STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION

uOttawa

RÉSUMÉ

Situés au cœur de la capitale nationale, sur le territoire non cédé de la nation algonquine, à côté de Kiji Sìbì, lieu sacré où se rejoignent les rivières des Outaouais, Gatineau et Rideau, nous cherchons à perpétuer la tradition de cette région de réunir des gens de différents endroits et communautés dans des projets communs. À titre de plus grande université bilingue (français et anglais) au monde, notre établissement unit les deux langues officielles du Canada et appuie simultanément les communautés linguistiques majoritaires et minoritaires. Grâce à notre emplacement dans la capitale du Canada, nous entretenons des liens solides avec le gouvernement et des collectivités partout dans le pays et à l'étranger.

À l'instar d'autres universités de premier plan, l'Université d'Ottawa doit rehausser sa présence ailleurs dans le monde, afin de contrer la concurrence internationale accrue, engendrée par la mondialisation et de trouver sa place légitime parmi les universités de calibre mondial. Partout dans le monde, les établissements universitaires redéfinissent leurs rôles respectifs et leurs contributions à la société du savoir, en s'efforçant tout d'abord de créer un environnement favorable et une expérience éducative qui préparent les étudiants à devenir des citoyens d'une communauté multiculturelle à la fois dans leur pays et dans un contexte mondialisé, puis de favoriser la mobilisation et des partenariats solides et collaboratifs qui renforcent leur capacité en enseignement et en recherche.

En tant qu'établissement à forte vocation de recherche et membre du groupe des 15 universités (U15), l'Université d'Ottawa possède une longue tradition d'excellence et de réussite scolaires. Tout au long de ses 170 années d'existence, elle est demeurée axée sur le renouvellement et l'adaptation à une société en évolution, réagissant toujours bien aux changements dans le contexte de l'éducation et de la recherche internationales et assumant un rôle de premier plan dans la création d'une université mondiale. L'Université d'Ottawa affiche également une solide tradition et un bilan positif quant à l'éducation internationale, ce qui est incontestablement attribuable aux efforts particuliers déployés par sa communauté – étudiants, professeurs et membres du personnel – pour reconnaître l'importance de l'internationalisation et la pertinence de participer à des activités internationales.

En décembre 2016, le recteur a chargé un Comité à l'échelle universitaire d'analyser les enjeux de l'internationalisation à l'Université d'Ottawa. Ce Comité a eu comme mandat de mener un examen exhaustif des activités internationales, des services et des perceptions de l'établissement, ainsi que de formuler des recommandations sur une stratégie d'internationalisation. À l'aide d'une série d'entrevues semi-structurées, de groupes de discussion ainsi que d'examens en profondeur des publications et de la documentation, une analyse critique a été effectuée afin de mieux comprendre comment l'internationalisation se réalise dans la pratique et dans le cadre des priorités institutionnelles, des cultures de gestion et des points de résistance. Dans le même esprit, l'exercice a permis d'évaluer et de surveiller l'internationalisation en fonction du changement par rapport à un environnement fluide et non statique. Le rapport qui en résulte décrit les possibilités jugées pertinentes par le Comité pour la structure globale de l'internationalisation et les activités de l'Université dans un certain nombre de domaines.

Malgré l'accent sur la recherche et le positionnement de l'Université d'Ottawa dans le groupe U15, et en dépit des initiatives majeures destinées à promouvoir la collaboration internationale dans de nombreux secteurs de l'Université, le Comité a constaté, outre ces signes encourageants, des obstacles importants à l'internationalisation. Nombre d'entre eux sont internes et liés à la nature des services offerts, aux ententes institutionnelles, au modèle de gouvernance ainsi qu'aux objectifs poursuivis et à la philosophie éducative. Selon l'évaluation globale de la situation actuelle faite par le Comité, les efforts d'internationalisation de l'Université d'Ottawa demeurent fragmentés en ce qui concerne la mobilisation, les perceptions et les résultats. Dans la plupart des cas, l'internationalisation demeure préliminaire, avec un concept simple et statique. Les données portent à croire que la combinaison de piètres structures de gouvernance, d'asymétrie des politiques, du manque d'engagement et de difficultés de financement a freiné la progression et crée des obstacles à l'innovation. Dans un même ordre d'idées, l'absence de leadership international, de vision, d'expertise et d'approches novatrices pour relever les défis complexes dans le contexte mondialisé de l'enseignement supérieur a entraîné une inertie institutionnelle.

RECOMMANDATIONS

Structure organisationnelle et gouvernance

Recommandations

1. Réorganiser et étoffer le portefeuille international dans le but d'optimiser les ressources et les résultats, tout en veillant à ce que les facultés respectent leur programme et, par conséquent, réalisent une internationalisation véritable et complète.

2. Décentraliser, lorsque nécessaire, les pouvoirs et l'autorité; accroître l'appropriation locale, afin de mieux répartir les pouvoirs entre les intervenants clés; confier certaines responsabilités des administrateurs aux facultés, qui sont légitimement et directement intéressées par les activités d'internationalisation.

3. Intégrer l'internationalisation aux structures, processus et activités institutionnels, au moyen d'une planification minutieuse qui tient compte de la culture institutionnelle ainsi que des défis à l'échelle locale et internationale.

4. Appuyer le transfert des efforts internationaux de l'institution, afin que ceux-ci passent de la périphérie au cœur des activités universitaires et qu'ils bénéficient de ressources financières et humaines adéquates.

5. Étant donné que les activités et les partenariats internationaux de l'Université représentent un investissement majeur en temps et en ressources, il est essentiel d'adopter une stratégie régionale et nationale, dans le but d'entreprendre des initiatives de correspondance entre les régions géographiques désignées par rapport aux priorités scolaires et de recherche.

6. Afin de professionnaliser le service, les unités scolaires et l'ensemble de l'organisation, il est nécessaire d'élaborer des descriptions de travail à jour et normalisées dans chaque structure de l'Université.

7. La description de travail du doyen[1] doit préciser que celui-ci est responsable de la planification, de la coordination et de la réalisation des initiatives internationales, nouvelles et existantes, et qu'il doit s'employer à améliorer la communication et l'échange d'information sur les enjeux de l'internationalisation, de même qu'à accroître la capacité de sa faculté de coordonner toutes les activités internationales de l'Université de la façon la plus efficace et efficiente possible. Toutes les descriptions de travail des autres dirigeants universitaires, des chefs de service, etc., doivent être examinées afin de déterminer si elles devraient également inclure des responsabilités en matière d'internationalisation des programmes et des services.

8. S'adapter aux changements en cours dans le contexte de l'éducation internationale, en créant un poste de conseiller principal responsable du portefeuille international. Le titulaire relèverait du recteur et dirigerait la mise en œuvre du nouveau plan stratégique international de l'Université, pour faire progresser les efforts de l'établissement en matière de recherche internationale, de programmes scolaires, de mobilité du personnel et des étudiants, de programmes en partenariat, ainsi que de services et de développement.

9. Élaborer un plan stratégique permanent de l'internationalisation, qui porte sur tous les aspects de celle-ci, comporte des évaluations et assure un suivi du répertoire des activités internationales dans l'ensemble de l'Université.

Recrutement d'étudiants étrangers

Recommandations

1. Allouer un budget opérationnel suffisant pour appuyer les activités de recrutement et d'inscription à l'étranger.

2. Accroître la portée géographique des efforts de recrutement de l'Université pour inclure davantage de pays et de continents. À l'heure actuelle, les efforts de recrutement se limitent à la Chine, à l'Inde et aux pays ou régions francophones (qui se trouvent principalement en Europe, dans quelques pays en Amérique Latine et en Afrique). Il y a des pays sources importants (Vietnam, Mexique, Émirats arabes unis, etc.) non visés par l'Université, mais qui pourraient accroître la diversité culturelle de la population étudiante, tout en réduisant son exposition aux quelques pays dominants en matière d'inscriptions. Cela peut se faire facilement grâce à l'établissement de partenariats de recrutement, notamment avec des entreprises ou des agents comme IDP, ou encore avec des organismes parrains.

3. Rehausser la présence de l'Université en Afrique (Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Afrique du Sud, etc.), actuellement très faible et assurée essentiellement par des salons. Cela donnerait une plus grande diversité culturelle à la cohorte d'étudiants francophones étrangers. En outre, les étudiants de l'Afrique de l'Ouest s'intéressent également à une plus grande gamme de programmes, et leur présence contribuerait à la diversité scolaire.

[1] Afin d'alléger le texte, le masculin est employé pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

4. Au niveau central, les efforts actuels de recrutement de diplômés sont principalement axés sur la participation à des salons de recrutement. L'Université a toutefois fait appel à des spécialistes du recrutement pour la Chine et l'Inde. Ces efforts ne sont pas optimaux, autrement dit insuffisants. Le recrutement d'étudiants étrangers aux cycles supérieurs, y compris pour les deux volets du programme de maîtrise (professionnel et axé sur la recherche) et pour le doctorat, devrait miser pleinement, de façon coordonnée et stratégique, sur le corps professoral (c.-à-d. ses réseaux de recherche, collaborations, double grade, cotutelles, etc.). Il faut tirer pleinement parti de toutes les autres activités de l'Université, en plus des salons de recrutement, et le faire, donc, de façon coordonnée et stratégique.

5. Tirer pleinement parti de l'Institut des langues officielles et du bilinguisme de l'Université (ILOB) pour mieux préparer les étudiants étrangers entrants (formation linguistique, intégration, etc.), peut-être avec la création d'une année préparatoire pour aider les étudiants étrangers qui peuvent avoir besoin d'aide linguistique et culturelle. Cela est essentiel si nous voulons accroître les efforts de recrutement dans des pays où les étudiants n'ont pas l'anglais ou le français comme langue maternelle (en Amérique latine ou en Asie, par exemple). À long terme, cela pourrait aussi vouloir dire collaborer avec les conseils scolaires anglophones et francophones locaux.

6. Élaborer une stratégie de recrutement différenciée, selon la région pour les programmes professionnels et les étudiants des cycles supérieurs; commercialiser et communiquer la proposition de valeur de l'Université afin d'accroître son pouvoir d'attraction et le nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers aux cycles supérieurs.

Services aux étudiants, diversité et intégration

Recommandations

1. Approfondir l'analyse des données sur le rendement des étudiants, la MPC, la progression scolaire et l'obtention du diplôme, et utiliser cette information pour la gestion du recrutement et le soutien ciblé aux étudiants.

2. Élargir la portée des services offerts par le consultant en immigration de l'Université afin d'élargir l'éventail de services offerts au corps professoral et au personnel de recherche internationaux.

3. Accroître la présence des médias sociaux afin de permettre aux étudiants étrangers de mieux s'intégrer à la communauté sur le campus, et concevoir des voies de communication en ligne pour que les étudiants puissent poser des questions sur les sujets qui leur tiennent à cœur et contribuent à leur satisfaction à l'égard de l'université.

4. Élargir la portée des services fournis par le Service d'appui au succès scolaire (SASS) pour résoudre tous les problèmes liés à l'engagement de l'étudiant avec l'Université.

5. Donner une formation aux membres du personnel et du corps professoral sur les normes et pratiques interculturelles et la communication adaptée aux cultures, en particulier des nations ou des régions d'où l'Université attire le plus grand nombre d'étudiants.

6. Créer un réseau de conseillers scolaires spécifiques au pays, c.-à-d. des personnes qui parlent les langues et connaissent les systèmes éducatifs et les besoins des étudiants de certains pays.

Études à l'étranger et mobilité internationale

Recommandations

1. Faire connaître les possibilités de mobilité étudiante à tous les intervenants sur le campus et élaborer des programmes d'études à l'étranger sans perte de temps pour l'obtention du diplôme (c.-à-d. qui sont intégrés aux programmes d'études).

2. Tenir à jour et faire le suivi d'une base de données de toutes les expériences mondiales offertes à l'Université en vue de combler les besoins futurs en matière de programmes.

3. Examiner les pratiques actuelles de bourses d'études qui aident les étudiants et les membres du corps professoral et du personnel de soutien qui se rendent à l'étranger.

4. Collaborer avec les facultés et les départements pour offrir un double grade ou un grade bidisciplinaire dans la majorité des programmes de maîtrise. Évaluer la possibilité de créer un double grade au premier cycle.

5. Accroître la participation aux programmes de recherche pour les étudiants qui reviennent de l'étranger, en se servant des voies de communication.

6. Envisager de nommer pour tous les étudiants un conseiller en études à titre de personne-ressource par faculté afin de faciliter le suivi de la recherche internationale aux cycles supérieurs.

7. Permettre aux étudiants d'acquérir une expérience pratique et favoriser l'apprentissage international par le service communautaire par l'intermédiaire du Centre Michaëlle-Jean pour l'engagement mondial et communautaire en désignant des donateurs afin de mieux financer les étudiants.

8. Encourager les membres du corps professoral à organiser des possibilités de formation sur le terrain à l'échelle internationale pour les étudiants de toutes les facultés.

Recherche, mobilisation des connaissances et partenariats

Recommandations

1. Calibrer les partenariats internationaux à des fins stratégiques, avec des valeurs de réciprocité, des problèmes d'intérêt mutuel, une symétrie intellectuelle et une harmonisation étroite entre l'apprentissage et les résultats de la recherche.

2. Simplifier les procédures opérationnelles liées aux approbations d'ententes, les harmoniser avec les priorités des programmes et des unités universitaires à l'échelle de l'Université, et évaluer les ententes internationales et les facteurs de responsabilité au moyen d'un cadre détaillé.

3. Élaborer un répertoire de gabarits avec le protocole d'entente harmonisé avec les lignes directrices de l'Université, et faciliter les discussions entre les facultés et les partenaires potentiels. Les gabarits pourraient être archivés sur le site Web de l'Université.

4. Améliorer le développement de la recherche et la mobilisation, ciblées à l'échelle mondiale, en mettant l'accent sur les projets qui intègrent des collaborations internationales; faire appel au Bureau de la recherche internationale pour perfectionner les compétences du corps professoral au moyen de projets de recherche interdisciplinaires; tirer parti des possibilités de subventions internationales.

5. Veiller à ce que le Service des communications soit lié au portefeuille international afin d'accroître la visibilité des activités de recherche et de mobilisation ciblées à l'échelle mondiale. Utiliser le magazine *Perspectives sur la recherche* et d'autres mécanismes pour faire connaître la recherche et l'engagement mondiaux.

6. Créer un ensemble regroupant la nouvelle génération de sociétés internationales, de fondations de diplômés et de donateurs en collaboration avec le Bureau de développement de l'Université d'Ottawa.

7. Accroître le nombre et la représentation géographique de partenariats institutionnels, en mettant l'accent sur ceux qui offrent des échanges de diplômés et des possibilités de recherche; établir des liens entre les partenariats de recherche et les programmes éducatifs (et inversement) pour favoriser l'intégration de la recherche et de l'enseignement.

Internationalisation des programmes d'études

Recommandations

1. Soutenir et maintenir les efforts des membres du corps professoral pour internationaliser le programme d'études.

2. Élaborer et encourager la présentation de sujets et de perspectives mondiaux dans tout le programme d'études, ainsi que l'ensemble des facultés et des programmes.

3. Établir un certificat de premier cycle (ou une reconnaissance similaire) sur l'engagement mondial et reconnaître les efforts des étudiants qui poursuivent un programme d'études axé sur le monde dans leurs cours principaux ou optionnels.

4. Inclure l'internationalisation des programmes d'études, le soutien aux étudiants étrangers et les possibilités d'expériences internationales significatives comme élément clé du Protocole institutionnel d'assurance de la qualité pour la création de nouveaux programmes et l'évaluation cyclique des programmes existants.

5. Veiller à ce que tous les étudiants profitent de l'internationalisation, qu'ils aient ou non l'occasion d'étudier à l'étranger, et élaborer davantage de programmes d'études conjoints et de caractéristiques « d'internationalisation chez soi » pour les activités scolaires et parascolaires.

Afin que l'Université puisse se démarquer des autres universités axées sur la recherche dans le domaine de l'internationalisation, nous proposons qu'elle examine la possibilité de créer une université internationale fédérée. Cette université établirait un partenariat avec deux ou trois universités. Les universités fédérées conserveraient leurs structures de gouvernance organisationnelles et universitaires existantes, mais établiraient un sénat international commun chargé de permettre à la totalité, ou presque, des étudiants et des membres du personnel universitaire d'avoir des possibilités d'engagement mondial, notamment la mobilité internationale entre les institutions.

Une telle université entraînerait la création de programmes plus riches, de possibilités très précises de collaboration en recherche et favoriserait l'internationalisation des programmes et des services. Elle procurerait aux membres du corps professoral des renseignements sur différents contextes, ce qui leur permettrait de faire la distinction entre un élément transactionnel et un élément contextuel. En créant un partenariat avec deux ou trois universités qui ont une cote similaire à la nôtre dans les classements internationaux, nous créerions une entité qui serait parmi les plus grandes institutions mondiales. Une telle initiative s'appuierait sur les forces actuelles de notre université en tant qu'établissement bilingue et biculturel, y compris des partenariats existants avec d'autres universités comme l'Université Jiao-Tong de Shanghai, ainsi que la mise à profit de notre expérience de la gestion de programmes interuniversitaires comme les programmes conjoints avec l'Université Carleton en génie, en sciences et en économie aux cycles supérieurs. Une fois établie, l'université fédérée pourrait également s'associer avec des universités de pays en développement pour faire progresser l'internationalisation.

Le nouveau conseiller principal proposé collaborerait avec une équipe de transition (de niveau supérieur) pour mettre en œuvre la stratégie d'internationalisation.

- L'équipe de transition serait chargée de superviser le Bureau international et le Bureau de la recherche internationale et leurs activités respectives, y compris les ententes, le RAMU, les bourses, le risque et la sécurité, et les finances. L'équipe serait chargée de décentraliser les efforts d'internationalisation au niveau des facultés pendant la période de transition. Elle serait également chargée d'opérationnaliser un mandat à l'échelle de l'institution et d'officialiser les relations de travail avec les unités scolaires et administratives, ainsi qu'avec les organismes d'intervenants en enseignement supérieur.

- Son rôle serait de former des « interlocuteurs » ou des personnes qui assureraient la liaison avec l'équipe tout en étant intégrés à l'administration de la faculté, comme les actuels responsables de la recherche le font avec le Bureau de la recherche.

- Ces personnes seraient des « experts résidents » pour les activités internationales et travailleraient en étroite collaboration avec le doyen et les vice-doyens de leurs facultés respectives. Un projet pilote évolutif pourrait commencer par les facultés qui manifestent davantage d'intérêt et de besoins. De même, l'équipe travaillerait étroitement avec les Admissions, le Bureau du vice-rectorat à la recherche, le Centre Michaëlle-Jean pour l'engagement mondial et communautaire, le consortium CALDO, le SASS, le Centre de ressources autochtones, etc.

- L'équipe de transition pourrait également être chargée d'examiner les ententes et les programmes existants, ainsi que d'intégrer l'internationalisation dans le programme d'études. Il pourrait commencer par relancer le programme Marco Polo (équivalences de crédit internationales), mis en œuvre en 2008.

- L’équipe de transition serait chargée de superviser les activités de sensibilisation internationale, y compris auprès des consortiums universitaires (Ontario Universities International), des universités partenaires, des fondations philanthropiques, du MFCU, des ambassades et des organismes d’intervenants en éducation supérieure.

COMITÉ SUR LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION

Le Comité était composé de 18 membres représentant les étudiants de tous les cycles, le corps professoral et le personnel de l'Université. Sous la présidence du professeur Sanni Yaya, le Comité s'est réuni de janvier à mai 2017.

