

Vice-rectorat — International et responsable des études supérieures

***Stratégie d'internationalisation
de 2^e génération de l'Université
de Montréal***

Novembre 2006

Stratégie d'internationalisation de 2^e génération de l'Université de Montréal

PLAN

Note liminaire	2
1. Nouveau contexte depuis 2000	3
Une circulation des étudiants en croissance accélérée.....	3
Une circulation des étudiants marquée par l'anglophonie.....	5
La mise en place du processus de Bologne en Europe	5
L'impact du développement des technologies de l'information.....	5
Un discours plus sensible à la diversité	6
L'internationalisation au sein de l'Université de Montréal	6
2. Ce que nous sommes	9
3. Les acteurs de l'internationalisation	10
Les étudiants	10
Le corps professoral, les chercheurs et les unités académiques.....	10
L'Université	11
Les diplômés	11
4. Les principes directeurs de la politique internationale de seconde génération.	11
5. Les chantiers de la stratégie d'internationalisation	13
a) Sur le campus.....	13
Premier grand chantier : Les programmes de formation	13
Deuxième grand chantier : La recherche	17
b) À l'étranger	18
Troisième grand chantier : Les relations avec nos partenaires étrangers.....	18
Quatrième grand chantier : La présence de l'Université à l'étranger	20
Cinquième grand chantier : Le rayonnement de l'Université.....	22
Conclusion	25

Note liminaire

Dès son arrivée en poste en juin 2005, la nouvelle équipe de direction a examiné de près les orientations et les priorités de l'Université. Parmi celles-ci, l'internationalisation s'est imposée tout naturellement, notamment parce qu'il fallut bien constater que la politique existante, datant de 2000, ne correspondait plus vraiment à l'état du développement de l'internationalisation à l'Université de Montréal, ce qui, on en conviendra, est en soi une excellente nouvelle.

En novembre 2005, le Vice-recteur International formait donc un groupe de travail (en annexe, liste des membres) dont le mandat consistait à proposer à la communauté universitaire une nouvelle stratégie d'internationalisation pour les cinq prochaines années. Le Groupe de travail a tenu 12 réunions entre le 2 décembre 2005 et le 10 août 2006. Au terme de ses travaux, il soumet à la direction de l'Université et aux instances un projet de stratégie d'internationalisation de deuxième génération pour les années 2006-2011.

Le document présente d'abord le nouveau contexte de l'internationalisation tant sur la scène internationale qu'au sein de l'Université. Après avoir brièvement cerné le rôle des acteurs de l'internationalisation, il propose un certain nombre de principes directeurs en vertu desquels seront amorcés les grands chantiers de l'internationalisation au cours des prochaines années. Enfin, le document identifie certains des leviers qui serviront d'appui à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

Depuis quelques années déjà, l'internationalisation est étroitement liée aux activités de formation, de recherche et de rayonnement de l'Université de Montréal. Il n'est pas surprenant que, dans ce contexte, l'Université de Montréal identifie notamment l'ouverture sur le monde de ses étudiants, de ses professeurs, de ses programmes et de son rayonnement international comme se situant au coeur de sa mission.

La présente stratégie se situe dans le prolongement de la première politique d'internationalisation que le vice-recteur François Duchesneau a soumis à l'Assemblée universitaire en novembre 2000. Celle-ci a notamment permis une plus grande conscientisation de la communauté universitaire à l'importance de l'internationalisation et contribué à la structuration d'un important développement de la mobilité étudiante. Aujourd'hui, on peut affirmer sans contredit que l'internationalisation constitue une valeur en soi pour l'Université et pour les membres de la communauté universitaire et qu'elle doit désormais se situer au cœur même de la triple mission de l'établissement, à savoir, l'enseignement, la recherche et le rayonnement.

1. Nouveau contexte depuis 2000

Depuis 2000, divers phénomènes ont modifié le contexte au sein duquel les universités ont été appelées à évoluer. Notons, à titre d'exemples, l'accroissement de la circulation des étudiants dans le monde, la mise en œuvre en Europe de la réforme de Bologne, la croissance phénoménale de certains grands pays émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil ainsi que le développement des technologies de l'information et des communications. Au sein même de l'Université de Montréal, les actions menées en faveur de l'internationalisation depuis l'adoption de la politique de 2000 ont également entraîné des changements importants sur le campus. Ce nouveau contexte appelle à lui seul une révision de la stratégie d'internationalisation de l'Université.

Une circulation des étudiants en croissance accélérée

À l'échelle mondiale, un des phénomènes les plus notables est sans contredit l'accroissement phénoménal de la circulation des étudiants. Selon le Recueil de données mondiales sur l'éducation 2006 de l'UNESCO, le nombre d'étudiants qui choisissent d'aller étudier à l'étranger a progressé de 41% de 1999 à 2004, passant de 1,75 à 2,5 millions. Selon le Bureau canadien d'éducation internationale, cette croissance continuera à s'accélérer pour atteindre un nombre trois fois plus important en 2010. La Chine est le pays qui envoie le plus grand nombre d'étudiants à l'étranger (14% du total des étudiants étrangers dans le monde), principalement aux États-Unis, au Japon et au Royaume-Uni. Depuis cinq ans, on assiste également à une croissance constante des étudiants originaires des États arabes. Ils représentent aujourd'hui 7% des étudiants qui poursuivent des études à l'étranger. Du côté de l'accueil, six pays reçoivent 67% des étudiants du monde entier, à savoir les États-Unis (23%), le

Royaume-Uni (12%), l'Allemagne (11%), la France (10%), l'Australie (7%) et le Japon (5%). Le Canada et encore moins le Québec ne figurent à ce classement.

Le Recueil 2006 de l'UNESCO évalue également la part que représentent les étudiants étrangers dans les universités de certains pays. Les étudiants étrangers correspondent à 17% des étudiants universitaires en Australie, 13% au Royaume-Uni, 2% au Japon et en Russie, et uniquement 3% aux États-Unis et au Canada. À l'Université de Montréal (en incluant ses écoles affiliées), les étudiants étrangers représentent 9,44 % des étudiants tous cycles confondus et 8,51 % aux cycles supérieurs. Ces chiffres témoignent de l'attrait que représente l'Université de Montréal à l'étranger. Ils démontrent également l'importance du nouveau phénomène de la circulation des étudiants à l'échelle mondiale ainsi que la vive concurrence que se livrent les pays et les institutions universitaires à cet égard.

Une circulation des étudiants marquée par l'anglophonie

Cette nouvelle circulation des étudiants se fait, en très grande partie, au bénéfice du milieu anglophone. Les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie réunis accueillent 42% des étudiants étrangers. L'enquête sur les étudiants étrangers produite pour le compte du Bureau canadien de l'Éducation internationale révèle que le choix des établissements par les étudiants étrangers repose essentiellement sur des raisons d'ordre académique. La raison la plus importante est la qualité de l'enseignement prodigué, suivie de près par le prestige du grade ou du diplôme décerné. À l'heure du choix, s'appuyant sur les classements mondiaux, l'étudiant étranger constate que 85 universités anglophones se retrouvent parmi les 100 premières et 17 américaines parmi les 20 premières. Ce constat doit interpeller directement l'Université de Montréal qui, malgré son caractère francophone, se classe parmi les cinquante meilleures universités nord-américaines et parmi les 200 meilleures universités du monde.

