudiants universitaires non-résidents. *Radio-Canada, Info*, 13 octobre. [\[consulter\]](#)
- Laurin, C. (1977). *Projet de loi n° 1. Charte de la langue française* [RLRQ, c. C-11]. Charles-Henri Dubé, éditeur officiel du Québec. [\[consulter\]](#)
- Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques. Les acteurs et leur pouvoir*. Presses de l'Université Laval.
- Maltais, M. (2012). *La politique de bimodalité de l'UQAM de 2000 à 2011* [thèse de doctorat]. Université Laval. [\[consulter\]](#)
- Maltais, M. (2023). *Pour la réussite du Québec. Mémoire déposé à la ministre de l'Enseignement supérieur du Québec dans le cadre des consultations sur la révision des règles de financement des universités*. S. n. [\[consulter\]](#)
- Maltais, M., Boudreau, V. et Déméro, V. (2021). La motivation dans l'encadrement des étudiants à distance en contexte de pays émergeant : le cas de l'Institut universitaire de formation des cadres (INUFOCAD) de Port-au-Prince. Dans F. Lafleur et G. Samson (dir.), *Formation à distance dans les pays émergents* (p. 67-89). Presses de l'Université du Québec.
- Marinoni, G. et Cardona, S. B. P. (2024). *Internationalization of Higher Education. Current Trends and Future Scenarios*. International Association of Universities. [\[consulter\]](#)
- Mckeown, M. (2012). *The Strategy Book*. Prentice Hall.
- MEQ [Ministère de l'éducation du Québec] (2002). *Pour réussir l'internationalisation de l'éducation... Une stratégie mutuellement avantageuse*. Gouvernement du Québec. [\[consulter\]](#)
- MES [Ministère de l'Enseignement supérieur, Direction générale du financement] (2018). *Politique québécoise de financement des universités*. MES. [\[consulter\]](#)
- MES (2021). *Les étudiants internationaux à l'enseignement supérieur. Portrait statistique*. Gouvernement du Québec, MES. [\[consulter\]](#)
- Mesli, S. (2016). La signature de l'entente franco-québécoise de coopération en éducation du 27 février 1965. *Revue québécoise de droit international*, n° hors-série, 41-65. [\[consulter\]](#)
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Free Press.
- MRI [Ministère des relations internationales, Québec] (2006). *La politique internationale du Québec. La force de l'action concertée*. MRI. [\[consulter\]](#)
- MRIF [Ministère des relations internationales et de la Francophonie, Québec] (2017). *Le Québec dans le monde : s'investir, agir et prospérer*. MRIF. [\[consulter\]](#)
- MRIF (2019). *Le Québec : fier et en affaires partout dans le monde! Vision internationale du Québec*. Gouvernement du Québec. [\[consulter\]](#)
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Paquin, S. (2006). *Les relations internationales du Québec depuis la doctrine Gérin-Lajoie (1965-2005) : le prolongement externe des compétences internes*. Presses de l'Université Laval.
- Pestieau, C. et Tait, S. (2004). Academic research and development policy in Canada. *Canadian Journal of Development Studies*, 25(1), 119-154. [\[consulter\]](#)
- Pigeon, M. (2006). *Notes pour une allocution du recteur de l'Université Laval* [document interne]. Table ronde de l'AUCC sur le thème de « Diriger les universités dans un contexte mondialisé », Ottawa, 6 avril.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Santé Monde (2023). À propos. [Site Web de l'organisme]. [\[consulter\]](#)
- SG-UdeM [Secrétariat général de l'Université de Montréal]. *L'Université de Montréal : la création. L'université*. [\[consulter\]](#)
- Soliman, S., Anchor, J. et Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413–1424. [\[consulter\]](#)
- Tilak, J. B. G. (2012). *Marchandisation de l'enseignement supérieur : l'impact de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS)*. Institut international de planification de l'éducation (UNESCO). [\[consulter\]](#)
- Trilokekar, R. D. (2010). International education as soft power? The contributions and challenges of Canadian foreign policy to the internationalization of higher education. *Higher Education*, 59(1), 131-147. [\[consulter\]](#)
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives, hors-série*, (5), 38-45. [\[consulter\]](#)
- UdeM [Université de Montréal] (s. d). 1985-2006 – Histoire de savoir. *Histoire de l'Université*. [\[consulter\]](#)
- UdeM (1996). Politique sur l'internationalisation des activités universitaires [CU-393-9, modifiée le 7 juin 2021]. *Recueil officiel. Règlements, directives, politiques et procédures*. UdeM. [\[consulter\]](#)
- UdeM (2000). *L'Université de Montréal – Orientation internationale* [CU-454-8]. UdeM.
- UdeM (2001). *Politique linguistique de l'Université de Montréal* [CU-463-7, modifiée 18 avril 2023]. *Recueil officiel. Règlements, directives, politiques et procédures*. UdeM. [\[consulter\]](#)
- UdeM (2006). *Stratégie d'internationalisation de 2^e génération de l'Université de Montréal* [CU-521-19]. UdeM. [\[consulter\]](#)
- UdeM (2009). *Plan stratégique Horizons 2015 (2009-2015)*. UdeM.
- UdeM (2010, 25 août). *L'Université de Montréal, premier pôle de recherche et d'enseignement francophone en Amérique : un acteur majeur dans le développement de la société québécoise*. UdeM. [\[consulter\]](#)
- UdeM (2015). *Relier les mondes. La place de l'UdeM sur l'échiquier mondial : Un chef de file de la Francophonie. Plan d'action 2015-2020*. UdeM.