Président

Sanni Yaya, professeur titulaire, directeur et doyen associé de l'École de développement international et mondialisation
Faculté des sciences sociales

Membres du corps professoral

Yves Le Bouthillier, professeur titulaire et vice-doyen des programmes, Section de common law
Faculté de droit

Jacques Bradwejn, professeur titulaire et doyen
Faculté de médecine

Gilles Breton, professeur titulaire et directeur, École supérieure d'affaires publiques et internationales
Faculté des sciences sociales

François Larocque, professeur agrégé et doyen intérimaire, Section de common law
Faculté de droit

Peter Olivier, professeur titulaire et vice-doyen à la recherche, Section de common law
Faculté de droit

Ghislain Otis, professeur titulaire et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la diversité juridique et les peuples autochtones
Faculté de droit

Michael Parent, professeur titulaire et vice-doyen, Perfectionnement professionnel
École de gestion Telfer

Ousmane Seidou, professeur agrégé
Faculté de génie

Alain St-Amant, professeur titulaire et vice-doyen, Études de premier cycle
Faculté des sciences

Timothy Stanley, professeur titulaire
Faculté d'éducation

Andrew Taylor, professeur titulaire
Faculté des arts

Rachel Thibeault, professeure titulaire
Faculté des sciences de la santé

Rebecca Tiessen, professeure agrégée
Faculté des sciences sociales

Membres externes

Ferry de Kerckhove
Professionnel en résidence, École supérieure d'affaires publiques et internationales
Ancien ambassadeur du Canada en Indonésie et en Égypte
Ancien haut-commissaire du Canada auprès du Pakistan

Membres étudiants

Amina Haggar, étudiante de premier cycle
Faculté des sciences de la santé

Calla Jeanne Barnett, étudiante au doctorat
Faculté des sciences sociales

Membres du personnel

François Carrier, directeur, Recherche internationale
Cabinet de la vice-rectrice à la recherche

Régine Legault-Bouchard, Directrice adjointe, Bureau international
Cabinet du vice-recteur aux études

Alain Malette, directeur principal, recrutement, admissions et développement des marchés
Gestion stratégique des effectifs scolaires

Caroline Renaud, directrice, Bureau international
Cabinet du vice-recteur aux études

Caroline Tremblay, gestionnaire principale
Cabinet du recteur

Personnel de recherche

Kate Grantham, associée de recherches postdoctorale
Université d'Ottawa

Peter Szyszlo, candidat au doctorat
Université d'Ottawa

INTRODUCTION

En raison de son caractère particulier à titre qu'établissement d'enseignement bilingue, l'Université d'Ottawa représente un lieu de convergence pour les étudiants, les professeurs et le personnel de toutes les régions du Canada et du monde. Dotée d'un campus culturellement diversifié et d'importants partenariats de recherche dans divers pays qui facilitent les possibilités de recherche et d'apprentissage internationales, l'Université d'Ottawa est bien placée pour offrir des études supérieures à l'échelle mondiale.

Afin de faciliter un examen minutieux de la pratique antérieure et de se préparer aux futures priorités en matière d'internationalisation, le recteur de l'Université d'Ottawa a mandaté en décembre 2016 un Comité à l'échelle universitaire pour analyser les activités d'internationalisation à l'Université. Ce Comité a eu comme mandat de mener un examen exhaustif des activités internationales, des services et des perceptions de l'établissement. Le présent rapport rend compte des constatations du Comité et formule plusieurs recommandations pour aller de l'avant.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La présente section donne un aperçu de l'approche méthodologique, qui encadre l'enquête. L'approche vise à s'intéresser de façon réfléchie aux données de recherche et à établir un cadre d'analyse critique. La première partie de la section présente les méthodes de conception de la recherche et de collecte de données. La deuxième partie porte sur les méthodes d'analyse des données utilisées pour l'étude.

Conception de l'étude

L'objectif de cette étude consiste à évaluer de façon critique le phénomène de l'internationalisation au moyen de perspectives axées sur les participants, les communautés épistémiques et les unités scolaires de l'Université d'Ottawa. Aux fins de la présente enquête, *l'étude de cas unique enchâssée* été sélectionnée (méthode décrite par Yin [2012, 8]), le but étant de traiter de multiples points de vue sur l'internationalisation et de fournir un cadre pour cerner les réactions des institutions. Yin affirme que les études de cas sont particulièrement utiles pour permettre aux enquêteurs d'élaborer des « caractéristiques holistiques et significatives des événements réels », ce qui est plausible pour l'étude de l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Ces observations sont pertinentes pour l'examen à plusieurs niveaux, puisque l'accent est mis sur le phénomène de l'internationalisation et que les unités d'analyse sont des participants dans le même contexte organisationnel, mais sont guidées par différentes cultures universitaires et communautés épistémiques.

Les données ont été recueillies lors de 10 entrevues semi-structurées menées en anglais et en français de janvier à mars 2017 auprès de répondants de l'Université d'Ottawa, notamment les cadres supérieurs et les dirigeants de niveau intermédiaire responsables de l'internationalisation. Afin de connaître les autres perspectives des « facteurs liés à la demande », quatre groupes de

discussion ont été tenus dans les deux langues officielles avec des étudiants canadiens et étrangers de tous les cycles universitaires. Le Comité a également pris connaissance d'articles savants, de rapports officiels, de monographies, de la littérature grise, des sites Web des universités et des données d'observation pour recueillir des données théoriques et empiriques aux fins de leur enquête.

Analyse des données

Aux fins de la présente étude, une synthèse de la littérature et des ensembles de données a été réalisée pour connaître les principaux thèmes et débats liés aux efforts d'engagement mondial, ainsi que les approches novatrices et les pratiques exemplaires adoptées par les universités canadiennes. Des comparaisons ont été faites avec le groupe des 15 universités canadiennes à vocation de recherche (U15), car ce regroupement fait partie des plus mobilisés à l'échelle mondiale. En outre, le Comité a consulté les rapports des organismes d'intervenants de l'enseignement supérieur, notamment du BCEI, d'EduCanada et d'Universités Canada pour approfondir et enrichir l'analyse.

Les thèmes récurrents et sous-représentés ont été inclus dans l'analyse afin d'apporter à l'étude toutes les nuances possibles. D'autres distinctions ont été faites entre les facultés, plus particulièrement dans les disciplines dites « professionnelles » telles que le génie, le droit et la médecine, qui sont de plus en plus assujetties à des règlements internationaux, régionaux et nationaux. De même, les disciplines qui se prêtent à des formes de connaissances plus « communes », comme la gestion, ont été examinées de concert avec celles qui pourraient être perçues comme ayant un rôle national plus fort. Enfin, l'étude donne voix à divers participants universitaires de première ligne qui contribuent à la formulation des interventions institutionnelles et qui ont été particulièrement absents dans le récent processus d'internationalisation de l'Université d'Ottawa.

Aperçu du rapport

Le rapport est divisé en cinq sections, y compris un aperçu du contexte mondial et du contexte national (sections 1 et 2 respectivement). La section 3 fournit une analyse institutionnelle des forces, des lacunes et des obstacles à l'internationalisation; la section 4 décrit les conditions préalables à la réussite et la section 5 porte sur les domaines d'intérêt. Enfin, la section 6 donne un aperçu des recommandations et des points d'action à envisager pour la mise en œuvre, à mesure que l'Université d'Ottawa renouvelle, développe et intensifie ses stratégies d'engagement mondial au pays et à l'étranger.

SECTION 1 : CONTEXTE MONDIAL – UN NOUVEAU TERRAIN D'ACTION

Les interventions institutionnelles et les stratégies de positionnement sont devenues un impératif d'importance accrue dans un contexte de l'enseignement supérieur de plus en plus concurrentiel et interrelié, ce qui oblige les universités à calibrer les partenariats internationaux à des fins stratégiques. La présente section vise à définir un cadre pour mieux comprendre les concepts clés qui orienteront l'architecture des idées qui sous-tendent les principes de la présente étude. La méthode d'enquête comportait une recherche exhaustive de la documentation comparative et internationale sur l'enseignement supérieur.

Les universités possèdent un effectif doté des compétences nécessaires et favorisent l'innovation aux fins d'un avantage concurrentiel et de la croissance économique. Elles sont également des productrices et des dépositaires du savoir, ce qui les rend indispensables pour relever les défis complexes auxquels est confrontée la société contemporaine. Au-delà de leur contribution économique, les universités façonnent les collectivités dans lesquelles elles sont intégrées. Dans cette perspective, l'importance du savoir dans notre société et notre économie est sans précédent, non seulement en raison de la poursuite de la croissance économique, mais aussi des transformations sociales, technologiques et géospatiales. Les défis mondiaux auxquels nous faisons face exigent une plus grande expertise, ainsi que des interventions institutionnelles plus agiles. Par conséquent, les universités sont devenues des organisations cruciales pour relever les défis du XXI^{e} siècle. L'établissement d'un avantage comparatif dans la société mondiale du savoir exige cependant une vision et un leadership – deux qualités indispensables. La période actuelle est particulièrement difficile, étant donné que les diplômés se retrouvent sur un marché du travail très compétitif et de plus en plus mondialisé. En outre, il reste encore des questions à régler au sujet des stratégies et des tactiques requises pour suivre le rythme de la concurrence mondiale accrue des pays et des régions qui misent sur le savoir à titre d'avantage stratégique (Jones et Oleksiyenko, 2011).

À cet égard, les efforts d'engagement mondial représentent un moyen de repousser les limites des connaissances, de créer de nouvelles connaissances, de laisser libre cours à la créativité et de concevoir de nouvelles structures de gouvernance. Cette transformation s'accompagne d'un changement de structures et de normes, de nouvelles pratiques organisationnelles et d'identités, ce qui se traduit au fil du temps par une redéfinition des politiques d'enseignement supérieur. De même, l'internationalisation a été de plus en plus utilisée par les universités pour créer un avantage concurrentiel, améliorer la qualité et la visibilité ou faciliter une réponse à la mondialisation. De ce point de vue, les universités mobilisées à l'échelle mondiale sont mieux placées pour attirer et maintenir l'excellence en recherche et promouvoir un programme d'innovation.

1.1 Société du savoir et internationalisation de l'enseignement supérieur

Nouveau sujet de débat, la société du savoir exige des changements importants dans les modèles de production, de distribution et d'application des connaissances, phénomène qui influence par la suite les politiques d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. C'est pourquoi les connaissances sont devenues un produit et ont changé d'état, en vertu duquel les sociétés s'organisent en fonction de la production de connaissances et les universités [re]définissent en conséquence leur terrain d'action et leurs alliances stratégiques (Breton 2003, 27-28).

Les universités jouent un ensemble complexe de rôles dans les systèmes d'éducation régionaux et nationaux et contribuent grandement au développement du capital humain, à la recherche et à l'innovation. En tant que participants stratégiques, les universités jouent un rôle de plus en plus proactif pour définir leur positionnement dans le secteur d'enseignement supérieur mondial (Szyszlo, 2016). Cela exige des investissements dans le capital humain et la création de liens entre des participants géographiquement éloignés, à l'aide d'alliances stratégiques, des nouvelles technologies et de « réseaux de cerveaux ». Le rôle de l'université s'en trouve donc bonifié, compte tenu de la place que celle-ci occupe simultanément à l'échelle mondiale, nationale et locale (Marginson et Rhoades, 2002). Par conséquent, les universités sont devenues des organisations cruciales dans la société du savoir.

Selon le paradigme de la société mondiale du savoir, l'enseignement supérieur a acquis un rôle essentiel en vertu duquel les universités sont devenues des institutions cruciales. Les universités à vocation de recherche jouent un ensemble complexe de rôles au sein du système universitaire (Altbach, 2009, 17; Banque mondiale, 2002) et contribuent grandement au développement du capital humain, à la formation postdoctorale, à la recherche de pointe, à la production de connaissances et à l'appui aux systèmes nationaux d'innovation. Ces universités figurent dans les classements mondiaux et ont une plus grande visibilité au niveau national (Hazelkorn, 2015, 120). Elles ont tendance à être les plus actives dans les efforts de mondialisation (OCDE, 2009 20), et sont aussi des institutions clés de la société mondiale du savoir (Salmi, 2009).

En raison de leur position, les universités à vocation de recherche sont au sommet des systèmes d'enseignement supérieur nationaux et les connexions du réseau universitaire mondial contribuent nettement à réussir face à la concurrence dans l'économie moderne du savoir et à avoir accès à la société mondiale du savoir. Ces observations donnent à penser que le début du XXI^{e} siècle est à la fois une période de renforcement des universités à vocation de recherche à titre de centres essentiels, et une période de mondialisation accélérée des sciences et de l'érudition.

1.2 Définition de l'internationalisation

Les forces de la mondialisation ont exercé d'énormes pressions sur les établissements d'enseignement supérieur et l'internationalisation est devenue la principale réponse (Altbach, Reisberg et Rumbley, 2009, 35). La dimension internationale de l'enseignement supérieur est sans doute l'un des phénomènes les plus importants de l'enseignement supérieur (Rumbley, 2015, 16); toutefois, sa conception est souvent trop vague. Selon un vaste examen des études portant sur une gamme de questions relatives à l'internationalisation de l'enseignement supérieur sur une décennie, Kehm et Teichler (2007, 264) recensent sept grands thèmes qui caractérisent le plan thématique de ce domaine d'études :

- la mobilité des étudiants et des membres du corps professoral;
- les influences mutuelles des systèmes d'enseignement supérieur;
- l'internationalisation de l'essentiel de l'enseignement, de l'apprentissage et de la recherche;
- les stratégies institutionnelles d'internationalisation;
- le transfert des connaissances;
- la coopération et la concurrence;
- des politiques nationales et supranationales sur la dimension internationale de l'enseignement supérieur.

La mondialisation et l'internationalisation sont des processus très différents, mais connexes. L'internationalisation a été définie comme étant [traduction] « la diversité des politiques et programmes que les universités et les gouvernements mettent en œuvre en réaction à la mondialisation » (Altbach, Reisberg et Rumbley, 2010, 7).

On utilise souvent la définition donnée par Knight (2004, 9) : [traduction] « processus qui intègre les dimensions internationales, interculturelles et mondiales aux fonctions principales d'une université, ainsi qu'à son mode d'exploitation » (Knight 2008, 21). Cette définition opérationnelle décrit comment les universités intègrent l'internationalisation dans leurs perspectives. Celles-ci englobent une vaste gamme d'activités, notamment la réforme du programme, les cours internationaux, les diplômes conjoints, les programmes de mobilité scolaire, les initiatives de collaboration comme les campus satellites, les réseaux de recherche, les projets de recherche internationaux, le développement international et les initiatives de renforcement des capacités (Egron-Polak 2012, 58).

Les auteurs Ennew et Greenway (2012, 5) soutiennent que ces modalités ne constituent pas à elles seules une internationalisation et qu'elles ne représentent pas une fin en soi, dans la mesure où l'internationalisation peut être interprétée comme [traduction] « un moyen d'arriver à un but et le mécanisme par lequel les universités sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs fondamentaux pour ce qui est de générer, d'inculquer et de diffuser des connaissances, tant pour leur valeur intrinsèque que pour améliorer le bien-être économique et social ». Altbach et Knight (2007, 291) approfondissent cette piste et apportent quelques nuances sur l'influence de l'internationalisation dans la conception de l'enseignement supérieur et affirment que [traduction] « la mondialisation peut être invariable, mais l'internationalisation présente de nombreux choix ».

Söderqvist (2002, 29) présente un point de vue supplémentaire, qui suggère une vision holistique de la direction à l'échelle de l'établissement : [traduction] « L'internationalisation d'un établissement d'enseignement supérieur se définit comme un processus de changement d'un établissement d'enseignement supérieur national à international menant à l'inclusion d'une dimension internationale dans toutes les facettes de sa gestion d'ensemble, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage et d'acquérir les compétences souhaitées ». De même, Sutton et Deardorff (2012, 17) établissent un continuum dans cette même perspective, affirmant que l'internationalisation [traduction] « vise non seulement à transformer les institutions, mais aussi à bâtir des réseaux mondiaux d'apprentissage et de réflexion ». De ce point de vue, ils avancent l'idée que [traduction] « l'internationalisation est autant un processus de connexion vers l'extérieur qu'un changement interne ».

L'internationalisation semble être l'un des principaux processus de changement qui influent sur le développement de l'enseignement supérieur dans la plupart des pays. L'internationalisation de l'enseignement supérieur n'est pas un concept nouveau en soi. La pratique qui sous-tend la circulation des érudits, des étudiants et des idées a pris de l'ampleur en Europe plus d'un siècle avant la Renaissance (Wildavsky 2010, 17-18). Toutefois, ce n'est qu'au cours de la dernière moitié du XX^{e} siècle que le concept a commencé à définir l'ampleur et la portée des répercussions de l'internationalisation sur l'enseignement supérieur.

L'auteur Hudzik (2011, 7) affirme qu'au cours des dernières décennies [traduction] « de nouveaux facteurs puissants ont ravivé les dimensions internationales de l'enseignement supérieur et le flux

transfrontalier d'étudiants, de chercheurs et d'idées ainsi que la croissance mondiale de l'enseignement supérieur ». La dimension internationale de l'enseignement supérieur est sans doute l'un des phénomènes les plus importants de l'enseignement supérieur (Rumbley, 2015, 16); toutefois, sa conception est souvent trop vague. Cette observation est confirmée par Knight (1999, 13) qui affirme [traduction] : « Il est clair que l'internationalisation signifie différentes choses à différentes personnes et qu'il y a donc une grande diversité d'interprétation attribuée au concept ».

Les efforts d'internationalisation visent à accroître la convergence vers des normes internationales et à réagir dans un environnement de plus en plus mondialisé (van der Wende 1997, 19-20). Au cours des dernières années, les approches d'internationalisation ont créé des relations structurées avec des études supérieures conventionnelles, passant d'activités à court terme complémentaires à un impératif stratégique central au niveau de l'établissement (van der Wende 2001, 250). L'accroissement des vecteurs de l'enseignement supérieur a fait de l'internationalisation un impératif plus institutionnel (Association internationale des universités 2012, 2).

Ce point de vue est repris par van der Wende (1997, 20) qui définit l'internationalisation comme [traduction] « tout effort systématique et soutenu visant à rendre l'enseignement supérieur plus apte à réagir aux exigences et aux défis liés à la mondialisation des sociétés, de l'économie et des marchés du travail ». Cette idée est étoffée par Knight (2004, 15), qui conclut que les principes transformationnels de l'internationalisation et de la mondialisation s'influencent mutuellement et que, par conséquent [traduction] « l'internationalisation de l'enseignement supérieur est à la fois une réponse à la mondialisation et un agent de la mondialisation […] L'internationalisation change le contexte de l'enseignement supérieur et la mondialisation change le contexte de l'internationalisation ».

L'internationalisation représente une innovation universitaire et un processus de changement institutionnel. Il est tout aussi crucial d'adopter des politiques et des cadres correspondants qui favorisent un contexte positif. Aux fins de la présente étude, l'internationalisation est définie comme un projet institutionnel qui permet aux universités de faire progresser leurs missions fondamentales en enseignement et en recherche. Cet ensemble organisationnel devient le moteur de l'innovation et du changement institutionnel (Szyszlo, 2016).

1.3 Approches en matière d'internationalisation

L'internationalisation constitue un moyen de transformer les limites du savoir, d'élargir les horizons scolaires, de créer des liens pour les avantages scolaires et économiques, ainsi que de faire progresser les partenariats stratégiques pour bâtir le capital humain et [re]positionner les universités. L'internationalisation présente divers choix, qui influent sur l'élaboration de politiques sur l'enseignement supérieur.