La mise en place du processus de Bologne en Europe

En signant la *Déclaration de Bologne* en juin 1999, 29 pays de l'Espace Européen ont décidé d'harmoniser leurs cursus de formation et d'adopter un système de diplômes commun. Leur but était de permettre une meilleure comparaison des programmes de formation, de faciliter la reconnaissance des équivalences au niveau international et d'encourager enfin la mobilité des étudiants et leur accès au monde du travail en Europe. D'ici 2010, toutes les universités européennes devront avoir mis en place le système «LMD» : bac +3, bac +5, bac +8 ans d'études. Aujourd'hui, ce sont les universités de 40 pays qui sont engagées dans cette démarche.

La mise en place du processus de Bologne ouvre la porte à de plus grandes possibilités de partenariats. Loin d'être confiné au cadre européen, ce phénomène a un impact à l'extérieur de l'Europe et notamment en Amérique du Nord, dans la mesure où les nouveaux découpages de la formation rejoignent celles des universités nord-américaines. L'Université de Montréal, souvent identifiée comme «la plus européenne des universités nord-américaines», peut tirer avantageusement profit de ces changements.

L'impact du développement des technologies de l'information

Les chiffres qui témoignent de l'omniprésence des technologies dans nos sociétés sont impressionnants : 650 millions d'internautes sur la Terre en 2005, estimation appelée à doubler d'ici les deux ou trois prochaines années; 550 milliards de documents sur Internet, dont 95 % seraient accessibles au grand public.

Le développement accéléré des TIC a entraîné, entre autres, la transformation des méthodes de transmission du savoir, la création de communautés virtuelles de

chercheurs et l'accélération de la mondialisation de l'enseignement supérieur. L'impact sur les modes d'intervention des universités sur la scène internationale est majeur. En fait, l'ensemble des universités nord-américaines semble avoir pris le virage du e-learning, considéré par plusieurs experts comme la quatrième industrie aux États-Unis et la principale dans le domaine de l'éducation.

Ce nouveau contexte oblige l'Université de Montréal à revoir ses façons de livrer l'enseignement et à identifier des véhicules plus souples pour répondre aux nouvelles façons de faire telles que les campus délocalisés, la formation à distance et la formation transfrontalière.

Un discours plus sensible à la diversité

Les éléments contextuels qui viennent d'être brossés témoignent par ailleurs d'une nette tendance dans le monde de l'enseignement supérieur (comme dans d'autres univers, notamment économiques et commerciaux) à une certaine uniformisation des valeurs mondiales, largement inspirées des valeurs anglo-américaines. Sans doute en réaction à ce que d'aucuns ont qualifié d'aplatissement de la planète, on assiste par ailleurs, depuis quelques années déjà, au développement d'un discours plus sensible à la diversité et aux spécificités nationales. L'accord sur la diversité culturelle adopté par l'UNESCO en est une illustration éloquent. De son côté, la Banque mondiale tient désormais un discours moins « économiste » et mieux ajusté aux caractéristiques du développement humain et social, privilégiant même désormais le soutien de l'enseignement supérieur dans plusieurs de ses interventions. Même sur le plan du commerce mondial, sensibles à l'impact des politiques commerciales internationales sur les populations locales et leur environnement, plus d'un grand organisme prône la prise en compte des caractéristiques économiques propres des diverses nations.

Ce mouvement plus sensible à la diversité ne semble toutefois pas encore avoir pris racine en enseignement supérieur. Or, sa manifestation ne saurait tarder. Dans ce contexte, au confluent des différents courants de la mondialisation, l'Université de Montréal a sans doute l'occasion de devenir une des grandes références mondiales parmi les grandes institutions d'enseignement et de recherche internationales non anglophones.

L'internationalisation au sein de l'Université de Montréal

Au sein même de l'Université de Montréal, les actions internationales des dernières années ont modifié sensiblement le contexte au sein duquel évoluent les étudiants et les professeurs. Le visage international de l'Université de 2006 n'est plus celui de 2000. Il se reflète notamment dans la composition ethnique de sa communauté étudiante et par la présence toujours plus importante de professeurs formés à l'étranger. L'amorce de l'internationalisation des programmes d'études et la mise en

place de nouveaux centres d'étude et de recherche à caractère international témoignent également d'une dynamique nouvelle sur le campus.

○ **Chez les étudiants**

Tout comme la région de Montréal, l'Université de Montréal a vu sa population se diversifier considérablement au cours des dernières années. En fait, l'Université occupe maintenant avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique, le deuxième rang parmi les universités les plus cosmopolites du Canada. Entre 2000 et 2006, le nombre d'étudiants étrangers inscrits à ses programmes est passé de 3515 à 5248, dont 52 % proviennent d'Europe et plus du quart de l'Afrique. Ces étudiants viennent d'une centaine de pays différents.

Les programmes de mobilité étudiante, établis sur la base d'ententes bilatérales, ont vu croître par ailleurs de façon notable le nombre d'étudiants de l'Université de Montréal qui séjournent à l'étranger. Ils sont passés annuellement de 105 à 510 au cours de la même période. Cette hausse spectaculaire de près de 400 % est due entre autres au Programme de bourses pour des courts séjours à l'étranger du Ministère de l'éducation du Québec, mis en place en 2000. Dans l'autre sens, près de 700 étudiants étrangers convergent chaque année vers l'Université de Montréal dans le cadre de programmes d'échange. Ces programmes sont aujourd'hui mieux structurés et devraient normalement poursuivre leur développement au cours des prochaines années.

Parmi les universités québécoises, l'Université de Montréal occupe par ailleurs, et de loin, le premier rang au chapitre des cotutelles de thèse. Près de 250 étudiants d'universités françaises et de l'Université de Montréal se sont prévalus de ce programme depuis sa mise en œuvre en 1996. L'Université a commencé ces dernières années à étendre la cotutelle de thèse à des institutions de pays autres que la France. Elle a ainsi récemment signé des ententes de cotutelles de thèse avec des établissements belges, suisses et allemands. Certains étudiants se sont déjà prévalus de ces accords hors France.

Enfin, comparativement à la situation en 2000, les nouveaux étudiants de 2005-2006 sont de plus en plus sensibles à la réalité internationale et comprennent la nécessité d'une formation de calibre international. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir effectuer des séjours d'étude à l'étranger. L'Université a l'obligation de leur offrir une telle formation.

○ **Chez les professeurs**

L'Université de Montréal, se distingue aussi par l'étonnante variété des lieux de formation des membres de son corps professoral. La moitié des professeurs à temps plein sur le campus ont obtenu leur diplôme de doctorat à l'extérieur du Québec. L'expérience internationale du personnel enseignant constitue une richesse pour

l'Université. Ainsi, l'internationalisation de l'Université passe entre autres par le caractère international de son corps enseignant (professeurs formés à l'étranger, années sabbatiques à l'étranger, participation à des réseaux internationaux, etc.). Les besoins à cet égard dans les prochaines années s'accroîtront sans doute et la concurrence se fera de plus en plus forte.