- UdeM (2016). *Planification stratégique 2016-2021*. UdeM.
- UdeM (2019). *L'Université de Montréal, la référence francophone dans le monde universitaire Plan stratégique en matière de francisation 2019-2022*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2020). *Pour l'équité et l'inclusion. Plan d'action 2020-2023*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2021). *Politique sur l'internationalisation des activités universitaires* [CU-0672-6.2, modifiée le 7 juin 2021]. *Recueil officiel. Règlements, directives, politiques et procédures*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2022^a). *Directive sur les séjours à l'international et en régions éloignées* [CO-DIR 50.32]. *Recueil officiel. Règlements, directives, politiques et procédures*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2022^b). *L'Université de Montréal et du monde. Plan stratégique 2022-2032*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2023^a). *Politique linguistique de l'Université de Montréal* [CA 10.34]. *Recueil officiel. Règlements, directives, politiques et procédures*. UdeM. [[consulter](#)]
- UdeM (2023^b). *Unité de santé internationale. L'ESPUM*. [[consulter](#)]
- UL [Université Laval] (1977). *Politique l'Université Laval et la coopération internationale* [U-77-630]. Conseil de l'Université.
- UL (1989). *Politique l'Université Laval et la coopération internationale* [U-89-228, modifié en 1991 (CA-91-26) et en 1995 (CA-95-48)]. Conseil de l'université.
- UL (1992). *Plan directeur quinquennal 1992-1997* (CA-95-26). UL.
- UL (1994). *Institut québécois des hautes études internationales : création* [CA 94-61]. UL.
- UL (1995). *Politique d'accueil et d'encadrement des étudiantes et étudiants étrangers* [CA 95-46, remplacée en 2001 par un *Politique d'accueil, d'encadrement et d'intégration des étudiants*, CU-2001-100]. UL.
- UL (1996). *Politique sur l'internationalisation de la formation* (CU 96-212). UL.
- UL (2000^a). *L'Université Laval : aujourd'hui Québec, demain le monde. Plan stratégique 2000-2003* [CA-2000-130]. UL.
- UL (2000^b). « S'internationaliser? Essentiel! ». Entrevue avec le recteur Tavenas. *Magazine Contact*, automne, 9-12.
- UL (2003). *La passion de la réussite. Les grandes orientations de l'Université Laval pour la période 2003-2007*. UL. [[consulter](#)]
- UL (2004). *Politique sur l'usage du français à l'Université Laval* [CA-2004-150]. UL. [[consulter](#)]
- UL (2008). *Horizon 2012. Orientations de développement de l'Université Laval* [CA-2008-29]. UL.
- UL (2013). *Horizon 2017. Orientations de développement de l'Université Laval*. UL.
- UL (2015). *Bureau à l'internationalisation, à l'innovation et aux partenariats en recherche (BI2PER) de l'Université Laval* [CE-2015-99, abrogé, CE-2017-3]. UL.
- UL (2017). *Politique sur la sécurité des séjours à l'international ou dans les régions éloignées du Canada* [CA-2017-138]. UL. [[consulter](#)]