Même si certaines universités ont adopté le langage de l'engagement mondial, le terme internationalisation demeure valide et utile. Dans cette optique, le phénomène de l'internationalisation englobe un certain nombre de réflexions sur l'atteinte de l'excellence scolaire, l'établissement d'un cadre de gouvernance et d'orientation, le renforcement du positionnement institutionnel, ainsi que la création d'un espace pour la convergence des politiques et le changement institutionnel. Il est également important de prendre en considération les points de vue plus généraux de la raison d'être, des stratégies et des résultats de l'internationalisation, qui

expliquent les raisons de l'internationalisation des universités, comment elles le font et à quelles fins (Rumbley, 2010).

Les études comparatives et internationales sur l'enseignement supérieur décrivent une série de justifications de l'internationalisation, définies comme étant la volonté d'intégrer une dimension mondiale à l'enseignement supérieur. Différentes justifications supposent des moyens et des buts différents. Les raisons qui favorisent la politique d'internationalisation de l'enseignement supérieur peuvent être réparties en quatre grandes catégories : *politique, économique, culturelle/sociale et universitaire* (de Wit, 2002, 84). L'interaction entre ces catégories sous-entend un chevauchement et un flou conceptuel majeurs, selon les objectifs d'une unité scolaire donnée ou d'un établissement d'enseignement supérieur (tableau 1).

1.4 Justification de l'internationalisation : valeur, incidence et risques

L'Internationalisation vise non seulement à transformer un établissement d'enseignement particulier et à tirer parti du savoir à des fins savantes et économiques, mais également à créer des réseaux mondiaux d'apprentissage et de réflexion. Cette sous-section explore la valeur, l'incidence et les risques de la mise en œuvre de l'internationalisation dans le monde universitaire.

Les efforts d'internationalisation sont passés d'activités transactionnelles et épisodiques à des caractéristiques transformationnelles du contexte de l'enseignement supérieur. De même, l'internationalisation est de plus en plus utilisée par les universités pour créer un avantage concurrentiel, améliorer la qualité et la visibilité, ainsi qu'à définir la marque de l'établissement. À cet égard, les deux dernières décennies ont connu un élargissement sans précédent de la portée et de l'ampleur de l'activité internationale dans le monde de l'enseignement supérieur. Au cours des dernières années, les approches d'internationalisation ont créé des relations structurées avec des études supérieures conventionnelles, passant d'activités à court terme complémentaires à un impératif stratégique central au niveau de l'établissement. Cette transformation s'accompagne d'un changement de structures, de normes, de pratiques et d'identités, ce qui se traduit au fil du temps par une redéfinition des politiques d'enseignement supérieur.

Même si les perspectives générales à l'échelle mondiale en matière d'enseignement et de recherche font partie intégrante de l'innovation, il demeure des obstacles, comme des politiques et des pratiques institutionnelles désuètes, un manque de sensibilisation, une gestion inefficace, un financement insuffisant et une culture institutionnelle sous-développée pour assurer un engagement mondial significatif et constant. La période actuelle est particulièrement difficile, car les diplômés se retrouvent sur un marché du travail très concurrentiel et de plus en plus mondialisé. Cela dit, traduire la rhétorique d'internationalisation en une réalité constitue une entreprise complexe. La dimension internationale peut dépérir, faire perdre des gains acquis ou relancer des approches simplistes et préliminaires en l'absence de leadership adéquat, de ressources et d'acceptation par le corps professoral. La mise en œuvre exige des efforts de négociation, de persuasion et de compromis.

JUSTIFICATIONS DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

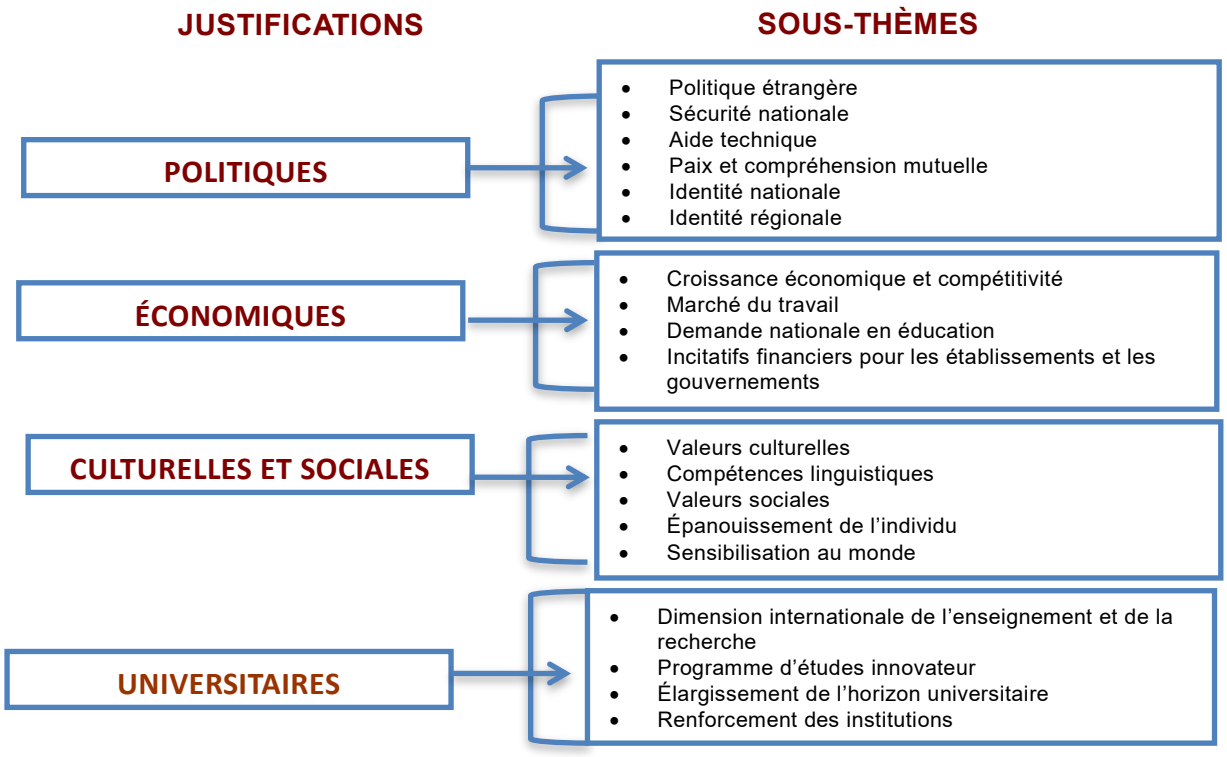

TABLEAU 1. Justifications de l'internationalisation de l'enseignement supérieur
Source : de Wit (2002, 83-120).

1.5 Stratégies d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Les universités s'intéressent de plus en plus à l'élaboration d'interventions stratégiques visant l'internationalisation. Dans cette sous-section, nous décrivons des stratégies expliquées dans la documentation comparative et internationale sur l'enseignement supérieur, afin d'obtenir une perspective plus large sur la question.

La mondialisation incite les universités à élaborer des interventions institutionnelles proactives à l'appui d'un programme axé sur la productivité, la coopération et la concurrence (*compétition*) (Breton, 2014, 20). Réinventer les partenariats universitaires exige d'envisager différemment les arrangements institutionnels, la conception des programmes et les limites du savoir. Cela exige également le passage de la *mobilité* à la *mobilisation* des connaissances (Szyslo, 2016a).

Calibrer les partenariats internationaux à des fins stratégiques exige des valeurs de réciprocité, des problèmes d'intérêt mutuel, une symétrie intellectuelle et une harmonisation étroite avec l'apprentissage et les résultats de la recherche. De ce point de vue, la dimension internationale est de plus en plus souvent perçue comme un élément fondamental de la production de connaissances et un moyen de faire progresser l'enseignement, la recherche et l'innovation. Pour ce faire, il faut améliorer la gestion des connaissances tant dans le secteur scolaire qu'administratif de l'établissement. En assurant la concordance entre les visions institutionnelles et les modalités, les efforts d'internationalisation peuvent constituer un moyen d'atteindre les objectifs énoncés. En outre, des instruments qualitatifs et des outils analytiques sont nécessaires pour améliorer les connaissances sur les efforts d'internationalisation, mesurer l'incidence et déterminer les écarts entre l'« aspiration stratégique » et la « réalité stratégique » (Maringe et Foskett, 2010, 45).

Du point de vue opérationnel, il faut adopter une autre approche quant à la gestion des activités internationales; donc, s'éloigner des structures de direction trop lourdes et redondantes pour encourager les courtiers du savoir. Ceux-ci peuvent être intégrés aux unités scolaires afin de créer et de maintenir des liens, d'acquérir des formes spécialisées de connaissances et d'agir comme interlocuteurs dans un ensemble croissant de participants, d'organismes et d'intervenants. En adoptant un modèle d'internationalisation éclairé et engagé, l'Université peut tirer parti des possibilités qui autrement auraient été manquées. Comme le signalent les publications à cet égard, une université qui n'a pas de stratégie internationale adéquate risque de devenir non pertinente (Teichler, 2001, 11).

1.6 Intégration d'une approche globale d'engagement aux stratégies d'internationalisation

L'Université d'Ottawa joue un rôle important dans la mobilisation des connaissances en influençant l'environnement éducatif, les initiatives de recherche et les répercussions sur les politiques à l'échelle locale, nationale et mondiale. Bien que nombre des stratégies d'internationalisation mettent explicitement l'accent sur les activités à l'extérieur du Canada, les membres du corps professoral, les étudiants et le personnel de l'Université d'Ottawa participent également à des travaux d'envergure internationale ici même au pays. Notre définition de la mondialisation englobe l'ampleur des activités menées par l'Université d'Ottawa pour relever des défis mondiaux à plusieurs endroits.

En tant qu'université à vocation de recherche et membre du groupe U15, l'Université d'Ottawa ne manque pas de points de départ possibles pour accroître et intensifier ses efforts internationaux en

cours. Comme point de départ, nous pouvons repérer des éléments communs dans les concepts susmentionnés, notamment la multiplicité des disciplines, l'apprentissage par résolution de problèmes et la réflexion systémique. Ensemble, ces éléments contribuent non seulement à comprendre des concepts dans différentes disciplines, mais à établir des liens entre différentes communautés d'apprentissage mondiales. Dans cette perspective, ces approches peuvent jouer un rôle clé dans l'autotransformation, grâce à l'engagement essentiel des participants institutionnels, des pairs et des intervenants.

1.7 Constatations sommaires

À la lumière des constatations susmentionnées, les données servent de cadre conceptuel pour expliquer la complexité et la diversité de l'internationalisation. La dynamique des priorités stratégiques, de même que l'évolution des interventions stratégiques, assure la fluidité des caractéristiques qui définissent l'internationalisation. Par conséquent, il est devenu nécessaire d'évaluer les tendances normatives et institutionnelles qui façonnent l'internationalisation, ainsi que les facteurs qui éclairent les politiques du savoir. Il s'agit de la première étape pour se pencher attentivement sur les données de recherche et établir un cadre d'analyse critique.

SECTION 2 : CONTEXTE NATIONAL – INTERNATIONALISATION DANS LES UNIVERSITÉS CANADIENNES

L'internationalisation est devenue un élément central des activités des universités canadiennes. Il est maintenant généralement reconnu que « former des diplômés ouverts sur le monde dotés de compétences adaptées aux emplois d'aujourd'hui et de demain, et favoriser la recherche et l'activité savante branchées sur le monde » (Universités Canada 2014, p.3) constituent des objectifs importants, voire des obligations pour les établissements postsecondaires. La présente section traite des pratiques actuelles d'internationalisation adoptées par les universités canadiennes. Son contenu est fondé sur une évaluation en ligne des plans stratégiques et internationaux des universités, ainsi que sur un examen des ouvrages savants et de la documentation universitaire sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur au Canada. Des comparaisons ont été faites avec le groupe des 15 universités canadiennes à vocation de recherche (U15), car ce regroupement fait partie des plus mobilisés à l'échelle mondiale. En outre, les rapports des organismes intéressés à l'enseignement supérieur, notamment le BCEI, EduCanada et Universités Canada, ont été consultés pour approfondir l'analyse.

2.1 Pratiques courantes d'internationalisation

Le but, la teneur et la mise en application des pratiques courantes d'internationalisation dans les universités canadiennes varient largement. On peut toutefois constater un certain nombre de domaines prioritaires et de tendances clés. La présente section met l'accent sur les cinq principaux domaines prioritaires en matière d'internationalisation au Canada, et tout particulièrement sur les possibilités et défis connexes pour les universités canadiennes.

2.1.1 Domaines prioritaires : possibilités et défis

Priorité n° 1 : recrutement d'étudiants étrangers

Le recrutement d'étudiants étrangers, en raison de ses avantages financiers, est depuis longtemps la grande priorité des administrateurs universitaires qui travaillent à l'internationalisation. Les taux d'inscription des étudiants étrangers au Canada ont connu une croissance constante au cours des dix dernières années. En 2015, il y avait 353 570 étudiants étrangers au Canada à tous les niveaux d'études, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport à l'année précédente et de 92 % depuis 2008 (BCEI, 2016, p.6). En ce qui a trait à la représentation géographique, les étudiants internationaux au Canada proviennent de 187 pays, dont près de la moitié de l'Asie de l'Est, essentiellement de la Chine (BCEI, 2016, p.6). Près des trois quarts des universités canadiennes établissent des priorités géographiques pour le recrutement d'étudiants étrangers (Universités Canada, 2014, p.39). La Chine est le pays le plus souvent ciblé pour le recrutement d'étudiants du premier cycle, suivie par l'Inde, les États-Unis, l'Arabie saoudite, le Brésil et le Nigéria (Universités Canada, 2014, p.39). Le recrutement d'étudiants aux cycles supérieurs suit une tendance similaire.

Les États-Unis constituent la principale destination de choix pour les étudiants étrangers, comme c'est le cas depuis des décennies, suivis par le Royaume-Uni, l'Australie, l'Allemagne et la France (OCDE 2013). La mobilité croissante des étudiants à l'échelle internationale a diversifié la liste des destinations d'études populaires. Classé au sixième rang des destinations les plus populaires, le

Canada a connu une forte augmentation du nombre d'étudiants étrangers lors de la dernière décennie (OCDE, 2013). Au pays, 43,6 % des étudiants étrangers sont inscrits en Ontario, en Colombie-Britannique (27,3 %) et au Québec (14,2 %) (BCEI, 2016, p.16).

Le coût, la langue et les politiques d'immigration d'un pays peuvent attirer des étudiants étrangers ou les dissuader. De récents événements comme le Brexit et la montée du sentiment négatif à l'égard de l'immigration aux États-Unis laissent penser que le Canada pourrait devenir une destination d'études encore plus populaire pour les étudiants étrangers qui recherchent un milieu accueillant et inclusif. Les politiques étrangères et les institutions publiques canadiennes demeurent très accueillantes envers les immigrants et les réfugiés. Pensons par exemple aux réactions des universités canadiennes à l'interdiction de l'entrée d'immigrants annoncée par le président américain Donald Trump en 2017. Peu après l'annonce de cette interdiction, l'Université de Calgary a offert de renoncer aux frais liés à une demande d'admission pour les citoyens des sept pays touchés (CBC News, 2017), tandis que l'Université d'Ottawa a offert d'éliminer les droits de scolarité internationaux pour les étudiants touchés par l'interdiction (Laucius, 2017).

Les universités ne peuvent toutefois se contenter d'accroître l'inscription des étudiants étrangers; elles doivent également leur fournir des services de soutien scolaire et personnel de qualité pendant la durée de leurs études. Ces mesures contribueront à obtenir des taux de persévérance, de diplomation et de satisfaction similaire à ceux des étudiants canadiens. La diversification de l'inscription aux programmes constitue un autre facteur important pour le recrutement d'étudiants étrangers. Actuellement, 82 % des étudiants étrangers à l'Université d'Ottawa se concentrent dans seulement quatre des neuf facultés, soit le génie (36,4 %), les sciences sociales (18,4 %), la gestion (18 %) et les sciences (11 %).

Priorité nº 2 : études et apprentissage à l'étranger

À l'heure actuelle, le taux de participation des Canadiens à des programmes d'études et d'apprentissage à l'étranger représentent de 2,5 à 3 % de la population étudiante (BCEI, 2016). Les appels à la hausse de ce nombre se multiplient de la part des universités elles-mêmes, des gouvernements, du secteur privé et de la société civile. Le gouvernement du Canada préconise de doubler le nombre d'étudiants inscrits à l'étranger d'ici 2022 comparativement aux données de 2011 (gouvernement du Canada, 2014), tandis que le Centre d'études en politiques internationales à Ottawa propose que chaque étudiant canadien de niveau postsecondaire ait une expérience internationale au moment d'obtenir son diplôme (CEPI, 2015). Ces demandes se fondent sur des rapports de recherche et des reportages dans les médias qui établissent des liens entre les programmes internationaux et le bien-être économique du Canada, la formation de dirigeants ayant une vision internationale et l'amélioration des compétences interculturelles et de la préparation des étudiants au marché du travail.

En raison de la structure décentralisée de l'éducation au Canada, il n'existe pas de système d'ensemble permettant de suivre et de mesurer la participation des étudiants aux programmes internationaux. De plus, les universités canadiennes ont chacune leur définition du concept d'études et d'apprentissage à l'étranger, ainsi que leur méthode pour recenser la participation des étudiants aux programmes. Alors que presque toutes les universités du Canada tiennent des statistiques de base sur les études et l'apprentissage à l'étranger, très peu d'entre elles recueillent des renseignements détaillés, comme des données démographiques sur les étudiants voyageant à l'étranger, la qualité des expériences vécues par les étudiants ou l'incidence des programmes pour

les partenaires et les collectivités d'accueil (Universités Canada, 2016). Il n'existe donc que peu de données sur le sujet au Canada, outre le nombre d'étudiants qui partent à l'étranger et des destinations choisies par ceux-ci.

À l'échelle de l'établissement, d'autres obstacles nuisent à la collecte de données et à l'évaluation des programmes. Les administrateurs de l'Université font face à de nombreux défis, notamment la collecte de données par différents secteurs du campus, l'absence de logiciels pour consigner efficacement l'information, la difficulté de classer un nombre toujours croissant d'options de programme, le manque de clarté et les différents points de vue sur les éléments à évaluer, le manque d'outils éprouvés pour évaluer les programmes de façon efficace, ainsi que le peu de connaissances sur les activités des étudiants des cycles supérieurs (Universités Canada, 2016). En l'absence d'une collecte cohérente de données, il est impossible d'effectuer la planification et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en matière d'études et d'apprentissage à l'étranger, ainsi que de comparer précisément les données entre les établissements d'enseignement.

De nombreux obstacles peuvent empêcher les étudiants de participer à des programmes d'études et d'apprentissage à l'étranger : coûts, exigences du programme d'études, situation personnelle interférant avec tout déplacement prolongé et culture institutionnelle ne favorisant pas les possibilités internationales. Les problèmes d'accessibilité influent également sur le taux de participation des groupes visés par la diversité. On sait que ces obstacles à la participation touchent les étudiants de façon inégale. Ainsi, les étudiants de sexe masculin, les étudiants de couleur, les étudiants handicapés, les étudiants LGBT, les parents célibataires, les étudiants adultes, les étudiants de première génération et les étudiants autochtones sont moins susceptibles de participer à des possibilités d'études internationales (IES Abroad, 2009; Universités Canada, 2016b). Les causes des faibles taux de participation des groupes visés par la diversité, qu'elles soient liées aux finances, à la culture, aux attitudes, au privilège ou à la discrimination, constituent un domaine de recherche relativement peu exploré. Les universités doivent porter une attention particulière aux obstacles présents dans leur propre établissement afin de comprendre et de combler les écarts des taux de participation des étudiants.