○ **Internationalisation des programmes en cours**

Depuis 2000, un certain nombre d'initiatives ont permis d'amorcer l'internationalisation des programmes d'étude à l'Université. Ainsi, des filières axées sur l'étude des questions internationales sont apparues dans la grille des programmes, tout particulièrement aux cycles supérieurs. Au baccalauréat en études internationales, par exemple, s'est ajouté un programme de maîtrise auquel participent une quinzaine d'unités académiques. Par ailleurs, en collaboration avec des établissements étrangers, certaines unités académiques tendent à imprimer une orientation internationale à leurs programmes en organisant des séjours d'études en faveur de leurs étudiants ou en s'engageant dans une démarche vers un cursus intégré. L'initiative du Département de science politique et de l'Institut d'études politiques de Paris, de même que celle des facultés de droit de l'Université de Montréal et de l'Université Lumière Lyon 2, sont de bons exemples.

Par ailleurs, le développement de la mobilité étudiante a entraîné depuis quelques années une plus grande conscientisation des unités académiques à l'égard du phénomène de l'internationalisation. Au-delà de l'accueil d'étudiants étrangers et de l'appui aux étudiants qui vont à l'étranger, certaines unités académiques commencent à se doter de structures et de moyens d'appréhender de façon intégrée leur processus d'internationalisation.

Enfin, notons l'offre plus grande de cours de langues étrangères depuis 2001, notamment en arabe, en chinois, en japonais et en portugais.

○ **Des centres d'études et de recherches internationales**

Un bon nombre de groupes d'études et de recherche centrés sur les relations internationales ou disposant d'une importante composante internationale ont été créés ces dernières années à l'Université de Montréal. Mentionnons, à titre d'exemple, le Centre d'études et de recherches internationales (CÉRIUM), la Chaire d'études politiques et économiques américaines, la Chaire de recherche du Canada en droit international des migrations, la Chaire UNESCO en paysage et environnement, l'Observatoire international de création musicale, le Centre d'étude des religions et l'Unité de recherche INSERM en immunologie humaine.

Ce bref panorama démontre l'importance croissante de l'internationalisation au sein de notre institution et l'ampleur du phénomène de l'internationalisation dans les milieux universitaires du monde entier. Non seulement les universités s'apprentent-

elles à mieux intégrer la dimension internationale dans leur mission mais elles se voient aujourd'hui «classer» à l'échelle internationale. Elles sont de plus en plus appelées à intégrer les réseaux internationaux, tout en se livrant à la concurrence entre elles. C'est bien dans ce contexte d'ouverture et de changement qu'une stratégie de deuxième génération prend toute son importance.

**

2. Ce que nous sommes

Avant de présenter les principes directeurs qui doivent guider la stratégie internationale de deuxième génération de l'Université, il convient d'examiner ce qu'elle est et ce qui la caractérise comme institution d'enseignement supérieur, notamment à partir d'une perspective internationale. Force est de constater que l'Université de Montréal est avantageusement connue, surtout en Francophonie, comme établissement universitaire de classe mondiale, mais qu'elle souffre d'un certain déficit de notoriété à l'étranger, surtout à la lumière de son positionnement international.

Un premier trait distinctif de l'Université de Montréal est celui de son caractère de première université francophone de recherche des Amériques. Ce caractère francophone, elle l'affiche fièrement et en fait la promotion dans chacun des volets de son activité ainsi qu'en témoigne la *Politique linguistique de l'Université de Montréal*. Greffée à cette première caractéristique, la seconde a trait à son positionnement résolument américain, non seulement sur le plan géographique, mais aussi et surtout sur les plans de la culture de formation et de recherche et sur celui de ses liens intenses, surtout en recherche, avec ce qui se fait de mieux en Amérique, notamment aux États-Unis. L'Université de Montréal est reconnue et aspire par ailleurs à l'être encore davantage pour la qualité de ses programmes de formation à tous les cycles d'études et dans tous les champs disciplinaires où elle se distingue. Enfin, l'Université de Montréal entretient actuellement et souhaite encore développer davantage ses liens en entretenant des relations formelles suivies avec les grandes institutions universitaires du monde et, plus particulièrement européennes.

C'est donc dire que l'identité de l'UdeM est fondée sur

- a. son caractère francophone
- b. sa nord-américanité
- c. la qualité reconnue à l'étranger de ses programmes de formation
- d. la qualité reconnue à l'étranger de sa recherche
- e. ses partenariats avec des grandes universités étrangères de recherche, plus particulièrement avec les universités européennes

Dans une perspective internationale, l'ensemble de ces traits identitaires définit l'Université de Montréal dans sa dimension historique et dans sa dynamique actuelle.

À l'occasion de la définition d'une stratégie de deuxième génération, il conviendrait de s'interroger sur l'ajout d'une nouvelle dimension, relative à la richesse de son caractère cosmopolite, à son identité qui se conjugue en caractères identitaires autres et qui s'appuie sur la diversité sous toutes ses formes. En effet, l'Université de Montréal se distingue par son appartenance à deux univers de première importance, celui des grandes universités de recherche et celui des grandes institutions internationales « autres », non anglophones, qui ont un rôle tout particulier à jouer dans la mouvance de l'enseignement supérieur à l'échelle internationale. Au surplus, son caractère francophone devient un atout qui lui permet de se distinguer et de se définir, dans ce contexte, comme « allophone » par rapport aux universités anglophones. Cette identité « autre » doit servir d'ancrage stratégique au positionnement international de l'Université de Montréal. Nulle autre université québécoise ou canadienne ne peut répondre à ces deux traits distinctifs. Il est intéressant de noter que ce trait identitaire s'inscrit parfaitement dans la réalité montréalaise, grande agglomération urbaine cosmopolite et multiculturelle.

**

3. Les acteurs de l'internationalisation

Une stratégie d'internationalisation prend tout son sens dans l'identification et dans la définition du rôle des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Tout en considérant les étudiants parmi les principaux bénéficiaires, la présente stratégie de 2^e génération confie aux unités académiques la responsabilité première de la réalisation des actions internationales.

Les étudiants

Après avoir œuvré au cours des dernières années à la consolidation des structures d'appui à la mobilité étudiante, l'Université de Montréal s'engage à faire en sorte que la présente stratégie offre aux étudiants de nouvelles actions qui aillent au-delà du cadre actuel de la mobilité étudiante. Ainsi, l'étudiant sera invité à s'inscrire à des programmes d'étude et à des cours prenant en compte l'internationalisation des formations et à s'associer à des activités comme des séminaires internationaux de recherche, des écoles d'été internationales ou encore à des écoles doctorales à caractère international.

Le corps professoral, les chercheurs et les unités académiques

Les unités académiques et les professeurs deviennent les principaux acteurs de cette stratégie internationale de 2^e génération. Les actions et la mobilité chez les professeurs doivent se concevoir dans la perspective de l'internationalisation de la formation et de la recherche dans un cadre institutionnel, d'où la nécessité pour chaque unité de se donner un plan d'action international qui tienne compte des nouvelles réalités.