- UL (2018). *Oser. Inspirer. Entreprendre. Ensemble l'avenir. Planification stratégique 2017-2022. Mise à jour en octobre 2021*. UL. [[consulter](#)]
- UL (2023^a). *Origine et histoire. Notre université*. [[consulter](#)]
- UL (2023^b). *Agir ensemble pour plus d'impact. Plan institutionnel ULaval 2023-2028*. UL. [[consulter](#)]
- UL (2023^c). *Politique institutionnelle en matière d'équité de diversité et d'inclusion à l'Université Laval* [CA-2023-72]. UL. [[consulter](#)]
- UL (2023^d). *Politique linguistique de l'Université Laval* [CA-2023-143]. UL. [[consulter](#)]
- UL (2023^e). *Modifications au Règlement des études et abrogation de la Politique de la formation à distance - Recommandations de la vice-rectrice aux études et aux affaires étudiantes* (DA-2023-306) [CU-2023-79]. UL.
- VRPCI-UdeM [Vice-rectorat aux partenariats communautaires et internationaux de l'Université de Montréal] (2022). *Accessibilité. Expériences. Engagement. Plan d'action 2021-2026*. UdeM. [[consulter](#)]
- Wit, H. de (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Greenwood Press.
- Wit, H. de, Hunter, F., Howard, L. et Egron-Polak, E. (dir.) (2015). *Internationalisation de l'enseignement supérieur*. Parlement européen. [[consulter](#)]
- Yin, K.-R. (1993). *Application of Case Study Research*. Sage Publications.

Nicole Lacasse est docteure en droit international (Université Panthéon-Sorbonne) et professeure titulaire à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle possède plus de 30 ans d'expérience en gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche, ayant occupé différents postes de direction universitaire, notamment ceux de Vice-rectrice associée aux études et aux activités internationales, de Directrice des affaires internationales et de la Francophonie et de Directrice générale de la formation continue à l'Université Laval. Reconnue pour son expertise en gouvernance et internationalisation universitaires, elle préside le Réseau international des dirigeantes et dirigeants universitaires en gouvernance et gestion (Dg2). Elle a fait partie de comités d'audit de différents établissements renommés en Europe et a siégé sur plusieurs conseils d'administration, notamment ceux du Conseil franco-québécois de coopération universitaire, du Bureau Canadien d'éducation internationale et du World University Service of Canada.

Olivier Bégin-Caouette est professeur agrégé en enseignement supérieur comparé au Département d'administration et fondements de l'éducation de l'UdeM. Détenteur d'un doctorat en enseignement supérieur de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (OISE), à l'Université de Toronto, il a complété un postdoctorat et demeure membre associé du Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST). Il est également membre cofondateur du Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur l'enseignement supérieur (LIREs) et chercheur principal de l'équipe Regards interdisciplinaire sur les missions de l'enseignement supérieur (RIMES, FRQSC, 2022-2026). Ses recherches portent sur les interactions entre les structures politico-économiques et les systèmes d'enseignement supérieur, la production de recherche universitaire, la profession universitaire et l'internationalisation des établissements d'enseignement technique, notamment des cégeps.

Martin Maltais est professeur en financement et politiques d'éducation au campus de Lévis à l'UQAR et président de l'Acfas. Gestionnaire de proximité, il a été conseillé de quatre ministres issus de trois gouvernements différents et directeurs adjoints pour deux d'entre eux au sein du gouvernement du Québec, il a principalement eu les responsabilités de l'enseignement supérieur, de la recherche, de la science et de la technologie. Le ministre de la défense du Canada l'a nommé comme expert universitaire à la commission d'examen des collèges militaires du Canada. Auteur de plusieurs articles, rapports et communications concernant les politiques et le financement de l'éducation, de l'enseignement supérieur de la formation à distance et de la recherche scientifique, il est un acteur clé de l'élaboration des politiques d'enseignement supérieur et du numérique au Canada et est membre du comité aviseur du rapport d'investigation sur la liberté académique dans l'Union européenne.