Priorité n^{o} 3 : collaboration internationale en recherche

Plusieurs facteurs expliquent l'intensification de la collaboration internationale en recherche au cours des dernières années, dont le développement de technologies de communication facilitant le travail d'équipe à l'échelle internationale et la reconnaissance croissante du besoin d'avoir des points de vue diversifiés sur les défis mondiaux communs. Les partenariats de recherche englobent aussi de plus en plus le secteur public, le secteur privé et la société civile.

Certaines universités canadiennes ont choisi de limiter la portée de leurs efforts internationaux et de cibler un petit nombre de pays d'importance stratégique pour la collaboration en recherche. Parmi les institutions qui adoptent cette stratégie, 80 % ciblaient la Chine; 62 %, les États-Unis; 62 %, l'Inde; 56 %, le Brésil; 53 %, l'Allemagne; et 51 %, la France (Universités Canada, 2014, p.33). Fait intéressant, seulement environ le tiers des établissements ayant une liste de pays d'importance stratégique offrent une aide financière ciblée pour appuyer la collaboration en recherche avec ces pays (Universités Canada, 2014, p.33). Offrir ce type d'aide financière ciblée pour les collaborations en recherche nécessiterait un effort administratif particulièrement centralisé et coordonné. À l'heure actuelle, un peu plus de la moitié des universités canadiennes ont un bureau (37 %) ou une

personne (17 %) responsable de la recherche et des partenariats internationaux; les autres universités au Canada ne centralisent pas leurs efforts de ces façons (Universités Canada, 2014, p.33).

Priorité nº 4 : internationalisation chez soi

Les étudiants qui tirent parti d'expériences à l'international représentent encore une proportion relativement faible de la population étudiante universitaire. Tenant compte de ce fait, les universités canadiennes ont commencé à intégrer délibérément une dimension internationale à leurs programmes d'études et aux activités parallèles à ceux-ci, afin de faire en sorte que toute la population étudiante puisse bénéficier d'une éducation mondiale; cette tendance s'appelle « internationalisation chez soi ». En 2014, 72 % des universités canadiennes affirmaient participer à des activités visant à internationaliser leur campus et leurs programmes d'études (Universités Canada, 2014). Ces activités peuvent englober des efforts pour :

- assurer l'intégration générale de sujets, de points de vue et de contenu internationaux aux programmes d'études dans l'ensemble des facultés et des départements universitaires;
- mettre au point un certificat de compétence interculturelle, un titre de citoyenneté globale ou un certificat semblable pour permettre aux étudiants de bonifier leur programme menant à un grade;
- améliorer les possibilités d'internationalisation du campus au moyen d'événements et d'activités interculturels;
- accroître et favoriser les possibilités pour les étudiants, le personnel et les membres du corps professoral d'acquérir des compétences linguistiques;
- améliorer les possibilités pour les étudiants de participer à des études internationales pour obtenir des crédits de cours.

À la lecture de cette liste, on constate qu'une grande partie de l'effort requis pour internationaliser le campus incombe aux personnes qui travaillent dans les programmes et les facultés.

Reconnaître et souligner le rôle joué par les membres du corps professoral est essentiel à la réussite de l'internationalisation chez soi. La volonté d'une faculté d'entreprendre des efforts pour internationaliser l'enseignement et la recherche est en partie liée aux incitatifs institutionnels pour ce faire. Ces incitatifs pourraient prendre la forme de charges de cours ou d'une exemption de certaines obligations (administratives), d'une importance accrue accordée au travail et à l'expérience à l'étranger aux fins des décisions sur la promotion ou la permanence, et d'une marge de manœuvre pour offrir des possibilités de recherche indépendante à l'étranger (Universités Canada, 2016c). En ce qui concerne la reconnaissance du travail ou de l'expérience à l'étranger dans les décisions sur la promotion et la permanence des membres du corps professoral, 87 % des institutions au Canada déclarent ne pas avoir de lignes directrices officielles à ce sujet (Universités Canada, 2014, p.30).

Priorité nº 5 : internationalisation complète

Le Centre for Internationalization and Global Engagement (CIGE) définit l'internationalisation complète comme étant [traduction] « un processus stratégique coordonné qui vise à harmoniser et à intégrer les politiques, les initiatives et les programmes internationaux et à positionner les collèges et les universités comme étant surtout orientés vers le monde et branchés à l'échelle

internationale » (CIGE, 2012, p.3). Ce processus, qui nécessite un appui et une participation à l'échelle de l'établissement menés par la haute direction de l'administration universitaire [traduction], « donne lieu à une grande et constante intégration des perspectives et des activités internationales dans l'ensemble de l'établissement » (CIGE, 2012, p.3). La planification stratégique est essentielle à ce processus. Il importe que les administrateurs prennent le temps d'élaborer clairement des engagements, des stratégies, des indicateurs et des cibles pour chaque domaine prioritaire lié à l'internationalisation. En plus de devenir des bases solides pour concrétiser les mesures d'internationalisation, ces éléments pourraient orienter les efforts des membres du corps professoral et du personnel des universités et favoriser leur harmonisation avec les mandats plus généraux de l'établissement .

L'objectif de l'internationalisation complète est d'établir les assises de la transformation de l'éducation [traduction] « qui amènera les étudiants à adopter une vision du monde plus globale et axée sur la justice » (Sharpe, 2015, 227). C'est pourquoi l'internationalisation complète va au-delà des principales justifications économiques et pratiques, selon lesquelles l'image de marque d'une université comme étant « internationale » sert principalement à mettre en évidence l'éducation de pointe et à accroître les inscriptions d'étudiants et les revenus. En revanche, l'éducation transformationnelle est une approche institutionnelle et pédagogique caractérisée par un engagement éthique à l'échelle mondiale, la coopération internationale et des accords durables et réciproques avec des partenaires internationaux. Les universités qui cherchent à adopter une approche globale doivent résister à la tentation de donner la priorité aux avantages et aux justifications économiques de l'internationalisation plutôt qu'aux objectifs transformationnels.

Traduisant l'approche hautement coordonnée et transformationnelle qui caractérise l'internationalisation complète, certaines universités choisissent de s'éloigner du langage traditionnel de l'« éducation internationale » ou même de l'« internationalisation » dans leurs plans stratégiques et internationaux. Elles choisissent plutôt d'utiliser des termes comme « engagement mondial » (Université du Manitoba 2015), « citoyenneté et sensibilisation mondiales » (Université Western 2014), ou « apprentissage à l'échelle mondiale » (Université de l'Alberta, 2016; Université de Calgary, 2013 et Université McMaster, 2016).

De nombreux problèmes empêchent les universités de concrétiser l'internationalisation complète, notamment : les points de vue divergents sur les principales justifications motivant l'internationalisation, une planification et un leadership insuffisants de la haute administration, une bureaucratie fastidieuse, le cloisonnement des efforts et des processus universitaires et, bien entendu, la disponibilité des ressources.

2.2 Un monde, plusieurs voies vers l'engagement mondial : le cas du groupe U15

Dans cette section, nous nous penchons sur les principales universités à vocation de recherche du Canada (le « groupe U15 »), dont fait partie l'Université d'Ottawa, pour orienter notre évaluation des efforts d'internationalisation de l'Université. Une analyse en ligne des plans stratégiques et internationaux des universités membres du groupe U15 révèle la multiplicité de voies menant à l'engagement mondial ainsi que certains domaines prioritaires communs. Une liste des priorités et des objectifs communs de l'établissement est fournie, puis une description de trois approches distinctes et graduelles.

Suivant en grande mesure les tendances nationales, les universités canadiennes membres du groupe U15 ont défini les sept domaines prioritaires suivants et les objectifs connexes pour internationaliser leur établissement.

Priorité nº 1 : recherche internationale et mobilisation des connaissances

Objectifs

- Appui général aux priorités de notre bureau international à l'échelle de l'Université afin de rehausser notre réputation sur la scène mondiale.
- En gardant à l'esprit les priorités énoncées dans les plans d'enseignement et de recherche, adopter une stratégie régionale ou nationale ciblée prévoyant des projets intersectoriels, des voyages, le recrutement d'étudiants et les partenariats de recherche dans des limites géographiques déterminées.
- Accroître le nombre et la force des collaborations internationales.

Priorité nº 2 : recrutement et expérience des étudiants étrangers

Objectifs

- Accroître et diversifier la population étudiante internationale à tous les cycles d'études afin d'atteindre les objectifs de l'Université.
- Assurer la continuité des services de soutien (scolaires et personnels) aux étudiants étrangers pendant la durée de leurs études, afin de veiller à ce que ces étudiants affichent des taux de persévérance, de diplomation et de satisfaction similaires à ceux des étudiants canadiens.

Priorité nº 3 : possibilités d'expérience d'études à l'international

Objectifs

- Atteindre les objectifs de l'Université en ce qui concerne le pourcentage d'étudiants ayant une expérience formative significative à l'étranger avant d'obtenir leur diplôme.
- Harmoniser les expériences scolaires internationales avec les régions internationales ciblées par l'université.
- Améliorer la formation et le soutien avant le départ des étudiants participant à des expériences formatives à l'étranger.

Priorité nº 4 : instaurer une culture d'internationalisation sur le campus

Objectifs

- Internationaliser les programmes d'études et leurs activités connexes.
- Mieux reconnaître et célébrer les différentes cultures sur le campus.

Priorité nº 5 : participation du corps professoral aux activités internationales

Objectifs

- Établir un cadre permettant de reconnaître, de soutenir et d'évaluer la participation et le leadership du corps professoral aux activités internationales.

Priorité nº 6 : développement international et coopération

Objectifs

- Établir un cadre permettant de reconnaître, de soutenir et d'évaluer les activités de développement international.

Priorité nº 7 : corps professoral, personnel et diplômés internationaux

Objectifs

- Améliorer le recrutement, l'intégration et l'appui du corps professoral et du personnel.
- Mieux reconnaître la diversité du corps professoral et du personnel sur le campus, célébrer et mobiliser les groupes visés par la diversité.
- Accroître la mobilisation des diplômés étrangers.

Trois approches distinctes et graduelles de l'internationalisation des universités se démarquent parmi les membres du groupe U15 au Canada. Ces approches sont décrites ci-dessous et constituent un ensemble de pratiques prometteuses que l'Université d'Ottawa devrait prendre en considération.

Approche fondée sur un cadre régional/national

À la lumière du climat financier actuel, établir des collaborations et viser une visibilité à l'échelle internationale exigent des choix et des investissements sélectifs. Ce constat a incité certaines universités à mettre en place un cadre national/régional pour la recherche et les partenariats internationaux, qui met l'accent sur des projets et des activités spécifiques dans des pays précis où l'université apporte une valeur unique. Le fait d'avoir une stratégie régionale ou nationale avec des projets intersectoriels et des activités de collaboration, de mobilité et de recrutement dans des régions géographiques déterminées peut contribuer à orienter le travail des intervenants universitaires dans l'exécution des mandats institutionnels plus vastes.

Par exemple, en 2012, l'Université de Calgary a entrepris une analyse institutionnelle exhaustive de ses efforts internationaux dans le but d'élaborer une stratégie internationale mieux ciblée et coordonnée. Cette analyse a permis de cibler six pays principaux et 13 autres pays d'intérêt, à l'égard desquels l'Université a investi des fonds pour la recherche, les collaborations institutionnelles, la mobilité du corps professoral et des étudiants et les efforts de recrutement. Deux conseils universitaires ont également été constitués pour assurer la surveillance et la mise en œuvre de haut niveau de la nouvelle stratégie internationale ciblée de l'université.

Approche d'éducation transformationnelle

Un petit nombre croissant d'universités reconnaît maintenant la valeur de l'internationalisation et de l'engagement mondial au-delà des justifications purement économiques ou pratiques. Leur but premier est d'encourager les étudiants à adopter une vision du monde plus globale et axée sur la justice. Pour traduire cette évolution, certaines universités abandonnent le langage traditionnel de l'« éducation internationale » et de l'« internationalisation » dans leurs plans stratégiques et internationaux, et optent plutôt pour des expressions générales comme « engagement mondial » ou « apprentissage à l'échelle mondiale » qui définissent mieux l'expérience éducative transformative qu'elles veulent offrir.

Par exemple, le « modèle de mobilisation globale » de l'Université McMaster (2016) offre un aperçu de certaines des possibilités d'amélioration de l'engagement des établissements à l'égard de l'éducation transformationnelle, car il reconnaît que la mobilisation globale et l'internationalisation ne sont pas synonymes. Pour l'Université McMaster, l'accent sur l'engagement mondial vise à favoriser [traduction] « la transformation de l'université comme elle l'entend, où son orientation universitaire et la portée du savoir embrassent le monde, et où l'approche visant tout problème est orientée par une sensibilisation globale » (McMaster 2016, p.2). Ce modèle reconnaît également que l'engagement mondial n'est pas seulement une forme de sensibilisation passive, mais aussi une « orientation active à l'égard des problèmes mondiaux » (McMaster 2016, p.2). À cette fin, l'Université McMaster cherche à intégrer les importants vecteurs suivants des activités internationales : la coopération pour la coexistence pacifique et les avantages mutuels; la demande internationale pour l'expertise de l'Université en matière de recherche, d'éducation et d'apprentissage; la mission citoyenne de l'Université, qui exprime et facilite la citoyenneté mondiale, ainsi que la sensibilisation sociale critique, ce qui comprend donner la priorité à l'équité, à la justice et à la gérance environnementale (McMaster 2016, p.3).

Approche intégrée de planification stratégique

L'établissement de fondations nécessaires pour réaliser et évaluer les engagements internationaux est une tâche onéreuse et souvent coûteuse pour les universités. Pourtant, certaines universités du Canada jugent ce processus essentiel pour se doter de solides assises et d'une feuille de route pour bien atteindre l'internationalisation. Dans ces universités, la haute direction démontre souvent plus de volonté à prendre le temps d'élaborer des engagements clairs, des stratégies, des indicateurs et des cibles pour chaque domaine prioritaire lié à l'internationalisation. Les universités qui adoptent cette approche sont guidées par un processus de planification stratégique qui vise à harmoniser et à intégrer les politiques, initiatives et programmes internationaux à l'échelle de l'université. Elles reconnaissent que les plans stratégiques et internationaux servent une fonction didactique pour les universités; ils constituent le fondement à partir duquel sont faites les demandes visant les programmes d'études, les priorités de recherche, les budgets et le financement.

L'Université Western est un exemple de cette approche intégrée de planification stratégique; en 2014, elle a élaboré son premier plan d'action international à l'appui de sa mission et de sa vision. La mobilisation d'intervenants de tous les secteurs de l'université a mené à la définition de six composantes fondamentales du plan d'action international global. Élément particulièrement remarquable de ce processus de planification stratégique, le leadership exercé par la haute administration pour définir un ensemble clair de priorités internationales qui ne sont pas seulement de nature générale, mais qui intègrent également des buts, des stratégies et des indicateurs

connexes vers lesquels les professeurs et les membres du personnel des universités peuvent cibler leurs efforts.

2.3 Tirer parti des partenariats internationaux pour l'innovation et la production de connaissances

La présente section décrit l'évolution de la qualité des partenariats universitaires internationaux pour promouvoir l'innovation et la production de connaissances. Compte tenu du fait que les partenariats internationaux ne devraient pas être fondés sur les contingences, mais plutôt sur une stratégie élaborée avec soins à des fins de collaboration universitaire et de visibilité internationale, un nombre croissant d'universités canadiennes abandonnent l'idée d'avoir un grand nombre de collaborations bilatérales ou trilatérales définies, pour privilégier des alliances stratégiques durables avec quelques partenaires mondiaux triés sur le volet (Krull, 2013, p.199). Mis à part l'adoption d'une approche plus ciblée, les partenariats internationaux sont de conception de plus en plus interdisciplinaire et font appel à des membres du corps professoral de divers programmes universitaires, ainsi qu'à un éventail représentatif de partenaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Enfin, dans le contexte financier actuel, les partenariats internationaux reposent de plus en plus sur des mécanismes de financement novateurs pour soutenir des collaborations en recherche de grande qualité. Il peut s'agir de programmes fédéraux ou provinciaux de fonds de contrepartie pour la recherche, ou de fonds de démarrage internes destinés aux membres du corps professoral pour explorer et développer de nouveaux partenariats internationaux.

À l'Université d'Ottawa, plusieurs partenariats internationaux fructueux et collaborations en recherche de pointe sont déjà en place. L'École conjointe de médecine Ottawa-Shanghai (ECMOS) est un exemple de cette réussite. Créée en octobre 2014, l'ECMOS est un campus satellite de la Faculté de médecine de l'Université d'Ottawa et le fruit du partenariat de longue date de la Faculté avec l'École de médecine de l'Université Jiao-Tong de Shanghai (EMUJTS). À titre de première école de médecine conjointe sino-canadienne au monde, l'ECMOS offre en Chine un programme nord-américain d'études en médecine de premier cycle et vise à devenir un modèle de partenariat binational d'internationalisation de l'éducation médicale. Les étudiants qui réussissent le programme obtiennent un baccalauréat en médecine clinique. Les deux universités partenaires envisagent d'offrir à l'avenir un programme à double grade (baccalauréat en médecine clinique de la SJTUSM et diplôme en médecine de l'Université d'Ottawa), qui serait obtenu par les étudiants de chaque faculté de médecine après avoir satisfait à des exigences supplémentaires particulières.

2.4 Relations avec les intervenants de l'enseignement supérieur à l'échelle internationale

Ensemble, les gouvernements, les établissements d'enseignement, les associations et l'industrie ont tous un rôle à jouer pour favoriser l'internationalisation au Canada. La présente section présente les intervenants externes au Canada avec lesquels l'Université d'Ottawa peut collaborer afin de répondre aux priorités institutionnelles, locales, nationales et internationales, notamment les gouvernements provinciaux et fédéral, les associations nationales et les réseaux nationaux de recherche.

2.4.1 Gouvernements provinciaux et fédéral

Les gouvernements canadiens ont un rôle important à jouer dans la création d'un programme stratégique national pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur. En 2014, le

gouvernement fédéral a publié la Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale, dont l'objectif principal est de doubler le nombre d'étudiants étrangers au Canada d'ici 2022 (pour atteindre un total de 450 000) et d'accroître la participation des universités aux partenariats internationaux, y compris aux fins d'échanges d'étudiants (Gouvernement du Canada, 2014). Plusieurs gouvernements provinciaux du Canada ont également adopté des stratégies d'éducation internationale qui s'ajoutent aux initiatives fédérales. Ainsi, le gouvernement de l'Ontario a publié en 2016 un document de travail sur l'éducation internationale postsecondaire, dans la foulée de sa stratégie phare pour l'éducation internationale de la maternelle à la 12e année. Le document est axé sur trois thèmes : améliorer l'expérience des étudiants canadiens et étrangers, former des travailleurs qualifiés et talentueux et stimuler la croissance économique. Depuis 2013, 62 % des universités du Canada ont reçu de leur gouvernement provincial des fonds externes pour l'internationalisation (BCEI, 2016, p.14).

2.4.2 Associations nationales

Au Canada, un certain nombre d'associations nationales collaborent à la coordination efficace de l'éducation internationale. Le Consortium canadien pour l'éducation internationale (CCEI) est composé de cinq associations nationales, c'est-à-dire le Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI), l'Association canadienne des écoles publiques – International (ACEP-I), Collèges et Instituts Canada (CICan) et Langues Canada et Universités Canada (Univcan). En raison de la structure décentralisée de l'éducation au Canada, les associations nationales sont essentielles à la coordination efficace des efforts d'internationalisation. L'Université d'Ottawa peut collaborer avec le BCEI pour avoir accès aux recherches et aux statistiques nationales, en apprendre davantage sur les stratégies novatrices de collecte de données, procéder à l'évaluation des programmes et à l'élaboration des politiques, et obtenir de l'aide pour trouver de nouveaux partenariats et des possibilités de financement.