L'Université

Comme toute grande université de recherche, l'Université de Montréal est appelée à dépasser le cadre canadien et nord-américain et à se définir dans l'espace universitaire mondial.

Son rôle dans le cadre de cette stratégie d'internationalisation est triple. Elle doit d'abord encourager les unités académiques dans leurs initiatives d'internationalisation. Elle doit aussi veiller à la mise en réseau de l'Université sur la scène scientifique internationale et, notamment, assurer son leadership dans la Francophonie. Enfin, elle doit assurer le rayonnement international de l'Université en tant qu'institution.

Les diplômés

Les diplômés de l'Université agissent comme ses ambassadeurs à l'étranger et il importe de les associer à ses actions à chaque fois que c'est possible.

**

4. Les principes directeurs de la politique internationale de seconde génération

Avant de déterminer les éléments d'une stratégie internationale de deuxième génération, il convient d'identifier les principes directeurs qui baliseront ses contours. Certains sont simples dans leur énoncé et coulent de source; d'autres sont sans doute plus significatifs dans leurs conséquences. Ces principes directeurs, en lien avec les priorités institutionnelles, orienteront en outre la façon avec laquelle, subséquemment, le plan d'action sera arrêté ainsi que les gestes qui seront quotidiennement posés.

Dans le respect de la mission de l'Université, la stratégie internationale de 2^e génération entend

- a. Encourager et appuyer les unités académiques en fonction de leur spécificité*

Il paraît clair que l'internationalisation de l'action de l'Université passe, pour l'essentiel, par celle de ses unités académiques dont le dynamisme fera la différence. Une politique d'internationalisation ne saurait donc imposer une quelconque approche unique, mais doit plutôt appuyer chaque unité en fonction de ses priorités et des spécificités qui sont les siennes. Cette approche du bas vers le haut se manifeste concrètement notamment par le maintien d'une relation de suivi étroite entre les directions de facultés et le vice-rectorat ainsi que par la mise sur pied de programmes visant à encourager les unités à s'internationaliser.

- b. Adopter une approche à géométrie variable selon les lieux et les actions à privilégier.*

La présente stratégie met de l'avant une approche en vertu de laquelle les interventions de l'Université sont appelées à varier en fonction des lieux et des actions à privilégier afin d'atteindre plus efficacement les objectifs poursuivis.

- c. Donner priorité aux secteurs et aux unités académiques les plus dynamiques*

Il est par ailleurs manifeste qu'en termes d'internationalisation, tout ne peut être fait, ni à n'importe quel prix. Il convient donc que, dans son processus d'internationalisation, les arbitrages puissent être effectués et que l'Université soit apte, au besoin, à prioriser ses interventions. À cet égard, les secteurs et les unités académiques les plus dynamiques doivent être tout particulièrement soutenus dans leurs actions.

- d. Donner priorité aux études supérieures, tout en reconnaissant l'importance et la place qui reviennent aux études de premier cycle*

Si les programmes et les cours de premier cycle doivent être revus dans une perspective d'internationalisation et que certains de ces programmes sont appelés à jouer un rôle de premier plan dans le recrutement d'étudiants étrangers – on pense entre autres au «bac 120» ou encore au baccalauréat en études internationales – il n'en reste pas moins qu'une priorité doit être accordée aux études supérieures, étroitement liées à la recherche.

- e. Privilégier des actions à caractère structurant et institutionnel*

Dans leurs actions, il est normal que les unités et les professeurs œuvrant à l'international poursuivent des objectifs multiples par des moyens diversifiés. Au moment de déterminer quelles actions doivent être appuyées, il convient, sous peine de grande dispersion et de saupoudrage, de privilégier les actions à caractère structurant pour l'unité académique et/ou pour l'Université tout en respectant la spécificité des divers secteurs académiques.

- f. Porter une attention particulière au caractère interdisciplinaire des actions*

En lien avec les priorités institutionnelles en la matière, il importe que les initiatives et projets comportant une dimension interdisciplinaire soient particulièrement soutenus tout en visant à maintenir un équilibre entre le caractère disciplinaire et interdisciplinaire des actions.

g. Apporter une plus-value aux projets internationaux des unités académiques

Dans l'élaboration de cette stratégie, une attention a par ailleurs été apportée à la notion de plus-value. Dans un contexte de raréfaction des ressources, il s'agit d'être à même d'appuyer les initiatives qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas autrement couvertes par d'autres programmes existants. Autrement dit, doivent être privilégiées les initiatives des unités académiques où l'Université peut fournir un apport non autrement disponible.

h. Faire de l'internationalisation une responsabilité collective pour l'ensemble de la communauté universitaire

L'internationalisation est avant tout un processus collectif et institutionnel. Il importe que tous les membres de la communauté universitaire partagent cette vision. De façon concrète, les initiatives doivent ainsi s'inscrire dans la démarche d'internationalisation des unités académiques et de l'Université. Dans le respect de leur mandat, les services doivent également être partie prenante à la démarche d'internationalisation. Certains services comme le Registrariat, les Communications, les Services aux étudiants, les Bibliothèques, le CEFES et les Diplômés sont appelés à soutenir directement les initiatives qui seront retenues.

**

5. Les chantiers de la stratégie d'internationalisation

La substance de la stratégie internationale de l'Université et son action à l'international au cours des prochaines années se traduisent de façon concrète par un certain nombre d'approches qui sont privilégiées tant sur le campus (a) qu'à l'étranger (b).

Pour les fins de la présentation, ces actions prioritaires de l'Université sont regroupées sous cinq grands chantiers à entreprendre ou à consolider, à savoir, (1) l'enseignement et (2) la recherche, (3) les relations avec les partenaires à l'étranger et (4) la place de l'Université à l'étranger en général et enfin, (5) le rayonnement de l'Université.

a) Sur le campus

Premier grand chantier : Les programmes de formation

Tout en poursuivant les efforts de développement de programmes d'échanges d'étudiants, la présente stratégie de 2^e génération entend mettre l'accent sur la prise en charge par les unités académiques des actions visant, outre la mobilité étudiante,

l'internationalisation systématique des programmes d'études, la consolidation de la co-diplômation, la mise en place d'initiatives favorisant la venue de professeurs étrangers à l'Université et l'étude des langues étrangères.

- **Internationalisation des programmes d'études**

L'offre d'une formation de calibre international aux étudiants doit impérativement s'appuyer sur l'internationalisation des programmes d'études et des cours. Dans cette perspective, au moment de la révision des programmes, les unités académiques doivent intégrer systématiquement une dimension internationale à leurs programmes d'études et à leurs cours: mise en valeur des approches et modèles dans une perspective comparative, parties de cours offerts à l'étranger, séminaires conjoints de formation et de recherche avec des établissements universitaires étrangers, stages à l'étranger et ainsi de suite. Dans le même esprit, à l'avenir, les grilles d'évaluation des programmes et des unités prendront en compte l'intégration de la dimension internationale.