2.4.3 Réseaux nationaux de recherche et développement

Dans bien des cas, l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur est devenue la principale réponse au phénomène de la mondialisation (Altbach, Reisberg et Rumbley, 2009, p.35). Les problèmes sociaux et économiques mondiaux les plus pressants à l'heure actuelle sont sans précédent et interreliés, non limités par les frontières nationales ou facilement réglés par des projets et des établissements individuels. Dans ce contexte mondialisé, la coopération en recherche et développement exige la création de partenariats où des intervenants des secteurs universitaire, privé et public regroupent leur expertise. Il existe un nombre croissant de réseaux de recherche et développement au Canada pour appuyer les liens entre ces secteurs et pour jeter les bases de l'innovation technologique, scientifique et sociale. Les universités sont des intervenants clés dans ce processus.

2.5 Principales constatations et conclusions

Dans la présente section, nous avons décrit les pratiques actuelles d'internationalisation adoptées par les universités canadiennes. Son contenu est fondé sur une évaluation en ligne des plans stratégiques et internationaux des universités, ainsi que sur un examen des ouvrages savants et de la documentation universitaire concernant l'internationalisation de l'enseignement supérieur au Canada.

Nous avons démontré que les pratiques actuelles d'internationalisation des universités canadiennes sont diversifiées quant à leur but, à leur teneur et à leur application. Toutefois, cinq tendances clés et domaines prioritaires peuvent être observés : (1) recrutement d'étudiants étrangers (2) études et apprentissage à l'étranger (3) collaboration internationale en recherche (4) internationalisation chez soi et (5) internationalisation complète. Les principales universités à vocation de recherche du Canada (le « groupe U15 ») ont des priorités semblables et mettent l'accent sur la coopération en matière de développement international, ainsi que sur la participation et le leadership du corps professoral dans les activités internationales. Partout au pays, on peut trouver des exemples d'approches complètes et novatrices en matière d'internationalisation, y compris des partenariats internationaux réussis et des collaborations de recherche de pointe.

SECTION 3 : INTERNATIONALISATION À L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA – DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL

Cette section présente une synthèse d'une série d'entrevues semi-structurées et de groupes de discussion menés avec des membres du corps professoral, des administrateurs principaux, des dirigeants de niveau intermédiaire et des étudiants sur les politiques, pratiques et perceptions internationales à l'Université d'Ottawa. L'objectif consiste à faciliter l'analyse des expériences universitaires à la lumière des diverses perspectives des participants.

3.1 Présence internationale de l'Université d'Ottawa : justifications, stratégies et résultats

Cette sous-section a comme objectif d'examiner le phénomène de l'internationalisation tel qu'il se vit à l'échelle de l'Université d'Ottawa. Il serait ainsi possible de tirer des conclusions des points de vue plus généraux sur les justifications, stratégies et résultats de l'internationalisation qui expliquent les raisons pour lesquelles l'université s'internationalise, comment elle le fait et à quelles fins (Rumbley, 2010).

La méthode utilisée dans cette sous-section s'appuie sur les travaux de Rumbley (2010), qui découlent des travaux sur le cycle d'internationalisation de Knight (1994). Une version adaptée du « cycle delta pour l'internationalisation » (Rumbley, 2010) définit trois éléments clés (justifications, stratégies et résultats) pour schématiser les expériences d'internationalisation des établissements tertiaires et donner une perspective plus holistique des expériences d'internationalisation. Le modèle de Rumbley est particulièrement bien adapté pour cette étude, puisqu'il ajoute un volet d'enquête qui va au-delà de la portée du cadre original de Knight. Par conséquent, les indicateurs constituent un moyen de comparer et d'examiner l'enjeu sous-jacent de la motivation des universités à s'internationaliser, l'ampleur des mesures prises, ainsi que l'évaluation de la logique et des résultats des interventions de l'établissement.

Ces observations sont pertinentes pour l'examen à plusieurs niveaux, étant donné que l'accent est mis sur le phénomène de l'internationalisation et que les unités d'analyse sont des répondants dans le même contexte institutionnel, mais guidées par différents modèles universitaires et cultures disciplinaires. L'accent approfondi mis sur un système limité peut contribuer à une compréhension holistique d'un phénomène particulier. Cela est particulièrement utile dans le cadre de l'enquête actuelle sur la façon dont l'internationalisation se présente dans une université axée sur la recherche. Aux fins de la présente section, l'internationalisation est le phénomène particulier faisant l'objet d'un suivi et d'une analyse à la lumière des expériences des répondants à l'étude de cas.

3.1.1 Justifications

Les données d'entrevue et d'observation laissent entendre que deux raisons principales motivent l'Université d'Ottawa à se doter d'un programme d'internationalisation, l'une d'elles résolument économique, et l'autre, de nature culturelle. Le premier principe sous-jacent obtenu des administrateurs est que l'internationalisation est couramment vue comme un moyen de générer des revenus et de diversifier les sources de droits de scolarité en recrutant des étudiants. La deuxième raison est que l'internationalisation est généralement considérée comme un moyen de préparer les diplômés à acquérir des compétences culturelles et linguistiques et à devenir des « citoyens du

monde ». Or, les moyens actuellement utilisés pour atteindre ces objectifs reposent essentiellement sur les programmes de mobilité des étudiants de première génération (premier cycle) qui demeurent, pour la plupart, déconnectés des programmes d'études, ont une incidence minimale sur le diplôme et peuvent retarder l'obtention de celui-ci.

Il importe également de souligner que peu de facultés ont adopté la définition de l'internationalisation selon laquelle ce phénomène est une composante essentielle de leurs activités. Bien que la majorité des répondants font état d'une hausse croissante de possibilités et d'impératifs pour faire progresser l'établissement dans ce domaine, peu de facultés ont élaboré des approches stratégiques pour opérationnaliser ces objectifs.

Dans le secteur de la recherche universitaire, les données donnent une image très différente, puisque les justifications d'internationalisation sont principalement de nature scolaire. Une logique similaire peut être appliquée à des disciplines professionnelles comme la médecine, la gestion et le génie. De ce point de vue, l'internationalisation est largement perçue comme un moyen de transformer les limites du savoir, d'élargir les horizons scolaires et de générer de nouvelles formes de connaissances et de sources de revenus. L'internationalisation est également perçue comme une nécessité de suivre le rythme des impératifs de la science à l'échelle mondiale et de l'économie du savoir. Enfin, contrairement au secteur de la mobilité, les partenariats de recherche internationaux sont élaborés en collaboration directe avec l'unité scolaire et sont axés sur la résolution de problèmes et la recherche.

3.1.2 Stratégies

Les données recueillies auprès des répondants indiquent que l'Université d'Ottawa aborde l'internationalisation en mettant fortement l'accent sur le recrutement international et la mobilité des étudiants comme principaux domaines d'action. Les facultés sont consultées au sujet du nombre annuel d'inscriptions d'étudiants étrangers et des profils linguistiques. En matière de mobilité, l'un des principaux piliers de la dimension internationale consiste à offrir aux étudiants de l'Université d'Ottawa des possibilités d'études à l'étranger, ainsi qu'à faciliter la réception et l'intégration d'étudiants étrangers. Toutefois, les principaux moyens utilisés sont axés sur des programmes de mobilité de première génération et des « modules externes » universitaires ont une incidence modérée sur les efforts de diplomation et de production des connaissances.

Du point de vue institutionnel, il ne semble pas y avoir de description claire de la méthode d'évaluation des progrès de l'Université ni de sa situation envisagée à moyen ou à long terme par rapport à ses efforts d'engagement mondial. De plus, les données des entrevues révèlent que certains administrateurs ne considèrent pas urgent de concevoir une dimension internationale pour l'enseignement et la recherche, tandis que d'autres peinent à comprendre comment la mondialisation change le rôle et la structure de l'Université.

Lors des discussions, on a noté que la francophonie a profondément marqué la dimension internationale. Néanmoins, ces relations ont été remises en question par certains répondants, qui soulignent la nécessité d'accorder plus d'importance à l'enseignement et la recherche qu'aux motivations politiques. Enfin, alors que Destination 2020 fournit une base de référence pour certains indicateurs d'internationalisation, elle ne comprend pas de stratégie générale d'engagement mondial.

3.1.3 Résultats

Au fil des ans, l'Université d'Ottawa a consacré beaucoup de temps, d'énergie et de ressources à ses efforts d'internationalisation. Elle a atteint certains de ses objectifs, particulièrement dans le domaine de la recherche en collaboration, du recrutement et, dans une moindre mesure, de l'internationalisation menée par le corps professoral et de celle des programmes d'études, respectivement. Malgré l'intensité des recherches et le positionnement de l'Université d'Ottawa dans le groupe U15, les efforts internationaux de l'établissement demeurent fragmentés et variables en termes de niveaux d'intensité et de mobilisation.

Alors que Destination 2020 envisage un objectif de mobilité des étudiants de 1 000 étudiants par année, aucune ligne directrice n'est prévue pour établir les résultats d'apprentissage ou la façon dont la mobilité pourrait être mieux intégrée aux parcours d'apprentissage. À cet égard, la mobilité étudiante est souvent interprétée comme *une fin en soi*, plutôt qu'un *moyen de parvenir à une fin*. De plus, les programmes conjoints et ceux menant à un double grade, de même que la cotutelle demeurent marginaux à l'Université. Et des initiatives comme le programme d'enseignement à l'étranger à l'intention des candidats au doctorat n'ont réussi à attirer qu'une participation inférieure à 10 % au fil des ans.

Même si la mobilité des étudiants est un important mécanisme d'internationalisation, les membres du corps professoral et les administrateurs doivent comprendre qu'il ne s'agit que d'un résultat des efforts d'engagement mondial. Les données sur la mobilité des étudiants resteront vraisemblablement inchangées dans un avenir prévisible, à moins que les activités d'apprentissage et de recherche soient intégrées aux programmes d'études et qu'un financement adéquat soit accordé. Le recours intensif à des programmes de mobilité de première génération et des « modules externes » universitaires n'a pas donné des résultats optimaux et nuit à l'innovation dans les programmes.

Par conséquent, les taux d'attrition des étudiants étrangers atteignant jusqu'à 40 % lors des deux premières années d'études sont inacceptables. Le taux d'échec élevé demeure un problème depuis plusieurs années, sans que l'établissement applique un processus rigoureux de contrôles et de vérifications. Des mesures correctives sont nécessaires afin de renverser cette tendance et de ne pas nuire à la réputation de l'Université d'Ottawa.

3.2 Recherche d'un équilibre entre la dimension locale et mondiale

Les universités ont été investies d'un rôle crucial à titre d'organisations qui non seulement produisent et diffusent des connaissances, mais assimilent et adaptent les connaissances mondiales aux besoins nationaux. La présente sous-section examine les tensions inhérentes auxquelles font face les universités compte tenu de la diminution des budgets provinciaux, des efforts de recrutement internationaux et des inscriptions nationales.

Les universités doivent comprendre les complexités de la concurrence et de la coopération mondiales. Cela exige de nouvelles façons d'envisager l'apprentissage et la recherche, de prendre plus de risques intellectuels, ainsi que de repenser les programmes d'études et les partenariats stratégiques dans la perspective d'un nouveau modèle mondial (Mohrman, Mah et Baker, 2008). Ces initiatives ne sont plus considérées comme marginales ou ponctuelles, mais conventionnelles et institutionnalisées, et où les comparaisons mondiales, les analyses comparatives, les classements et

le prestige institutionnel deviennent une caractéristique permanente du secteur de l'enseignement supérieur.

Ce secteur fait face à des pressions accrues et à de nouvelles possibilités. Ce changement est en partie lié à l'influence d'un certain nombre de forces externes comme la mondialisation, la crise financière et l'évolution des attentes des étudiants. De même, les forces internes s'accroissent, car la technologie et les caractéristiques démographiques provoquent des changements, les coûts augmentent et l'accent est davantage mis sur l'efficacité opérationnelle.

Par conséquent, l'Université d'Ottawa cherche à tirer profit des possibilités de croissance à l'extérieur du Canada afin de rehausser sa marque, d'accroître ses revenus et de revoir l'équilibre entre la population étudiante anglophone et francophone. Les taux élevés d'attrition au premier cycle et le défi constant de recrutement de diplômés doivent cependant être pris en compte par l'Université d'Ottawa si elle veut attirer et conserver des étudiants de grande qualité et se forger une réputation mondiale à titre d'université à vocation de recherche. Bien qu'il ne fasse aucun doute que l'expansion internationale puisse s'avérer une expérience très positive pour l'Université d'Ottawa, il s'agit d'une entreprise complexe et comportant des risques. Ceux-ci doivent être cernés et gérés pour assurer la réussite de l'initiative.

3.3 Transformation des limites des connaissances : de la mobilité à la mobilisation du savoir

D'activités transactionnelles et épisodiques, les efforts d'internationalisation sont devenus des attributs transformationnels de l'enseignement supérieur. De même, l'internationalisation est de plus en plus utilisée par les universités pour créer un avantage concurrentiel, améliorer la qualité et la visibilité, ainsi que définir la marque de l'établissement. La présente sous-section examine les défis institutionnels et les possibilités liées à cette approche.

L'Université d'Ottawa ne manque pas de points d'entrée possibles pour accroître et intensifier ses efforts internationaux actuels. L'innovation découle de la façon dont les établissements mobilisent, partagent et lient les connaissances; par conséquent, la collaboration est essentielle. Comme point de départ, la pluridisciplinarité, l'apprentissage par résolution de problèmes et la réflexion systémique sont des éléments communs. Ensemble, ils aident non seulement à comprendre des concepts dans différentes disciplines, mais à établir des liens entre différentes communautés d'apprentissage à l'échelle mondiale. À mesure que la dimension internationale se développe et que la pertinence de la mobilisation des connaissances s'accroît, il en va de même pour la conception et la gestion des programmes et partenariats universitaires.

Ces approches peuvent jouer un rôle clé dans l'autotransformation, grâce à l'engagement essentiel des participants institutionnels, des pairs et des intervenants. De ce point de vue, un changement institutionnel est à l'horizon.

3.4 Gestion du changement institutionnel : vers un modèle de responsabilité partagée

L'internationalisation semble être l'un des principaux processus de changement qui influent sur le développement de l'enseignement supérieur dans le monde entier. Le processus d'internationalisation s'accompagne souvent d'un changement de structures, de normes, de pratiques et d'identités, ce qui se traduit au fil du temps par une redéfinition des politiques

d'enseignement supérieur. L'objectif ici est d'analyser les modèles de gouvernance potentiels et les démarches possibles de mise en œuvre à l'Université d'Ottawa.

Selon l'analyse et l'examen de la documentation connexe, une approche « universelle » de l'internationalisation est peu susceptible de fonctionner dans une grande université axée sur la recherche. Ces constatations sont appuyées par les ouvrages savants (Bartell, 2003; Jones, 2009; Jones et Oleksiyenko, 2011) et une vaste étude de cas menée à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO) de l'Université de Toronto (Oleksiyenko, 2008), qui concluent que les efforts d'internationalisation sont efficaces au niveau facultaire lorsque l'unité scolaire en prend la responsabilité et en assure la direction de base.

De ce point de vue, l'université de recherche se dirige inévitablement vers la décentralisation du processus d'élaboration d'une stratégie internationale en raison de trois principaux facteurs :

(i) facteur systémique (délégation de pouvoirs);
(ii) facteur structurel (ampleur et portée des activités);
(iii) facteur caractérologique (niveaux variables d'intensité de la recherche et de disparité à l'échelle de l'université).

L'étude révèle que les partenariats internationaux stratégiques sont fondés sur la confiance professionnelle et les relations personnelles entre les chercheurs, qui reçoivent du soutien et des ressources de l'établissement d'attache, ainsi qu'un soutien financier des organismes nationaux et internationaux intervenants. À cet égard, les partenariats efficaces commencent au niveau local, étant donné que les plans et stratégies centraux sont souvent ignorés, car jugés bureaucratiques et inefficaces. La nature hautement décentralisée de la recherche, axée sur la valeur de la liberté universitaire, demeure par conséquent dans la portée du champ d'action de chaque chercheur. En résumé, le rapport présente les sept recommandations suivantes.

- Reconnaître que le financement est crucial pour promouvoir l'internationalisation (par l'entremise des intervenants du gouvernement et des secteurs public et privé).
- Reconnaître la différence entre les aspirations institutionnelles de haut niveau et les aspirations locales.
- Habiliter les acteurs individuels à se faire les champions d'initiatives stratégiques.
- Surveiller continuellement les réussites et échecs locaux.
- Miser sur les réussites locales dans l'échange d'idées et la planification.
- Apprendre comment diriger et suivre en même temps.
- S'engager à procéder à une évaluation mutuelle et à des ajustements périodiques pour assurer l'efficacité de la décentralisation (Oleksiyenko, 2008).

L'amélioration des approches et des incitatifs est nécessaire pour inciter les membres du corps professoral à poursuivre des initiatives internationales, ainsi qu'à sensibiliser les étudiants, le corps professoral et le personnel au sujet des répercussions de l'enseignement supérieur mondial de l'apprentissage contemporain et de la recherche. En outre, les initiatives internationales doivent être étroitement coordonnées avec les efforts de production des connaissances, les résultats d'apprentissage et les objectifs de recherche. Ainsi, les programmes dirigés par le corps professoral sont plus susceptibles de durer plus longtemps et de mener à d'autres activités savantes.

3.5 Constatations sommaires

La présente section contribue à combler les lacunes actuelles en matière de connaissances sur les efforts d'internationalisation de l'Université d'Ottawa. L'analyse a mis en lumière les principaux messages afin d'acquérir des connaissances communes sur les perceptions, les approches de l'internationalisation et leur conversion en concepts institutionnels. En améliorant les connaissances sur les pratiques d'internationalisation et les résultats stratégiques, cette sous-section constitue un suivi intellectuel essentiel des efforts d'internationalisation. La documentation et l'analyse de ces initiatives fourniront des renseignements précieux qui pourront par la suite être utilisés pour formuler des recommandations sur la conception et l'élaboration de programmes de la prochaine génération, ainsi que de futures orientations stratégiques.

3.5.1 Principales constatations et conclusions

À la lumière des sous-sections susmentionnées, les principales constatations et conclusions sont résumées sous les rubriques suivantes.

Tactique

- Les services internationaux doivent être stratégiquement harmonisés aux besoins et aux objectifs de l'établissement. Ils ne peuvent plus être simplement intégrés aux objectifs généraux de l'Université.

- Les pratiques d'internationalisation nécessitent une transformation complète des approches, passant du mode réactif à réflexif. Il est recommandé que des cours sur l'engagement mondial soient élaborés pour sensibiliser le corps professoral, le personnel et les étudiants sur les impératifs de l'internationalisation de l'apprentissage et de la recherche.

- L'Université d'Ottawa devrait être plus proactive dans la recherche de programmes conjoints et menant à un double grade, qui encouragent la mobilisation des connaissances. Les partenaires universitaires actuels et les organismes d'intervenants en enseignement supérieur peuvent jouer un rôle clé pour la prestation de conseils techniques et l'obtention de financement pour ces initiatives.

- À l'heure actuelle, l'Université d'Ottawa compte plus de 600 accords internationaux et protocoles d'entente, mais peu de mesures pour évaluer leur efficacité et leurs résultats. Un examen complet de ces ententes est recommandé pour en optimiser l'efficacité.

- Si l'Université d'Ottawa veut inverser la tendance actuelle de la forte attrition des étudiants étrangers, elle doit prendre des mesures correctives afin que la réputation de l'Université d'Ottawa ne soit pas davantage minée.

Prochaines étapes

- D'autres recherches et tests empiriques sont nécessaires pour déterminer les points d'entrée de l'internationalisation et les niveaux de compatibilité avec les actuelles structures de grade à l'Université d'Ottawa. À titre de point de départ, une équipe de transition pourrait examiner des programmes internationaux intégrés qui combinent des crédits de cours, des cours universitaires en anglais et un soutien supplémentaire à l'apprentissage. Au terme de ceux-ci, les étudiants seraient prêts à passer à la deuxième année d'un programme menant à l'obtention d'un grade.

- L'Université devrait miser sur les pratiques exemplaires et les initiatives d'internationalisation pilotées par le corps professoral à l'École de gestion Telfer et au Bureau d'internationalisation de la Faculté de médecine.

- Le lien avec le CMJEMC n'est pas clair, il devrait être mieux défini par la direction de l'Université. Il faut établir à l'avenir des synergies entre le CMJEMC, les unités scolaires et le Bureau international.

SECTION 4 : CONDITIONS PRÉALABLES À LA RÉUSSITE DE L'INTERNATIONALISATION À L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA

Pour réussir l'internationalisation, il faut une équipe de personnes créatives avec un dirigeant dynamique qui prend des risques, une forte participation de l'établissement et une solide coordination administrative. Cela exige un appui constant aux processus et aux procédures, appuyé par de vastes connaissances en communication interculturelle. Tous les secteurs de la communauté universitaire, des membres du conseil d'administration, de la haute direction, du corps professoral, des étudiants et du personnel administratif participent et connaissent leurs rôles et responsabilités dans le cadre de ces processus. La priorité doit être donnée à l'importance de l'internationalisation comme moyen d'enrichir le campus et la collectivité dans son ensemble. Afin d'atteindre un niveau plus élevé d'engagement en matière d'internationalisation, il faut faire des choix stratégiques qui font en sorte que l'Université d'Ottawa utilise au mieux ses ressources pour atteindre ses objectifs. La présente section traite des principes qui devraient orienter la prise de décisions, dans le but de rehausser la présence internationale de l'Université.

4.1 Internationalisation : objectifs, principes directeurs et choix stratégiques

L'internationalisation est une composante reconnue de l'identité de l'Université d'Ottawa et doit être présente dans ses missions d'enseignement, de recherche et de sensibilisation. Bien que l'Université ait établi des partenariats internationaux fondés sur les recherches et les travaux des membres de son corps professoral, ainsi que sur les échanges d'étudiants, son approche jusqu'à maintenant a été fortuite et quelque peu fragmentaire. L'Université d'Ottawa n'a pas de vision claire de ses priorités et objectifs en matière d'internationalisation et n'a pas de stratégies ou de principes, ce qui entraîne un manque d'orientation, de stratégie et d'imputabilité globales dans ce domaine. Au cours des dernières années, l'Université s'est concentrée sur la forme plutôt que sur la substance dans la poursuite aveugle de données précises, ce qui a mené à une dévaluation de ce que signifie et exige l'internationalisation.

Les objectifs stratégiques proposés s'articulent de façon générale en fonction du plan stratégique de l'Université d'Ottawa. Ces objectifs portent sur : 1) la qualité de l'expérience étudiante à tous les cycles d'études; 2) l'excellence en recherche; et 3) le bilinguisme. Nous préconisons une réorientation vers les résultats et les répercussions, plutôt que l'adoption d'une approche axée strictement sur les intrants et les extrants, car nous estimons que les objectifs stratégiques proposés permettront à l'Université de se différencier de ses concurrents et de miser sur ses forces et ses atouts uniques, de manière à ce que ses publics cibles la valorisent.

Les objectifs de la stratégie d'internationalisation proposée sont les suivants.

1. Recruter et former une communauté étudiante mondiale et diversifiée, et fournir les services de soutien nécessaires et pertinents aux étudiants étrangers, afin de favoriser leur réussite et leur intégration à la communauté universitaire.

2. Offrir aux étudiants une expérience exceptionnelle grâce à des possibilités d'apprentissage et de recherche internationale et interculturelle, et acquérir et maintenir une conscience

mondiale pour mieux préparer les étudiants à vivre et à travailler dans un environnement international et interculturel de plus en plus complexe.

3. Entreprendre des recherches de pointe internationales, interdisciplinaires, socialement engagées et collaboratives dans les domaines d'excellence de l'Université. Cela comprend améliorer la reconnaissance de la recherche internationale, et son soutien, en tant que priorité de l'établissement et établir des partenariats stratégiques prioritaires.

4. Promouvoir la capacité de l'Université de travailler avec les gouvernements locaux, les organismes internationaux et les partenaires de l'industrie à des projets internationaux portant sur des enjeux et des défis importants partout dans le monde, dans le cadre d'une mission contemporaine et d'une stratégie mondiale.

La réussite de toute stratégie dépend en définitive de l'engagement et du leadership de la haute direction à son égard, ainsi que des capacités et de la qualité de la direction responsable de son exécution. Dans cette optique, voici cinq principes directeurs qui entrent en jeu lors de la sélection des partenariats et la détermination de nouvelles initiatives.

1. **Intégration :** l'internationalisation n'est plus une activité supplémentaire et marginale, un pilier distinct des politiques et stratégies universitaires, mais un élément intégré à tous les autres piliers, c'est-à-dire la recherche, les activités éducatives et le service à la collectivité. L'internationalisation est au cœur de l'existence de l'Université d'Ottawa, orientée par une stratégie globale et omniprésente dans tous les aspects des activités et des fonctions organisationnelles. Grâce à une planification minutieuse qui tient compte de la culture de l'Université ainsi que des défis à l'échelle locale et internationale, l'internationalisation s'intègre aux structures, processus et activités de l'organisation.

2. **Accent sur la géographie :** l'Université d'Ottawa devrait concentrer ses efforts d'internationalisation dans des régions particulières. Étant donné que les activités et les partenariats internationaux de l'Université représentent un investissement majeur en temps et en ressources, il est essentiel d'adopter une stratégie régionale et nationale et d'établir des correspondances entre les régions désignées par rapport aux priorités en éducation et en recherche.

3. **Direction par le corps professoral :** il est bien connu que le rôle du corps professoral dans l'internationalisation est central et essentiel. En tant que groupe, le corps professoral se trouve à bien des égards au cœur de l'ensemble des activités universitaires, parce qu'il oriente l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité, et dispose du pouvoir discrétionnaire d'exécuter une grande partie de la stratégie d'internationalisation de l'Université.

4. **Incidence sur les résultats d'apprentissage des étudiants :** l'internationalisation devrait profiter à long terme aux étudiants grâce à de meilleures compétences mondiales et relatives à l'employabilité, et à des capacités personnelles et interculturelles accrues.

5. **Amélioration du profil international et de l'excellence de la recherche :** l'internationalisation devrait servir les ambitions de l'Université d'Ottawa, rehausser sa réputation globale et accroître la visibilité internationale de ses recherches, en lui donnant la possibilité de faire connaître son opinion dans les discussions sur les priorités mondiales.

6. **Collaboration :** l'internationalisation devrait mobiliser les partenaires mondiaux afin de faire progresser les missions fondamentales en enseignement, en recherche et en prestation de services.

4.2 Créer une vision transformatrice

La création d'une « université de calibre mondiale » exige une transformation complète de la gouvernance universitaire dans un contexte mondial. Au cœur de la vision internationale de l'Université d'Ottawa se trouve l'idée de transformer le modèle de ce que devrait être une université. Pour atteindre les objectifs stratégiques d'internationalisation, il faut une transformation à l'échelle du campus, car l'internationalisation est un processus de changement. En fait, l'Université ne peut atteindre un statut de classe internationale sans s'engager clairement à attirer et à retenir des professeurs et des étudiants talentueux, à consacrer les ressources nécessaires à l'appui de ses efforts d'internationalisation et à mettre en œuvre une structure de gouvernance hybride qui offre suffisamment de souplesse pour saisir rapidement les possibilités.

4.3 Revoir les structures pour la croissance de l'internationalisation

L'internationalisation à l'Université d'Ottawa exige une volonté de promouvoir et de récompenser des initiatives internationales en enseignement, en recherche et en prestation de services. En fait, un plan universitaire d'internationalisation exige non seulement un leadership visionnaire et efficace de la haute direction, mais aussi une structure organisationnelle efficace à l'échelle de l'établissement pour mettre en œuvre le plan. La présente sous-section traite de la façon dont l'Université pourrait réorganiser ses structures et assurer l'uniformité entre les services, les facultés et les unités scolaires afin d'optimiser les ressources et la productivité. Il faut également veiller à ce que ces dernières correspondent à des mandats précis pour obtenir une véritable présence internationale à l'intérieur et à l'extérieur de l'Université.

Partout dans le monde, les établissements postsecondaires se sont penchés sur la question de savoir si l'internationalisation doit être centralisée ou décentralisée. Les structures d'internationalisation varient considérablement d'une université à l'autre. Certaines ont centralisé leurs activités dirigées par un vice-président représentant le portefeuille. D'autres ont choisi la décentralisation parce qu'elles croient que divers aspects de l'internationalisation prendront naissance, et devraient continuer de le faire, dans les facultés et les unités scolaires. Il existe un troisième modèle, une combinaison des deux, qui prévoit que des activités particulières (recrutement et inscription) sont centralisées, et les volets d'études à l'étranger et d'internationalisation des programmes d'études sont confiés aux unités scolaires.

À l'Université d'Ottawa, l'internationalisation est une responsabilité partagée entre diverses unités administratives et scolaires. Parmi les unités administratives, certaines sont de nature plus spécialisée en ce qui concerne les activités internationales, tandis que d'autres sont davantage axées sur les services. Quel que soit le modèle adopté, un objectif clé est de trouver un équilibre entre les politiques de centralisation et de décentralisation. Il est urgent de mieux coordonner les initiatives d'internationalisation à l'Université dans l'ensemble du campus. Nous croyons que la structure interne actuelle n'est pas organisée de manière à atteindre plus efficacement les objectifs de l'internationalisation, ce qui engendre de la confusion, un dédoublement des efforts et une baisse de la productivité et des gains d'efficience. Outre l'absence d'engagement organisationnel, nous constatons

une fragmentation et un manque de coordination. Afin de faire en sorte que le document proposé sur la vision stratégique d'internationalisation soit une priorité, l'Université d'Ottawa devrait faire de l'internationalisation une « activité essentielle » et lui consacrer des ressources suffisantes.

Quoi qu'il en soit, l'essentiel en ce moment pour l'Université est de décider quel est le modèle le plus efficace pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'internationalisation. À cette fin, nous recommandons que l'Université :

1. crée un poste de conseiller principal responsable du portefeuille international. Le titulaire relèverait du recteur et assumerait la supervision et la direction de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique international de l'Université, et ferait progresser les efforts de l'établissement en matière de recherche internationale, de programmes scolaires, de mobilité du personnel et des étudiants, de partenariats de programmes, ainsi que de services et de développement.

2. réorganise l'actuel Bureau international et le Bureau de la recherche internationale pour créer des synergies et optimiser les ressources et la productivité.

3. assure l'uniformité entre les facultés et veille à ce que les unités scolaires remplissent des mandats précis de façon à concrétiser l'internationalisation à l'intérieur et à l'extérieur de l'Université.

4. professionnalise l'ensemble de l'établissement en élaborant des descriptions de travail et des outils d'évaluation du rendement qui correspondent aux objectifs d'internationalisation de l'Université.

5. Décentralise, quand et où cela est nécessaire, les pouvoirs et l'autorité, et accroît les responsabilités locales, afin de mieux répartir les pouvoirs entre les intervenants clés; et confie certaines responsabilités des administrateurs aux facultés, qui sont légitimement et directement intéressées par les activités d'internationalisation.

4.4 Instaurer une culture d'internationalisation

L'internationalisation consiste à changer la culture, et la meilleure stratégie d'internationalisation est vouée à l'échec si elle ne comprend pas un plan complet pour changer la culture de l'Université. Pour ce faire, il faut adapter les établissements d'enseignement et transformer en profondeur l'organisation de la recherche, de la formation et de l'administration dans le domaine de l'enseignement supérieur.

La mondialisation représente un nouveau défi d'adaptation externe et d'intégration interne auquel l'Université doit faire face. Le phénomène de l'internationalisation est de plus en plus considéré comme étant lié aux domaines qui influent sur les changements organisationnels, par le biais de la mobilisation des connaissances, de la planification stratégique, des structures de gestion et des mécanismes directeurs de la politique. Ces processus ne peuvent être examinés hors du contexte des réalités politiques et économiques plus vastes à l'échelle mondiale, nationale et locale. Les priorités, les ressources et les objectifs des universités sont tout aussi importants. Les cadres théoriques concurrents, les cultures organisationnelles, les héritages institutionnels et la dépendance à l'égard d'un cheminement sont aussi des variables qui entrent en jeu (Szyszlo, 2016).

Ces concepts s'appuient sur l'idée que la plupart des universités suivent des parcours différents vers l'internationalisation, selon le but de l'initiative. De ce point de vue, les études comparatives et internationales sur l'enseignement supérieur soulignent que [traduction] « la transformation de la rhétorique de l'internationalisation en réalité est une entreprise complexe (...) la mise en œuvre exige des efforts de négociation, de persuasion et de compromis. En fin de compte, le plan adopté doit refléter l'histoire et la culture particulières de l'université; le non-respect du contexte institutionnel met l'initiative en danger » (Biddle, 2002, p. 10).

Les changements organisationnels mettent également en évidence les tensions entre l'environnement de l'enseignement supérieur mondial et la nécessité pour les universités d'adopter de nouvelles pratiques organisationnelles. Malgré l'impératif croissant d'harmonisation de la culture organisationnelle avec la science mondiale, le changement organisationnel peut être un processus stimulant et progressif. Les stratégies de repositionnement sont de plus en plus conçues pour inciter les universités à appliquer les normes et les impératifs mondiaux. Des obstacles chroniques peuvent toutefois persister, notamment en raison de la logique enracinée dans l'organisation, qui cherche à préserver le statu quo en reproduisant des politiques protectionnistes et en créant des obstacles à l'innovation. Les tensions, la résistance et les transformations résiduelles peuvent survenir à diverses étapes du processus de négociation. De plus, il reste encore des défis à relever à l'égard de la place à donner aux négociations et des compromis en matière de politiques éducatives.

La façon d'établir des liens entre les intervenants internes est tout aussi importante. Comme les flux d'idées et l'innovation nécessitent un travail de transfert et de transformation actif, leur diffusion par les acteurs de l'Université représente un sujet d'intérêt, car leurs activités peuvent aider à déterminer les trajectoires organisationnelles. Le concept de la transmission d'idées est une métaphore particulièrement utile pour examiner comment les contextes historiques, les cultures institutionnelles et les réseaux créent des liens aux fins de la communication des innovations (Rogers, 2003). De même, ces concepts peuvent éclairer les constructions mentales des institutions et des participants susceptibles de limiter les choix en aval (North, 1990). À cet égard, Czarniawska et Joerges (1996) affirment [traduction] : « les agents qui transmettent des idées jouent un rôle important, grâce à leur perception des idées et des contextes. Il importe donc d'examiner qui transmet et appuie certaines idées, ainsi que la façon dont elles sont présentées, formulées et coordonnées ». S'il est mis en œuvre avec succès, le changement organisationnel a le potentiel d'amorcer un nouvel âge de créativité et d'innovation, deux composantes essentielles dans une société mondiale du savoir.

SECTION 5 : AXES D'INTERVENTION – INTERNATIONALISATION À L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA

La Stratégie d'internationalisation de l'Université d'Ottawa est divisée en neuf secteurs d'activités nécessaires à la réussite de la mobilisation mondiale des connaissances et de l'éducation. Les axes d'intervention décrits dans la présente section tablent sur les succès antérieurs et proposent de nouvelles possibilités d'activités globales d'internationalisation. Bien que les principaux axes d'intervention mentionnés ci-dessous soient divisés en thèmes distincts, il y a beaucoup de chevauchement et d'interdépendance entre ces activités. La réussite de la réalisation des objectifs et de la vision de la stratégie d'internationalisation de l'Université d'Ottawa passe par la communication avec tous les intervenants, la recherche de possibilités de lier les efforts d'internationalisation entre les divers intervenants et l'assurance que les activités sont documentées, évaluées et communiquées dans l'ensemble de l'établissement.

5.1 Recrutement, persévérance et intégration des étudiants étrangers

Les étudiants étrangers contribuent à la diversité sur le campus et offrent de nouvelles possibilités de priorités en matière d'internationalisation. Dans cette stratégie d'internationalisation, nous traiterons des tendances récentes, des stratégies de conservation et d'intégration et des interventions de l'Université, en nous appuyant sur le succès et la croissance des efforts pour attirer des étudiants étrangers à l'Université d'Ottawa. La présente sous-section donne un aperçu du rendement antérieur et des futures possibilités d'amélioration du processus de recrutement des étudiants étrangers et de leur expérience à l'Université d'Ottawa.

L'Université d'Ottawa continuera de recruter activement les meilleurs étudiants du monde entier et d'accroître le nombre d'étudiants étrangers à l'Université d'Ottawa.

Dans le but de faciliter la persévérance et l'intégration des étudiants étrangers, l'Université d'Ottawa améliorera les services aux étudiants sur le campus afin de mieux répondre aux défis auxquels font face les étudiants étrangers lorsqu'ils arrivent à Ottawa et lors des premiers mois et années de leurs études.

La consultation des étudiants étrangers permettra de s'assurer que leurs besoins et priorités sont cernés et que des stratégies pertinentes sont en place (ou élaborées) pour y répondre. Compte tenu du caractère bilingue de l'Université d'Ottawa, le recrutement d'étudiants étrangers se fera dans un grand nombre de pays francophones et anglophones prioritaires.

Alors qu'approche la fin de l'initiative Destination 2020, il faut réfléchir aux fondements d'un nouveau plan stratégique, qui comprendra une ambitieuse stratégie d'internationalisation. Le recrutement d'étudiants étrangers demeurera une composante de cette stratégie. Bien que de grands progrès aient été réalisés à cet égard (voir les sections précédentes), il reste beaucoup à faire. Voici certains des défis auxquels nous faisons actuellement face en matière de recrutement international.

Diversité

Au cours des dernières années, un problème a pris de l'importance en raison de la hausse du nombre d'étudiants internationaux : la diversité croissante de la population. Il y a quatre façons d'envisager la diversité dans le cadre du recrutement d'étudiants internationaux. Elles sont décrites ci-dessous.

La diversité linguistique, qui fait déjà l'objet d'un suivi adéquat dans le tableau de bord.

La diversité par niveau d'études. Cet élément ne fait l'objet d'aucun suivi systématique dans le tableau de bord. Par contre, les indicateurs existants peuvent être désagrégés selon le niveau d'études pour cerner les tendances sous-jacentes.

Diversité scolaire. Comme il est indiqué précédemment, les étudiants étrangers sont plus nombreux dans des facultés ou programmes particuliers. Il faut faire un suivi plus systématique de cette situation et déployer plus d'efforts pour recruter des étudiants dans des facultés mal desservies.

Diversité culturelle. Le recrutement actuel d'étudiants internationaux, en nombre absolu, repose beaucoup sur plusieurs pays. Il est important de diversifier davantage le recrutement d'étudiants étrangers pour diverses raisons, notamment pour assurer une plus vaste représentation internationale sur le campus et réduire le recours intensif à certains pays et les risques que cela entraîne.