Les façons de faire sont multiples et peuvent varier d'une discipline à une autre. Grâce à une veille stratégique, l'Université entend mettre à la disposition des unités une documentation sur les différentes formes que peuvent prendre leurs programmes en matière d'internationalisation et à offrir des formations conséquentes.

- **Consolidation de la co-diplômation aux études supérieures**

Si l'on en juge par le nombre d'étudiants français et québécois qui se sont inscrits en cotutelle de thèse, cette forme de collaboration interuniversitaire a connu un franc succès particulièrement à l'UdeM qui compte à elle seule davantage de cotutelles que l'ensemble des universités québécoises. Outre l'avantage marqué de la co-diplômation pour l'étudiant, l'Université en retire également des bénéfices intéressants tant par l'accueil de doctorants étrangers que par l'envoi de ses étudiants à l'étranger. Cependant, force est de constater que la gestion des cotutelles soulève, à certains égards, des contraintes administratives. En collaboration avec les unités académiques et la DRI, la Faculté des études supérieures veillera à ce que ces difficultés administratives existantes soient aplanies.

Par ailleurs, au cours des cinq prochaines années, l'Université entend poursuivre l'établissement de cotutelles de thèse avec certains établissements universitaires à l'extérieur de la France afin de favoriser ce mode de collaboration qui implique étudiants et professeurs. Il conviendra par ailleurs d'examiner avec les unités académiques les possibilités d'entreprendre des collaborations semblables au niveau du 2^e cycle.

- **Programme de soutien en faveur de professeurs invités étrangers**

La présence de professeurs invités étrangers enrichit la vie intellectuelle de l'Université et permet de développer des programmes de recherche communs tout en

favorisant l'échange d'étudiants. Leur participation à la vie académique contribue également à l'enrichissement des programmes d'études tant sur les plans du contenu, que sur les plans méthodologique et culturel.

Dans une perspective institutionnelle, l'Université entend appuyer de façon particulière la venue en son sein de professeurs invités étrangers en mettant sur pied, lorsque les ressources le permettront, un programme de soutien à la mobilité professorale de collègues étrangers. Un tel programme pourrait prendre la forme d'une banque centrale de postes identifiés à cette fin et octroyés annuellement sur la base d'un concours ou encore de postes réservés à cet effet au sein des différentes unités académiques.

Par ailleurs, la mobilité des professeurs de l'Université de Montréal vers l'étranger continuera de faire l'objet d'un soutien de la part de l'Université au cours des prochaines années. Le programme actuel de mobilité professorale à frais partagés de la Direction des relations internationales sera maintenu.

○ **Place des langues étrangères dans les programmes d'études**

Dans son avis sur l'internationalisation des universités québécoises, le Conseil supérieur de l'éducation invite les universités québécoises francophones à poursuivre leurs actions de renforcement du français tout en s'ouvrant davantage aux autres langues. Dans cette optique, l'Université de Montréal entend accompagner les unités académiques dans leurs actions visant à accorder une place plus importante aux langues étrangères (autres que l'anglais) dans leurs programmes d'études. Ainsi, l'Université mettra en place des mécanismes qui encouragent les étudiants à suivre des cours de langue étrangères. Elle portera aussi une attention particulière aux développements pédagogiques accompagnant l'enseignement des langues étrangères.

La question des cours, voire des programmes, dispensés dans des langues autres que le français est soulevée régulièrement par différents membres de la communauté universitaire. La politique linguistique de l'Université offre à cet égard une souplesse qui répond, du moins pour le moment, aux besoins de la stratégie d'internationalisation de 2^e génération. Pour mémoire, rappelons que la politique linguistique précise que les cours de 1^{er} cycle doivent être offerts en français et que les cours aux cycles supérieurs sont normalement offerts en français alors que des programmes destinés à des clientèles particulières non francophones peuvent être dispensés dans des langues autres que le français. À cet égard, les unités académiques n'ont sans doute pas à ce jour exploité pleinement la souplesse que leur offre la politique linguistique afin de réaliser les objectifs d'internationalisation de leurs programmes et de leur corps étudiant.

Il s'impose aussi que l'Université veille à offrir, notamment par le biais d'un projet de Bacc. 135, des cours et des programmes destinés aux étudiants qui ne maîtrisent pas le français et à qui on offrira ainsi certains cours dans leur langue (espagnol, anglais) afin de faciliter leur transition vers des cours et des programmes dispensés

entièrement en Français. Des approches semblables devront par ailleurs être mises de l'avant aux cycles supérieurs.

Enfin, afin d'assurer une intégration optimale des étudiants étrangers dont la connaissance du français pourrait être déficiente, l'Université prendra les mesures qui s'imposent pour offrir de façon plus systématique des cours de perfectionnement à ces candidats.

○ **Mobilité étudiante**

La mobilité étudiante constituait un des éléments de base de la politique d'internationalisation de 2000. Grâce entre autres aux programmes de financement du Gouvernement du Québec, les résultats ont été à la hauteur des attentes. La stratégie d'internationalisation de 2^e génération retient à nouveau la mobilité étudiante comme priorité pour les cinq prochaines années, plus particulièrement aux cycles supérieurs. Un accroissement de la mobilité étudiante est cependant lié à la disponibilité de budgets plus généreux et au choix de partenaires plus attractifs afin de convaincre davantage nos étudiants de l'importance de poursuivre une partie de leurs études à l'étranger. Une attention particulière devra être portée à la préparation et à l'accompagnement de nos étudiants en mobilité.

○ **Recrutement d'étudiants étrangers**

L'Université de Montréal accorde le plus grand soin à préparer ses étudiants à être des forces de changement et des citoyens du monde. Si elle veut continuer à bien répondre à sa mission d'enseignement, de recherche et de rayonnement, elle devra dans un même temps accorder une attention toute particulière au recrutement d'étudiants étrangers, y compris d'étudiants en provenance d'autres provinces canadiennes.

Dans ce contexte, tout en continuant à être présente dans les salons internationaux de recrutement qu'elle fréquente depuis de nombreuses années, l'Université de Montréal développera une stratégie de recrutement plus fine, plus personnalisée, centrée sur un nombre limité de pays cibles, en prenant en compte les besoins des unités académiques. De façon générale, une attention particulière sera portée aux études supérieures.

Il convient enfin de ne pas oublier qu'il ne suffit pas de recruter et de faire venir des étudiants de l'étranger; il faut veiller à leur intégration. Ainsi sur le plan académique, en tenant compte de leurs caractéristiques linguistiques et culturelles et des structures de formation de leur pays d'origine, une attention devra être portée aux acquis antérieurs des candidats de manière à ce qu'ils puissent profiter pleinement de leur séjour de formation à l'Université de Montréal. Le même soin devra être porté à leur intégration à la vie universitaire.

Deuxième grand chantier : La recherche

Depuis longtemps, en raison de la qualité et du dynamisme de ses chercheurs, la recherche à l'Université de Montréal a un caractère résolument international. La présente stratégie propose que l'internationalisation de la recherche devienne désormais une priorité affirmée en matière d'internationalisation. Tout en ayant peu de prise sur la dynamique intrinsèque de la recherche, une stratégie d'internationalisation peut cependant avoir comme effet d'inciter les unités académiques à faire en sorte que les forces vives de la recherche soient en lien avec la formation à la recherche et les programmes d'études; elle peut aussi encourager la réflexion sur des thématiques qui, par leur nature, ont un caractère intrinsèquement international.