Différentes réalités internes

Les différentes réalités à l'échelle facultaire (auxquelles nous avons fait allusion précédemment) constituent un autre facteur dont il faut tenir compte alors que l'Université d'Ottawa va de l'avant avec ses efforts d'internationalisation. Certaines facultés ont connu une croissance considérable du nombre d'étudiants canadiens et étrangers, et elles fonctionnent à plein rendement ou presque. Ces facultés sont maintenant plus sélectives en matière de sources d'inscription, en ce qui concerne la composition, les parcours, etc. D'autres facultés vivent différentes réalités. De même, la croissance internationale au niveau de la maîtrise s'est surtout produite dans certains programmes ou facultés (p. ex., génie, économie), et la majorité des étudiants étrangers sont inscrits à un programme de maîtrise professionnelle.

Voici d'autres défis liés au recrutement international.

- **Classements.** Pour les étudiants de nombreux pays, y compris ceux où nous sommes actifs (Chine, Inde, etc.), les classements constituent un élément important dans leur prise de décision. Notre recul dans les classements a une incidence sur notre capacité de recruter dans différents marchés[2]. Cela peut également nuire à notre capacité d'attirer des étudiants parrainés, puisque certains pays limitent leurs programmes de bourses aux universités étrangères les mieux classées.

[2] Cela influe également sur nos efforts de recrutement au Canada, par exemple auprès des élèves étrangers dans le système d'écoles secondaires de l'Ontario.

- **Programmes.** L'amélioration de notre recrutement international exige également de veiller à élaborer des programmes qui répondent aux besoins des étudiants. Nous n'offrons pas certains des programmes en forte demande, comme les programmes anglophones de maîtrises en finances, en sciences de l'alimentation ou nutrition, ni en langues étrangères appliquées. Plus important encore, il n'y a pas de mécanisme international ni d'organisme directeur au sein de notre établissement qui tient compte des tendances internationales en matière de demandes de programme et veille à ce que nous puissions répondre à celles-ci.

- **Élasticité des droits de scolarité.** Les droits de scolarité applicables aux étudiants étrangers sont maintenant passablement élevés. Les fluctuations des devises pourraient avoir à l'avenir une incidence sur la demande et les inscriptions. Cette situation doit faire l'objet d'un suivi attentif.

- **Parcours non traditionnels.** Il faut accroître ou étoffer davantage l'offre de programmes de base afin de favoriser l'intégration et la réussite des étudiants étrangers. De tels programmes, comme celui de l'Université de Toronto (www.ifp.utoronto.ca), offrent une admission conditionnelle pour tenir compte des cours intensifs de langue et des cours crédités. Nous avons franchi une première étape majeure avec la création de notre programme intensif de français (PIF) (voir http://pif.uottawa.ca/fr/program), mais nous devons être plus proactifs et dynamiques à ce sujet. En effet, les données de 2012 de l'OCDE indiquent que seulement environ 2 % des étudiants internationaux inscrits dans un programme d'enseignement supérieur à l'une des principales destinations anglophones (ou PDA), qui comprennent les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande provenaient d'un pays source anglophone. C'est également le cas pour bon nombre de nos étudiants internationaux francophones et francophiles, pour qui le français n'est pas la langue parlée à la maison.

Domaines prioritaires

À la lumière de l'analyse qui précède, nous recommandons que d'autres efforts de recrutement internationaux soient axés sur les domaines prioritaires suivants. Il convient de souligner que ces domaines sont d'une importance égale ou similaire, et nécessitent des efforts de différents partenaires sur le campus. Ils peuvent donc être menés simultanément, tout en misant sur les efforts en cours.

Domaine prioritaire n^{o} 1 : Accroître la portée géographique des efforts de recrutement de l'Université pour inclure un plus grand nombre de continents et de pays. À l'heure actuelle, les efforts de recrutement se limitent à la Chine, à l'Inde et aux pays francophones (principalement en Europe et en Afrique). Il y a des pays sources majeurs (Vietnam, Mexique, Émirats arabes unis, etc.) qui ne sont pas visés par l'Université, mais qui pourraient accroître la diversité culturelle de la population étudiante, tout en réduisant son exposition aux quelques pays d'où proviennent le plus grand nombre d'inscriptions. Cela peut se faire facilement grâce à l'établissement de partenariats de recrutement, y compris avec des organismes parrains.

Domaine prioritaire n^{o} 2 : Rehausser la présence de l'Université en Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, etc.), actuellement très faible et qui repose essentiellement sur les salons de recrutement. Cela assurerait une plus grande diversité culturelle de la cohorte d'étudiants francophones étrangers. En outre, les étudiants de l'Afrique de l'Ouest s'intéressent également à une plus grande gamme de programmes, ce qui contribuerait à la diversité scolaire.

Domaine prioritaire n^{o} 3 : Au niveau central, les efforts actuels de recrutement d'étudiants des cycles supérieurs sont principalement axés sur la participation à des salons de recrutement. Cela n'est ni suffisant ni optimal. Le recrutement de ces étudiants, y compris pour les deux volets du programme de maîtrise (professionnel et axé sur la recherche) et le doctorat, devrait miser pleinement, et de façon coordonnée et stratégique, sur le corps professoral (c.-à-d. ses réseaux de recherche, ses collaborations, ses doubles grades, ses cotutelles, etc.).

Domaine prioritaire n^{o} 4 : Tirer pleinement parti de l'Institut des langues officielles et du bilinguisme de l'Université (ILOB) pour mieux préparer les étudiants étrangers entrants (formation linguistique, intégration, etc.). Cela est essentiel si nous voulons retenir les étudiants étrangers que nous attirons et accroître les efforts de recrutement dans des pays où les étudiants n'ont pas l'anglais ou le français comme langue maternelle (Amérique latine, Asie, etc.). À long terme, cela pourrait aussi vouloir dire collaborer avec les conseils scolaires secondaires locaux.

La création d'un tel programme nécessitera une approche coordonnée avec divers partenaires du campus (facultés, Bureau international, Bureau du vice-provost aux études supérieures et postdoctorales, etc.). Il sera important de garder cela à l'esprit aux prochaines étapes, alors que nous élaborerons un modèle de gouvernance pertinent pour l'internationalisation.

5.2 Corps professoral, unités scolaires et personnel de soutien : créer des synergies pour améliorer les possibilités d'apprentissage des étudiants

Le corps professoral et le personnel de soutien jouent un rôle essentiel dans l'internationalisation du campus. Les collaborations avec des partenaires internationaux offrent des possibilités d'innovation dans la production du savoir, et facilitent les possibilités de mobilisation des étudiants et de création du savoir par les étudiants de tous les cycles d'études. L'internationalisation nécessite la mobilisation d'une masse critique de professeurs prêts à intégrer une perspective internationale et comparative à leurs interactions avec les étudiants. Les unités scolaires et le personnel jouent également un rôle important dans la coordination et la facilitation des possibilités découlant des initiatives sur le campus. La présente sous-section présente des pratiques efficaces en matière d'internationalisation à titre de point de départ afin de reproduire nos succès à plus grande échelle.

La recherche et les partenariats internationaux du corps professoral offrent de très grandes possibilités d'innovation en matière d'internationalisation et d'occasions d'apprentissage des étudiants. L'Université d'Ottawa doit maintenir son appui aux initiatives de recherche du corps professoral qui favorisent l'amélioration des partenariats et des collaborations partout dans le monde, qui facilitent une meilleure compréhension des défis et des possibilités à l'échelle mondiale, ainsi que de meilleures réactions à ceux-ci. Parmi les stratégies qui permettent aux étudiants d'apprendre de ces collaborations dirigées par le corps professoral, mentionnons l'internationalisation des programmes d'études avec des exemples précis et des études de cas provenant de travaux internationaux; les possibilités de recherche menées par les étudiants à l'appui des objectifs généraux des projets de recherche mondiaux menés par le corps professoral; la collaboration avec des étudiants et des chercheurs recrutés sur place partout dans le monde pour améliorer l'apprentissage et la mobilisation du savoir des Canadiens et des partenaires; et des occasions d'apprentissage internationales dirigées par le corps professoral, comme les écoles sur le terrain.

Les membres du corps professoral, du personnel de soutien et les étudiants de l'Université d'Ottawa sont encouragés à travailler avec les ministères fédéraux à l'élaboration de priorités internationales en matière de recherche et de programmes. Cette étroite collaboration avec les organismes fédéraux favorisera la collaboration intersectorielle entre les universitaires et les praticiens, et facilitera la recherche axée sur les impacts et la formation de la prochaine génération d'étudiants.

L'Université d'Ottawa appuiera également les initiatives de collaboration avec des établissements d'enseignement postsecondaire provinciaux afin d'appuyer la mondialisation de l'éducation, ainsi que la conception collaborative de cours avec d'autres universités et collèges de l'Ontario, dans le cadre de l'initiative eCampus Ontario.

L'appui aux étudiants des cycles supérieurs et aux boursiers postdoctoraux est essentiel pour favoriser la recherche novatrice auprès de la prochaine génération d'universitaires et de praticiens. Afin de préparer nos étudiants à contribuer aux connaissances de pointe, il est crucial d'investir dans la recherche aux cycles supérieurs par le biais de stratégies d'internationalisation. L'Université d'Ottawa appuiera les étudiants des cycles supérieurs et de niveau postdoctoral dans le cadre de la collecte de données et de collaborations internationales au moyen d'une gamme de possibilités de financement, de soutien et de réseautage, y compris le soutien aux membres du corps professoral dans la préparation de subventions de recherche qui offrent des possibilités de recherche internationale aux étudiants.

5.3 Internationalisation des programmes d'études et création des programmes conjoints et à double grade

L'apprentissage international pour les étudiants commence souvent par la présentation qui en est faite dans leurs cours. Cela peut se faire dans le cadre des programmes d'études, de lectures et d'activités qui procurent une éducation internationale. Élargir l'internationalisation de nos programmes d'études constitue une mesure essentielle pour établir les bases de la formation de la prochaine génération de leaders dans un contexte mondialisé. Il est possible d'encourager les membres du corps professoral à internationaliser leur programme d'études; à ce titre, les occasions de partager leurs expériences et stratégies constituent des points de départ importants. La présente section examine plusieurs stratégies afin de démontrer les possibilités d'élaboration de nouveaux programmes d'études, y compris la conception de programmes menant à un double grade ou de programmes conjoints avec des établissements partenaires de partout dans le monde.

L'Université d'Ottawa offrira son aide dans l'élaboration de programmes d'études afin de s'assurer que l'internationalisation y est intégrée, le cas échéant, et le plus largement possible. En outre, des ressources, des stratégies et des possibilités de formation seront offertes pour veiller à ce que les connaissances actuelles sur l'internationalisation des programmes d'études soient plus largement partagées sur le campus.

L'Université d'Ottawa encouragera les membres du corps professoral et le personnel à souligner et à documenter leurs efforts pour accroître l'internationalisation et les stratégies d'engagement à l'échelle mondiale, y compris les efforts visant à améliorer la compréhension des collectivités autochtones et des réalités des immigrants dans le contexte canadien. Cela est essentiel à une meilleure compréhension générale et à une mobilisation communautaire. Au niveau facultaire, les membres du corps professoral ajouteront des renseignements dans leurs rapports annuels sur leurs stratégies et expériences en matière d'internationalisation et d'efforts d'engagement mondial. Ces

renseignements ne constitueront pas un motif de décision sur la permanence et la promotion, mais ils nous permettront de faire connaître les points forts et les pratiques actuelles à toutes les facultés et à l'administration centrale. La collecte de ces renseignements permettra à l'Université d'Ottawa d'élaborer de futures initiatives mieux ciblées et misant sur ses forces, et de combler les lacunes. En outre, mettre en évidence les approches d'internationalisation (en recherche, en enseignement et en prestation de services) dans les rapports annuels permet de souligner cette priorité et nous rappelle dans quelle mesure l'internationalisation fait partie intégrante de la plupart des activités menées à l'Université d'Ottawa.

5.4 Engagement mondial et études chez soi et à l'étranger

Grâce aux programmes d'études internationalisés, les étudiants ont souvent la chance d'acquérir des compétences mondiales grâce à des possibilités d'apprentissage expérientiel à l'étranger. L'apprentissage par l'expérience à l'étranger et l'apprentissage par le service communautaire à l'échelle mondiale sont deux stratégies visant à améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants par le biais de stages pratiques, d'activités de service et d'options d'apprentissage appliqué. Il existe plusieurs façons d'améliorer l'apprentissage appliqué pour les étudiants : éducation coopérative, apprentissage par l'engagement communautaire, études à l'étranger, possibilités de recherche, stages internationaux ou bénévolat. La présente section explore des moyens d'améliorer l'apprentissage expérientiel à l'échelle locale ou internationale au moyen de l'apprentissage par l'engagement communautaire (AEC) ou du régime coop, ainsi que de programmes internationaux de mobilité tels que des études à l'étranger, des programmes coopératifs internationaux, des écoles sur le terrain et des stages de recherche ou d'études à l'étranger. La mobilité internationale des étudiants est également liée à la promotion de l'Université d'Ottawa à l'étranger. En effet, les étudiants peuvent jouer un rôle vital dans la promotion de l'Université et de ses priorités de recherche grâce à leurs interactions à l'étranger. Cette forme de diplomatie publique contribue au recrutement d'étudiants étrangers, et à la création de collaborations en recherche et en enseignement dans le monde entier. La présente section décrit en outre des moyens supplémentaires d'améliorer les interactions des étudiants à l'étranger afin de faciliter les partenariats et d'améliorer la communication avec les établissements partenaires internationaux à l'étranger.

Le Centre Michaëlle-Jean pour l'engagement mondial et communautaire (CMJEMC) offre aux étudiants des occasions d'apprentissage par l'engagement communautaire. Ce service important permet aux étudiants d'acquérir des compétences pratiques et des expériences de participation communautaire afin d'établir des liens entre leurs études et leurs travaux communautaires pratiques. Rehausser la visibilité de ce programme sur le campus s'avère une première étape cruciale. Le CMJEMC pourrait également créer de nouvelles possibilités s'inscrivant dans les priorités de l'Université d'Ottawa en matière d'internationalisation, faisant fond sur les liens existants et les réseaux de professeurs partout dans le monde pour offrir des expériences mondiales d'apprentissage par l'engagement communautaire (AEC). Pour alléger le fardeau financier associé aux frais de déplacement à l'étranger, l'Université d'Ottawa cherchera activement des options de financement supplémentaires pour les étudiants qui souhaitent s'engager davantage sur la scène internationale. Le programme d'AEC offre de nombreuses possibilités d'apprentissage chez soi axées sur l'internationalisation, y compris des possibilités pour les étudiants de faire du bénévolat auprès de nouveaux immigrants, de travailler à des campagnes mondiales et à d'autres projets à l'échelle mondiale. Il est également important d'accroître de telles possibilités d'engagement mondial « chez soi » afin de préparer les étudiants à travailler dans un contexte mondialisé. Les étudiants étrangers

et autochtones de l'Université d'Ottawa tireraient avantage de programmes ciblés d'AEC qui facilitent l'expérience d'un apprentissage transculturel plus en profondeur et qui accordent davantage d'attention à l'apprentissage interculturel et au perfectionnement des compétences. L'Université d'Ottawa pourrait envisager l'élaboration de matériel de formation et de ressources pour les étudiants qui facilitent la compréhension transculturelle (semblable à la formation préalable au départ et à l'orientation au retour pour les étudiants qui partent à l'étranger) afin d'optimiser les expériences d'apprentissage et la compréhension générale qu'offre l'AEC.

La mobilité externe des étudiants, du personnel et du corps professoral constitue un important moyen d'assurer l'internationalisation de l'Université d'Ottawa. Il faut adopter d'autres stratégies pour accroître la mobilité des étudiants à l'étranger et s'assurer qu'un plus grand nombre d'étudiants participent à de telles possibilités. L'augmentation des options de cours sur le terrain organisées par les membres du corps professoral constitue un moyen important d'accroître la mobilité des étudiants tout en favorisant les collaborations et les réseaux des membres du corps professoral dans le pays hôte. D'autres stratégies sont liées aux programmes gouvernementaux qui facilitent les expériences d'apprentissage des étudiants à l'étranger (bénévolat, stages, recherche, etc.), comme le programme Étudiants pour le développement des *Affaires universitaires* d'Universités Canada ou les programmes Étudiants sans frontières d'Entraide universitaire mondiale du Canada. Des mécanismes de soutien encadrés et de réflexion contribuent grandement à la réussite de l'apprentissage par l'expérience à l'étranger. L'Université d'Ottawa améliorera la formation préalable au départ, la réflexion dans le pays et l'orientation au retour, grâce à la création de ressources et de matériel en ligne améliorés et à des outils novateurs qui traduisent les réalités des étudiants.

Afin de poursuivre sur la lancée des réussites des activités d'AEC et de mobilité internationale, l'Université d'Ottawa devrait créer un certificat en compétences mondiales ou en internationalisation pour les étudiants. Le certificat constituerait une reconnaissance tangible des diverses stratégies adoptées par les étudiants pour se préparer à travailler dans un contexte mondialisé. Le certificat refléterait les diverses stratégies d'internationalisation en cours sur le campus, y compris l'internationalisation des programmes d'études, l'accroissement des possibilités d'apprentissage par l'expérience à l'étranger et de stages, ainsi que les investissements locaux dans des activités dirigées par les étudiants qui favorisent un campus internationalisé.

Le régime d'enseignement coopératif (coop) doit également être mis à contribution pour améliorer les efforts d'internationalisation, en faisant en sorte que les étudiants de ce programme qui partent à l'étranger soient adéquatement préparés et fassent un compte rendu à leur retour. Par exemple, le Bureau international pourrait établir des liens entre les orientations avant et après le retour, et les services offerts aux étudiants qui partent à l'étranger. Le Bureau du programme coopératif doit également chercher des placements internationaux subventionnés pour les étudiants, afin de répondre plus aisément à la forte demande d'expérience de travail à l'étranger.

5.5 Forger des partenariats stratégiques et faciliter la collaboration internationale en recherche

Les partenariats stratégiques sont importants pour l'avancement des connaissances sociétales ainsi que pour le succès et les productions des chercheurs et des étudiants. De solides accords entre instituts et des partenariats de longue date contribuent à faciliter la collaboration internationale en recherche. Les stratégies diversifiées et décentralisées de collaboration à l'échelle internationale sont également importantes pour la réussite de l'internationalisation à l'Université d'Ottawa.

Exploiter la force des collaborations existantes et émergentes en matière de recherche peut favoriser la revitalisation de la culture d'internationalisation sur le campus. Cette section décrira des moyens novateurs et créatifs d'élargir à grande échelle les partenariats stratégiques et les collaborations en recherche, et portera une attention particulière aux mécanismes de financement disponibles pour appuyer de telles initiatives et des possibilités à faibles coûts de microstratégies pour générer de meilleures possibilités de partenariat.

L'Université d'Ottawa possède de vastes connaissances et une riche expérience en collaboration et en partenariats internationaux. Tablant sur cet immense succès, l'Université d'Ottawa continuera d'appuyer les efforts d'internationalisation du corps professoral, du personnel de soutien et des étudiants pour assurer un programme de recherche de pointe qui favorise l'innovation au sein des facultés et entre celles-ci. Le maintien et l'amélioration des priorités internationales de l'Université d'Ottawa grâce à l'amélioration des mécanismes de financement et au soutien de la recherche novatrice et des engagements de programme, demeureront une stratégie fondamentale et traduisent aussi une volonté d'accroître les activités de recherche internationales.

Afin de favoriser une plus grande portée internationale dans les domaines de recherche des professeurs et des étudiants, l'Université d'Ottawa s'est engagée à communiquer de l'information sur les possibilités de financement international et à fournir de l'aide pour obtenir un plus grand nombre de ces subventions.

En colligeant l'information des rapports annuels des facultés, l'Université d'Ottawa pourrait améliorer sa collecte d'information sur les types de recherches internationales menées et sur la façon dont elles ont amélioré l'internationalisation à l'Université d'Ottawa. Un prix pour souligner la recherche internationale et son rôle dans la promotion de l'apprentissage à l'échelle mondiale sur le campus pourrait être mis en place au niveau de l'établissement ou du corps professoral, afin de rehausser la visibilité des projets de recherche internationaux et leurs répercussions sur les sociétés.