Au-delà des programmes gouvernementaux d'appui à la recherche, l'Université de Montréal, grâce à une veille stratégique appropriée, entend porter à la connaissance des professeurs-chercheurs les sources internationales et les nouveaux programmes de financement de la recherche, qu'il s'agisse des plans-cadres européens de recherche ou des grands organismes subventionnaires américains. Elle entend également mettre sur pied des programmes de soutien bien ciblés, visant en particulier les jeunes chercheurs, garants de l'avenir de la recherche universitaire internationale. Ces programmes veulent apporter une plus-value aux divers moyens existants et couvrir des angles inédits non couverts jusqu'à maintenant.

- **Programme de soutien à la participation de doctorants et de post-doctorants à des conférences ou séminaires internationaux de recherche.**

Les professeurs-chercheurs participent à de très nombreux séminaires et conférences internationaux de recherche grâce à leurs propres subventions de recherche. Par contre, lorsqu'il s'agit de faire participer les doctorants ou les chercheurs postdoctoraux, les moyens font parfois défaut, surtout dans certains secteurs. L'Université compte pallier à cette situation en mettant sur pied un programme de soutien à la participation de doctorants ou de chercheurs postdoctoraux à des conférences ou séminaires internationaux. Des critères tels le caractère multidisciplinaire de l'événement, la prise en compte des priorités des unités académiques et les actions de suivi pourraient alors notamment être privilégiés.

- **Programme de soutien en faveur des stagiaires postdoctoraux étrangers**

La présence de stagiaires postdoctoraux représente un indice de la vitalité scientifique d'une université. Actuellement, plus de 55% des quelque 450 stagiaires postdoctoraux actuellement inscrits à l'Université proviennent de l'étranger. Leur participation aux activités de recherche universitaire, d'encadrement et d'enseignement contribue grandement à l'essor de l'Université et à son rayonnement actuel et futur. L'Université entend définir avec ses principaux partenaires étrangers des programmes à frais partagés afin de favoriser la circulation de stagiaires postdoctoraux étrangers.

Le secteur des sciences humaines et sociales devra être particulièrement privilégié à cet égard dans la mesure où les moyens font davantage défaut dans ce secteur.

○ **Programme d'appui à des partenariats institutionnels de recherche**

Nous avons assisté depuis quelques années à l'émergence de nouveaux modèles de coopération internationale en matière de recherche. C'est ainsi que de 2000 à 2005 le CNRS a établi un laboratoire international à l'Université et que l'INSERM établissait, en 2005, sa première unité de recherche à l'étranger et que le même organisme compte installer au cours des prochains mois deux laboratoires associés à l'Université.

Des efforts seront faits pour encourager les accords interinstitutionnels et multiplier ces nouvelles façons de mener la recherche. L'Université y voit des occasions uniques d'internationaliser encore davantage la recherche au plus grand profit des chercheurs et de leurs étudiants.

Des efforts particuliers seront apportés à cet égard aux secteurs des lettres et des sciences humaines et sociales, où les alliances sont parfois moins faciles à établir et où s'affirment tout particulièrement les traits identitaires de l'Université.

○ **Programme d'appui à des chercheurs d'universités partenaires du Sud**

Dans le prolongement de sa mission universitaire, l'Université de Montréal doit afficher sa solidarité avec les universités du Sud et celle-ci ne peut ni ne doit se restreindre à la simple circulation d'étudiants ou à des programmes de coopération internationale soutenus par des bailleurs de fonds. Elle doit notamment afficher sa solidarité en incluant des partenaires du Sud dans ses recherches et en partageant, lorsque c'est possible, certaines de ses plateformes de recherche. Des programmes de soutien à cet effet seront mis sur pied lorsque les ressources seront disponibles. Ils viseront plus particulièrement les diplômés de l'Université de Montréal qui, de retour dans leur pays, travaillent dans des milieux universitaires ainsi que les jeunes professeurs des institutions du Sud avec lesquelles nous aurons établi des liens particuliers. L'Université pourrait par exemple faciliter l'accès à des laboratoires à la fine pointe de la technologie.

b) À l'étranger

Troisième grand chantier : Les relations avec nos partenaires étrangers

L'Université de Montréal entretient déjà des relations avec un très grand nombre d'établissements étrangers. Certaines de ces relations sont riches et donnent lieu à des collaborations soutenues. Dans d'autres cas, les retombées sont plutôt limitées. Au cours des cinq prochaines années, l'Université entend porter une attention particulière au développement d'un nombre limité de partenariats forts où il est possible de

démontrer l'existence d'une plus value pour chacun des membres du partenariat. Les actions à entreprendre visent à :

- **Prioriser des établissements partenaires en fonction des intérêts scientifiques qu'ils représentent dans plusieurs unités**

Un des effets tangibles de la stratégie de première génération a certes été de prioriser certains partenaires en fonction des intérêts stratégiques qu'ils présentent pour une ou plusieurs unités académiques. On aura compris qu'il importe que cette priorisation soit maintenue et développée au rythme des occasions et des priorités des unités académiques.

- **Assurer une participation active de l'UdeM aux grands réseaux universitaires internationaux**

L'Université de Montréal participe à certain nombre de réseaux internationaux d'universités, dont l'Association Universitaire de la Francophonie (AUF), l'Organisation Universitaire Interaméricaine (OUI) et l'Association Internationale des Universités (AIU). Des nouveaux regroupements d'universités sont par ailleurs en gestation alors que la mutualisation des activités de formation, particulièrement aux cycles supérieurs, revêt un grand intérêt et un potentiel de développement intéressant pour les universités et leurs étudiants. Au cours des prochaines années, l'Université de Montréal entend développer de façon significative sa présence dynamique au sein des grands réseaux universitaires internationaux auxquels elle appartient déjà et joindre d'autres réseaux en fonction des intérêts stratégiques qu'ils représentent.

- **Assurer une participation active de l'UdeM à la mise sur pied d'un réseau de grandes universités de recherche non anglophones**

Au courant des cinq prochaines années et dans le prolongement de son identité de grande université non-anglophone de recherche, l'Université compte assumer un leadership dans le développement d'un réseau des grandes universités de recherche non anglophones; déjà les réunions du « Club de Montréal », initiées en mai 2004, permettent d'envisager la création d'un tel réseau. Cette affirmation forte permettra une meilleure reconnaissance de l'Université pour ce qu'elle est et particulièrement auprès des réseaux anglophones.

- **Renforcer des programmes d'appui à la mobilité de courte durée des professeurs, dans un esprit de réciprocité**

Depuis quelques années déjà, l'Université a mis sur pied un programme de soutien à la mobilité de nos professeurs qui participent à des missions d'enseignement ou à des courts séjours à l'étranger. Durant les prochaines années, ce programme sera maintenu et, les ressources le permettant, bonifié.

- **Établir des contrats de solidarité avec deux universités du Sud, l'une en Amérique et l'autre en Afrique.**

À l'ère de la mondialisation, il faut s'inquiéter du fossé qui sépare à bien des égards les institutions universitaires du Sud et du Nord. À titre de grande institution universitaire francophone d'Amérique, l'Université de Montréal a une contribution toute naturelle à apporter à certaines institutions sœurs du Sud. Les demandes sont certes beaucoup trop nombreuses pour être toutes comblées; il s'agit pour l'Université, dans ce contexte, de concentrer ses efforts, initialement du moins, sur deux institutions du Sud avec lesquelles elle pourrait affecter certaines ressources et consentir des efforts particuliers afin de faire une différence à tous égards. Dans ce contexte, nous proposons que soient privilégiées une université d'Haïti et une autre du continent africain. Ces choix s'imposent en quelque sorte naturellement, une très large diaspora haïtienne étant présente à Montréal et, d'autre part, l'Université accueillant un grand nombre d'étudiants étrangers en provenance du continent africain. Le Plan d'action déterminera la mise en œuvre et les détails de ces contrats de solidarité.

Quatrième grand chantier : La présence de l'Université à l'étranger

Depuis plusieurs années, l'Université de Montréal assure une bonne présence à l'étranger. Elle n'a cependant jamais, à notre connaissance, examiné et développé sa présence de façon affirmée et systématique. Il est temps de le faire notamment par l'enseignement à distance, la délocalisation de certains de ses programmes, les projets de développement international ainsi que par le fait d'assurer une présence de représentants de l'Université dans certaines régions du monde jugées prioritaires.

- **Appui au développement de la formation à distance diplomante**

Les grandes et les moins grandes universités dans le monde ont pris ou prennent le virage de la formation à distance. Malgré ses expertises manifestes dans ce secteur, elle n'a pas encore véritablement pris le virage de la formation à distance. Il est urgent qu'elle se positionne institutionnellement dans ce dossier, plus particulièrement au niveau des cycles supérieurs.

Il n'y a pas de raison qu'a priori il n'existe qu'un seul modèle en matière de formation à distance. Plusieurs modèles peuvent et doivent cohabiter; la flexibilité et le caractère graduel de l'approche doivent être au cœur de la démarche de développement de la formation à distance. Il importe que deux ou trois unités académiques, soutenues à tous les instants par la direction et les services de l'Université, élaborent rapidement leur modèle de formation à distance en fonction de leurs priorités et de leurs objectifs. Même si les études supérieures et les formations diplômantes doivent être privilégiées pour ce type de programmes, d'autres types de formations à d'autres cycles d'études sont aussi envisageables. Le développement du plan d'action relatif à la formation à distance relève de la responsabilité de la *Provost* en collaboration avec le vice-rectorat à l'International.

- **Appui à des projets de formation transfrontalière déployés par les facultés**

D'autres modèles de formation sont envisageables, tels la formation transfrontalière que d'aucuns appellent délocalisée. Déjà la Faculté des sciences de l'éducation travaille à la mise sur pied d'un doctorat partiellement à distance, partiellement en présentiel et partiellement en délocalisé pour différents pays d'Amérique latine. La Faculté de droit se prépare à lancer un programme de maîtrise, option «droit des affaires dans un contexte de globalisation», destiné à des étudiants chinois. La Faculté de médecine élabore par ailleurs des programmes spécifiques à l'intention des étudiants des facultés de médecine de Tunisie. L'Université doit rapidement développer ses programmes en tenant compte de leur viabilité. Se situant au cœur de la mission universitaire, il importe que ces projets, tout comme pour la formation à distance, se distinguent par leur plus haute qualité.

- **Valorisation institutionnelle des projets de développement international**

Depuis plusieurs années, plusieurs unités académiques ont été impliquées, à divers degrés, dans la réalisation de projets de développement international. Par le passé, l'Université a toujours insisté pour que ces initiatives se situent dans le prolongement de la mission universitaire et qu'elles contribuent au développement et à la mise en valeur d'une expertise institutionnelle. Cette ligne de conduite doit être maintenue : les projets à incidence universitaire seront encouragés et valorisés. Il importe par ailleurs de mieux mettre en valeur ce qui découle de l'implication des professeurs dans de tels projets, notamment leurs retombées scientifiques et institutionnelles.

- **Présence de l'Université dans les régions géographiques prioritaires.**

Enfin, l'intensité des relations qu'entretient l'Université avec ses partenaires dans certains pays et régions ainsi que le besoin d'y assurer une présence continue justifie que l'Université songe à y avoir des représentants sur place. C'est ainsi que l'intensité des relations que l'université et ses unités entretiennent avec la France, le nombre d'étudiants français qui choisissent de venir séjourner chez nous, le grand potentiel de développement de nos relations avec les institutions universitaires et de recherche de ce pays et sa proximité des autres pays européens rendent impérative une représentation de

haut niveau de notre Institution à partir de Paris. Une importance stratégique similaire, mais pour d'autres motifs, pourrait demander à ce que l'Université se dote de représentants en Chine, au Maghreb, au Moyen-Orient ou encore au Mexique et en Amérique du Sud.

Cinquième grand chantier : Le rayonnement de l'Université

L'importance du rayonnement d'une institution comme l'Université de Montréal sur la scène internationale ne saurait être surestimée. D'une part, la qualité constitue le premier critère d'attraction des étudiants étrangers à la recherche d'une université pour poursuivre leurs études et cette qualité, à tort ou à raison, s'évalue souvent par la réputation et le rayonnement d'une grande université. Force est de constater que la réputation de l'Université de Montréal à l'étranger, si elle n'est pas désavantageuse, pourrait certes être mieux connue. Seul un souci institutionnel de mieux faire connaître et apprécier notre université nous permettra de nous démarquer parmi les meilleurs établissements universitaires. Une attention particulière sera donc portée au rayonnement international de l'Université et certaines initiatives seront poursuivies dans cette direction concernant :

o Le rayonnement international et les classements

Les classements internationaux qui sont apparus ces dernières années ont certes eu un impact considérable sur le monde universitaire international. L'Université de Montréal, on le sait, a été la seule institution universitaire québécoise francophone à se classer honorablement parmi les 200 premières institutions mondiales (et parmi les 50 meilleures en Amérique) tant dans les classements de Shanghai (Jiao Tong) et dans celui du THES. Il est prévisible qu'au cours des prochaines années les universités tentent d'améliorer leur place dans ces classements. Il conviendra donc que diverses mesures soient prises afin non seulement l'Université de Montréal préserve cette position, mais surtout qu'elle l'améliore. Déjà des travaux sont effectués sur les critères utilisés par les auteurs de ces classements et des représentants de l'Université siègent sur des comités internationaux visant à bonifier les critères, notamment afin de refléter la qualité des institutions non-anglophones.

o Stratégie de communication et d'information à l'international

Dans le prolongement de l'importance des classements et de la réputation internationale de l'UdeM, il convient par ailleurs de porter une attention particulière à l'image qu'elle projette à l'étranger dans ses communications, souci jusqu'à récemment, qui n'était pas au cœur de ses priorités. Divers outils de promotion destinés à l'étranger devront être développés tant pour le recrutement d'étudiants que pour la participation aux grandes rencontres universitaires internationales ainsi que pour les professeurs et étudiants de l'Université dans leur rayonnement à l'étranger. Ce virage de marque prendra notamment en compte les qualités respectives des unités académiques et la qualité académique et scientifique de l'Université. D'autre part, l'Université encouragera les unités

académiques et les centres de recherche à doter leurs sites web de pages multilingues destinées aux lecteurs étrangers.

- **Création d'un programme « cycle de grandes conférences » qui s'appuierait sur des initiatives provenant des unités académiques**

Le rayonnement international d'une grande université se manifeste aussi par la haute qualité des universitaires internationaux qui y viennent et y séjournent. Cette politique a proposé la mise sur pied de programmes dynamiques afin de favoriser la venue de professeurs invités. Afin d'internationaliser le campus et de projeter son image de marque à l'étranger, il y aura lieu d'organiser des cycles de grandes conférences données par des personnalités reconnues et médiatisées et des éminents scientifiques.

- **Les liens avec les diplômés**

Le rayonnement international d'une grande université passe notamment par le maintien de liens étroits et suivis avec ses diplômés lorsqu'ils retournent dans leur pays d'origine ou lorsqu'ils vivent à l'étranger. Constituant des ambassadeurs efficaces et convaincants de leur *alma mater*, il importe donc que soit maintenu le lien avec l'université où ils ont étudié. Il conviendra donc que l'Université reprenne contact avec ses diplômés vivant à l'étranger, organise et soutienne l'action de chapitres nationaux et propose des approches variées en fonction de leur pays d'appartenance.

6. LES LEVIERS - Comprendre et partager ce qui se fait à l'Université

Un document établissant une stratégie n'est sans doute pas le meilleur endroit pour en préciser la mise en œuvre. Répondre au « comment » implique cependant certains choix relatifs aux actions à entreprendre, aux instances et aux structures à revoir et enfin, à l'indispensable soutien financier.

6.1 Des actions à entreprendre

- **L'inventaire des actions liées à l'internationalisation**

Un des premiers outils qui doit être développé est de procéder à un inventaire des actions et initiatives à caractère international menées par les unités académiques et les services. Cet inventaire permettra d'une part de prendre la mesure de l'ampleur de l'action internationale de l'Université; il préparera aussi une démarche de mise en commun de ce qui se fait un peu partout à l'Université et, notamment, des pratiques positives.

- **Appropriation de l'internationalisation par les professeurs et par les unités académiques**

Les membres de la communauté universitaire en général et plusieurs unités académiques en particulier sont depuis longtemps résolument impliqués dans un important processus d'internationalisation. À ce stade où il convient d'intensifier de façon générale ce processus à tous les niveaux de l'Université, on insistera afin que cette nouvelle réalité se reflète dans les structures des facultés. Celles-ci devront désormais inclure au moins un officier facultaire responsable du dossier international avec le mandat de coordonner l'ensemble des dimensions de l'internationalisation au sein de leur unité. Cet officier facultaire aura d'autre part comme mandat de développer, à la suite d'une réflexion en ce sens, un plan d'action facultaire, document qui balisera les actions futures de chaque faculté avec le soutien actif de l'Université. Dans le prolongement de cette logique, il est par ailleurs essentiel que chaque département des facultés départementalisées identifie une personne responsable du suivi des activités d'internationalisation en son sein.

6.2 Des instances et des structures à revoir

○ **Mise en place d'une table des responsables facultaires**

Dans le fonctionnement actuel, on ne trouve pas de lieu où les représentants des différentes facultés sont à même d'échanger au sujet des dossiers internationaux ou encore des politiques en la matière. La présence d'un officier responsable de l'internationalisation au sein de chaque faculté permettra la mise en place d'une table des responsables des relations internationales, à l'instar de ce qui se fait pour les vice-doyens aux études ou à la recherche. Cette table pourrait avoir comme mandat initial de procéder à l'inventaire des activités internationales en cours et au partage de l'information à leur sujet.

○ **Révision du mandat et de la composition du COPRI**

Le Comité d'orientation et de planification des relations internationales (COPRI) existe depuis plusieurs années et a pour mandat de conseiller le vice-recteur et la direction de l'Université sur les grandes questions se rapportant aux relations internationales. Il regroupe notamment plusieurs membres de la communauté universitaire, y compris des étudiants. Dans le contexte de la mise en œuvre de la présente stratégie, il conviendrait sans doute de redéfinir de façon plus précise le mandat de ce Comité de façon à lui faire jouer un rôle pivot de conseiller de la direction de l'Université dans les principaux dossiers ayant des répercussions internationales. La composition du COPRI devrait aussi être revue afin d'ajouter des représentants d'autres groupes non représentés dont, notamment, les services.

○ **La Direction des Relations Internationales (DRI)**

Le rôle et les fonctions exercées par la Direction des relations internationales (DRI) de l'Université ont considérablement évolué ces dernières années, ne serait-ce qu'en raison de l'intensification accélérée des activités dont elle a la responsabilité. On peut penser que la mise en œuvre de la présente stratégie, au cours des prochaines années, aura pour effet d'intensifier encore davantage son rôle, son action et ses activités. Il conviendra dans ce contexte que la direction de l'Université procure à la DRI toutes les ressources

tant humaines que matérielles et financières afin de jouer pleinement son rôle de moteur du soutien qui sera apporté aux unités dans leur démarche d'internationalisation.

6.3 Un soutien financier adéquat

Il va sans dire que la mise en œuvre de l'essentiel de la présente stratégie dépendra de la disponibilité de ressources financières appropriées. Malgré les circonstances actuelles difficiles, les niveaux de soutien financier ne doivent pas être sacrifiés et de nouvelles ressources devront être consacrées à l'internationalisation dès qu'elles deviendront disponibles. Entre-temps la Direction des relations internationales devra réviser ses programmes de financement à la lumière des priorités de la présente stratégie d'internationalisation et proposer des mécanismes et processus budgétaires et financiers appropriés à cette fin. Des nouveaux programmes financés par l'Université devront être rapidement mis en place afin de soutenir un *momentum* d'internationalisation, notamment en ce qui a trait au soutien au recrutement d'étudiants étrangers de 3^e cycle et au soutien à des projets de formation transfrontalière. Enfin, le vice-rectorat à l'international identifiera de nouvelles sources de financement pour appuyer la mise en œuvre des autres chantiers de l'actuelle stratégie.

Conclusion

Le comité est conscient que la présente stratégie internationale implique l'apport de ressources financières et humaines. Cela étant, il importe que l'ensemble des membres de la communauté universitaire participent à la dynamique qui mène à une authentique internationalisation de notre institution. Cette stratégie nécessite l'élaboration d'un plan d'action assorti de mécanismes d'évaluation. C'est à ce prix que l'Université de Montréal pourra continuer à prendre sa place et à jouer le rôle qui lui revient sur la scène internationale. Le chantier international est primordial pour l'avenir de notre institution et celui de notre mission.