Une grande priorité sera d'investir davantage dans des projets de recherche internationaux précis, par l'entremise de partenaires. L'Université d'Ottawa devrait chercher activement à coprésider des conférences internationales sur le campus et ailleurs à Ottawa afin d'assurer une participation active du corps professoral et du personnel de soutien. Une participation accrue à des conférences internationales peut se faire à l'aide de mécanismes de production de rapports particuliers, comme des rapports annuels qui fournissent des détails sur les conférences internationales, les collaborations, le réseautage et la constitution d'un portefeuille de recherche. L'Université d'Ottawa devrait préciser et intensifier sa participation aux grandes initiatives de recherche internationales.

Parmi les activités particulières à envisager, mentionnons l'établissement de domaines d'expertise régionaux au sein de l'Université afin d'approfondir les réseaux et les collaborations avec les universitaires, les chercheurs et les praticiens au Canada et dans ces régions.

5.6 Tirer parti de l'image et de la présence de l'Université d'Ottawa à l'étranger

L'image et la présence de l'Université d'Ottawa à l'étranger sont rehaussées par les étudiants et les membres du corps professoral, qui agissent à titre informel d'ambassadeurs à l'étranger au nom de l'établissement. La participation à des conférences internationales par les étudiants et les membres du corps professoral constitue une mesure importante de la portée de l'Université d'Ottawa à l'extérieur du pays. La présente section décrit les nouvelles possibilités et les stratégies fructueuses

pour promouvoir l'image et la présence de l'Université d'Ottawa à l'étranger, en s'appuyant sur certaines autres stratégies décrites dans cette même section.

Les nombreuses activités mentionnées dans cette section permettront d'améliorer l'image et la présence de l'Université d'Ottawa à l'étranger. Le fait de miser sur des possibilités telles que l'organisation de conférences internationales, ou la participation à celles-ci, et à des consortiums et réseaux internationaux ainsi que sur d'autres activités internationales a une incidence positive sur la réputation de l'Université d'Ottawa. Cela contribue également à l'amélioration du recrutement d'étudiants étrangers et de membres du corps professoral. Il faut encourager les étudiants et les membres du corps professoral qui font des exposés lors de conférences à utiliser des outils multimédias (comme des diapositives PowerPoint) qui affichent le logo de l'Université d'Ottawa. Il importe de rendre disponibles l'information et les gabarits à l'échelle de l'Université pour en faciliter l'utilisation.

L'Université d'Ottawa devrait favoriser une collaboration plus étroite avec des chercheurs de renommée internationale du monde entier qui pourraient souhaiter être professeurs invités à l'Université d'Ottawa lors d'un congé de recherche ou un congé sabbatique, ou qui pourraient envisager l'Université d'Ottawa comme un lieu de travail attrayant. En plus de recruter et d'attirer des chercheurs internationaux à court ou long terme, l'Université d'Ottawa doit veiller à offrir suffisamment d'aide et de ressources sur le campus à ces visiteurs. Il peut s'agir d'offrir de l'espace de travail, de l'aide pour trouver un logement, et des services de soutien administratif et de coordination. L'amélioration du soutien offert par le bureau des études postdoctorales est essentielle pour s'assurer que les nouveaux chercheurs et boursiers internationaux bénéficient de l'aide de l'Université d'Ottawa.

5.7 Diplômés à titre d'agents d'internationalisation

Bon nombre de nos étudiants retournent dans leur pays d'origine après l'obtention de leur diplôme ou se trouvent un emploi à l'étranger. L'Université d'Ottawa peut miser sur ce réseau important et croissant de diplômés, et sur leur présence dans des pays de partout dans le monde pour faciliter la création de partenariats et l'établissement de réseaux. Les stratégies de collaboration avec les diplômés à l'étranger peuvent également enrichir les programmes de stages étudiants à l'international ou dans les collectivités d'origine, et peuvent également être au cœur des efforts d'internalisation de l'Université. La présente section examinera certains des nouveaux mécanismes pour communiquer avec les diplômés à l'étranger en vue d'établir et d'améliorer des collaborations.

L'Université d'Ottawa pourrait travailler plus étroitement avec le Bureau des relations avec les diplômés pour encourager la communication et la correspondance avec les diplômés étrangers et canadiens vivant à l'étranger afin de bonifier et de favoriser de nouveaux partenariats et collaborations à l'échelle internationale. Un bon point de départ pour établir des relations et maintenir des liens transfrontaliers serait d'offrir un soutien aux bulletins d'information et aux listes de diffusion qui lient les membres du corps professoral et les diplômés à l'étranger. Les réseaux des diplômés peuvent également servir de point de contact pour les étudiants qui souhaitent aller à l'étranger. La création de groupes régionaux de diplômés partout dans le monde, à l'aide des médias sociaux comme moyen de communication, pourrait servir à établir des liens entre les étudiants actuels et anciens, ainsi que les membres du corps professoral qui effectuent des recherches dans le monde entier.

SECTION 6 : ALLER DE L'AVANT

Introduction – Une enquête et une analyse approfondies du contexte mondial et national de l'internationalisation dans le secteur de l'enseignement supérieur fournissent des renseignements aux fins de l'établissement d'une stratégie globale pour l'Université d'Ottawa. Les sections 1 à 5 du présent document donnent des précisions sur les succès des activités d'internationalisation adoptées par l'Université d'Ottawa au fil du temps. Des lacunes importantes sont également mentionnées, et des exemples d'autres pays et d'autres universités offrent à l'Université des options à examiner alors qu'elle construit son propre parcours. Les recommandations découlant de l'examen de la documentation, de l'analyse des stratégies d'internationalisation organisationnelles ainsi que des entrevues menées dans le cadre de cette étude sont propres à l'expérience de l'Université d'Ottawa et cherchent à tenir compte des forces et des possibilités de celle-ci. Les recommandations portent sur une vaste gamme de stratégies de recrutement d'étudiants étrangers, afin d'améliorer l'internationalisation des programmes d'études, de reconnaître les efforts d'internationalisation, de diversifier le campus et d'améliorer les possibilités d'engagement interculturel, y compris les éléments suivants.

6.1 Recommandations et prochaines étapes

À la lumière des constatations énoncées dans le présent rapport, les recommandations suivantes visent à encourager l'Université d'Ottawa à adopter une approche plus délibérée, ciblée, mesurée et globale en matière d'internationalisation.

1. **Élaborer une stratégie régionale ciblée pour la recherche et les partenariats internationaux, à l'aide de projets intersectoriels, de collaborations, de la mobilité du corps professoral et des étudiants, ainsi que du recrutement dans des limites géographiques déterminées.**

   Mesures à prendre :

   - Entreprendre une évaluation organisationnelle exhaustive des priorités et des activités internationales existantes dans le but d'élaborer une stratégie internationale ciblée et coordonnée, en mettant l'accent sur certains projets et activités dans des pays où l'Université peut offrir une valeur unique.

   - Désigner les pays ou les régions ciblés et chercher à resserrer les liens avec les établissements et les gouvernements locaux, et les organismes de la société civile. Cela peut se faire par la création de nouveaux partenariats et l'optimisation de ceux qui existent déjà.

   - Créer un comité chargé d'effectuer l'évaluation organisationnelle préliminaire et d'exercer une surveillance de haut niveau de la nouvelle stratégie internationale. Le comité peut fournir un appui à l'intégration sur le plan du corps professoral et du programme, ainsi qu'élaborer et superviser la mise en œuvre des activités propres à chaque région et pays.

2. **Adopter une approche plus globale de l'internationalisation au point de vue de l'administration, des études et des activités parallèles**

Mesures à prendre :

- Abandonner le langage traditionnel de l'« éducation internationale » et de l'« internationalisation » dans les plans stratégiques et internationaux, et opter plutôt pour des termes plus généraux comme « engagement mondial » ou « apprentissage à l'échelle mondiale » qui définissent mieux l'expérience éducative transformatrice que l'Université veut offrir.

- Jeter les bases d'expériences éducatives transformatrices qui encouragent les étudiants à adopter une vision du monde plus globale et axée sur la justice.

- Résister à la tentation de donner la priorité aux avantages et aux justifications économiques de l'internationalisation plutôt qu'aux objectifs éducatifs transformationnels lors de la conception de programmes d'études et de possibilités à l'étranger pour les étudiants.

3. **Établir les fondations nécessaires pour réaliser et évaluer des engagements internationaux**

Mesures à prendre :

- Lancer un processus de planification stratégique pour harmoniser et intégrer les politiques, initiatives et programmes internationaux à l'échelle de l'université.

- Mettre au point des engagements clairs, des stratégies, des indicateurs et des cibles pour chaque domaine prioritaire lié à l'internationalisation. Cela permettra d'établir de solides assises et une feuille de route pour assurer la réussite de l'internationalisation.

4. **Reconnaître et récompenser le corps professoral pour son rôle dans l'internationalisation**

Mesures à prendre :

- Examiner les lignes directrices sur la permanence et la promotion du corps professoral pour veiller à ce que la valeur de l'établissement de partenariats internationaux efficaces et le temps consacré à la réalisation de recherches internationales soient reconnus.

- Concevoir une structure dans le portefeuille international afin de repérer, de soutenir, d'évaluer et de récompenser la participation et le leadership des membres du corps professoral dans le contexte d'activités internationales.

- Mettre sur pied un fonds de développement du programme d'études afin d'appuyer les efforts des membres du corps professoral pour faciliter les activités internationales (cours sur le terrain, cours en ligne collaboratifs, échanges, apprentissage par l'expérience, etc.).

- Accroître l'aide au corps professoral dans le cadre des demandes de financement externe afin de mettre sur pied des expériences et des activités pédagogiques à l'étranger; offrir une

formation sur les compétences culturelles aux membres du corps professoral qui supervisent des étudiants étrangers aux cycles supérieurs.

5. Tenir compte de la diversité dans les efforts de recrutement internationaux et améliorer la persévérance des étudiants étrangers

Mesures à prendre :

- Accroître le recrutement dans un plus grand nombre de pays, notamment le Vietnam, le Mexique, l'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, etc.), parmi d'autres pays d'origine importants.

- Investir dans l'Institut des langues officielles et du bilinguisme (ILOB) afin de mieux préparer les étudiants étrangers entrants (formation linguistique, intégration, etc.).

- S'assurer que les étudiants étrangers connaissent les services disponibles et les utilisent pendant toute la durée de leurs études.

6. Contribuer à accroître les projets de recherche mondiaux et les possibilités de formation menés par le corps professoral

Mesures à prendre :

- Travailler en étroite collaboration avec les ministères fédéraux à l'élaboration de priorités internationales en matière de recherche et de programmes, afin de faire en sorte que la recherche soit axée sur les impacts.

- Favoriser la collaboration entre les établissements d'enseignement postsecondaire afin d'offrir des possibilités d'apprentissage innovatrices à l'échelle internationale, comme l'initiative eCampus.

- Offrir un soutien accru à l'élaboration des demandes de subvention de recherche et formuler des recommandations pour la participation optimale des étudiants à ces subventions.

7. Favoriser l'internationalisation des programmes d'études

Mesures à prendre :

- Améliorer les possibilités de double grade, de possibilités internationales, etc. dans le cadre des options de cours.

- Encourager la production de rapports sur les efforts d'internationalisation et d'engagement mondial dans les rapports annuels en créant des postes précis pour tenir compte de ces stratégies.

- Investir dans une analyse minutieuse des forces et des lacunes actuelles, d'après la recherche sur les efforts actuels d'internationalisation (en examinant les données des rapports annuels, etc.)

8. Accroître le potentiel de l'engagement mondial au pays et en tirer profit à l'aide d'occasions d'apprentissage par l'engagement communautaire à l'échelle mondiale

Mesures à prendre :

- Travailler en étroite collaboration avec le Centre Michaëlle-Jean pour l'engagement mondial et communautaire (CMJEMC) pour mettre en valeur et promouvoir les occasions d'apprentissage par le service communautaire qui favorisent l'engagement mondial.

- Établir un lien entre les stages d'apprentissage par le service communautaire et les expériences internationales afin de favoriser une meilleure continuité des possibilités d'études locales et mondiales.

9. Accroître le nombre d'étudiants de l'Université d'Ottawa qui étudient à l'étranger

Mesures à prendre :

- Chercher activement des options de financement supplémentaires pour les étudiants qui souhaitent s'engager davantage sur la scène internationale.

- Favoriser de nouvelles possibilités d'expériences dirigées par le corps professoral, axées sur la recherche ou de stages dans des cours sur le terrain partout dans le monde.

- Veiller à ce que la réflexion et l'analyse du cycle complet soient effectuées dans le cadre de la préparation et de l'évaluation des étudiants qui participent à des activités interculturelles grâce à un soutien accru avant, pendant et après le stage.

- Envisager diverses façons de reconnaître la contribution des activités internationales à l'éducation au moyen d'activités parallèles et de certificat.

- Améliorer les options de stages coopératifs à l'étranger.

10. Forger des partenariats stratégiques pour améliorer les collaborations internationales en recherche

Mesures à prendre :

- Maintenir et améliorer les priorités internationales de l'Université d'Ottawa en optimisant les mécanismes de financement et le soutien à la recherche novatrice et aux engagements liés aux programmes.

- Consigner et communiquer de l'information sur les innovations actuelles dans la recherche et les collaborations internationales, afin de réaliser des études de cas et d'accroître la visibilité de ces initiatives.

- Reconnaître les prix de recherche internationale lorsqu'ils sont liés à l'apprentissage à l'échelle mondiale sur le campus, et en tenir compte.

- Chercher activement à coprésider des conférences internationales sur le campus et ailleurs à Ottawa afin de favoriser la collaboration, le réseautage et l'échange de connaissances avec des boursiers et des chercheurs internationaux.

11. Promouvoir l'image et la présence de l'Université d'Ottawa à l'étranger

Mesures à prendre :

- Encourager les étudiants et les membres du corps professoral à utiliser les logos de l'Université d'Ottawa dans leurs exposés multimédias (comme les diapositives PowerPoint) et assurer une large diffusion des gabarits.

- Encourager les chercheurs internationaux à venir à titre de professeurs invités à l'Université d'Ottawa lors de congés de recherche et de congés sabbatiques.

- Miser sur le réseau vaste et croissant de diplômés, et sur leur présence dans des pays partout dans le monde pour faciliter la création de partenariats et l'établissement de réseaux.

- Élaborer des stratégies pour les médias sociaux et de communication visant à établir des liens entre les diplômés engagés ou dispersés dans le monde, et les étudiants et les membres du corps professoral de l'Université d'Ottawa.

RÉFÉRENCES

Altbach, P.G. & Knight, J. "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities" *Journal of Studies in International Education* (2007), 11, pp. 290–305

Altbach, Philip G & Teichler, Ulrich. "Internationalization and Exchanges in a Globalized University" *Journal of Studies in International Education*. Vol. 5 No. 1, Spring (2001), pp. 5–25.

Altbach, Philip G; Reisberg, Liz & Rumbley, Laura E. *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution: A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*. Paris: UNESCO (2009).

Biddle, Sheila. "Internationalization: Rhetoric or Reality?" American Council of Learned Societies. ACLS Occasional Paper, No. 56. (2002).

Breton, Gilles. "Higher Education: From Internationalization to Globalization" in Breton, Gilles; Lambert, Michel; Bloom, David E. *Universities and Globalization: Private Linkages, Public Trust*. Paris: UNESCO (2004).

Breton, Gilles. "Les universités et la mondialisation: un bilan sous forme d'essai" in M. Laforest; G. Breton & D. Bel (eds.) *Réflexions sur l'internationalisation du monde universitaire: Points de vue d'acteurs*. Paris: Editions des archives contemporaines (2014), pp. 17–28.

Canadian Broadcasting Corporation News (CBC News)."Students affected by U.S. travel ban can apply for free at University of Calgary." Accessed on March 7, (2017) at http://www.cbc.ca/news/canada/calgary/university-calgary-admissions-waived-travel-ban-1.3964584

Canadian Bureau for International Education (CBIE) "A World of Learning 2016: Canada's Performance and Potential in International Education." Ottawa: CBIE, (2016).

Centre for International Policy Studies (CIPS). "Towards 2030: Building Canada's Engagement with Global Sustainable Development." Ottawa: University of Ottawa (2015). Accessed on March 7, 2017 at http://www.cips-cepi.ca/wp-content/uploads/2015/01/CIPS-development-final-web-EN.pdf

Centre for Internationalization and Global Engagement (CIGE). "Mapping Internationalization on U.S. Campuses: 2012 Edition." (2012). Accessed on April 12, 2017 at http://www.acenet.edu/news-room/Documents/Mapping-Internationalizationon-US-Campuses-2012-full.pdf

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward "Travels of Ideas" in *Translating Organizational Change*. B. Czarniawska & G. Sevón (eds.) Berlin: de Gruyter (1996).

de Wit, Hans. *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. London: Greenwood Press. (2002).

Egron-Polak, Eva. “Internationalization of Higher Education: A Few Global Trends and Regional Perspectives” *The Globalization of Higher Education*. in C.T. Ennew & D. Greenaway (eds.) London: Palgrave Macmillan (2012), pp. 57–69.

Government of Canada. “Canada’s International Education Strategy: Harnessing our Knowledge Advantage to Drive Innovation and Prosperity.” Ottawa: Global Affairs Canada (2014). Accessed on April 12, 2017 at https://www.international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/education/index.aspx?lang=eng.

Hudzik, John. K. *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. Washington, D.C.: NAFSA (2011).

Institute for the International Education of Students Abroad (IES Abroad). Report of the IES Abroad think tank on diversity in education abroad. Chicago: IES Abroad 2009). Accessed on April 12, 2017 at https://www.iesabroad.org/system/files/ThinkTankMonograph.pdf

Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. Helsinki: Helsinki School of Economics. (2002).

International Association of Universities. “Affirming Academic Values in Internationalization of Higher Education: A Call for Action” IAU Briefing Note. Paris. April (2012).

Jones, G.A. “Internationalization and Higher Education Policy in Canada: Three Challenges” in R.D. Trilokekar, G.A. Jones & A. Shubert (eds.). *Canada’s Universities Go Global*. Toronto: James Lorimer and Company (CAUT Series), (2009), pp. 355–369.

Jones, G.A. & Oleksiyenko A. “The internationalization of Canadian university research: A global higher education matrix analysis of multi-level governance” *Higher Education*. No. 61, (2011), pp. 41–57.

Knight, J. “Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales” *Journal of Studies in International Education.* Vol. 8 No. 1, Spring (2004), 5–31.

Knight, J. “Internationalization: Elements and Checkpoints” *CBIE Research*. No. 7, (1994).

Knight, J. *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers (2008).

Krull, W. “University Governance in a Globalized World.” In *Building Success in a Global University*, Eds. Carl Amrhein and Britta Baron. Bonn: Lemmens. 199 (2013).

Laucius, J. “UOttawa offers to waive international tuition for students affected by U.S. travel ban.” *Ottawa Citizen (*2009). Accessed on March 7, 2017 at http://ottawacitizen.com/news/local-news/it-could-be-a-big-plus-for-us-uottawa-makes-offer-to-students-affected-by-u-s-travel-ban

Marginson, S. & Rhoades, G.. “Beyond National States, Markets, and Systems of Higher Education: A *Glonacal* Agency Heuristic” *Higher Education*. 43(3), (2002), pp. 281–309.

Maringe, Felix & Foskett, Nick (eds.). *Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives*. London: Continuum International Publishing Group (2010).

McMaster University. 2016. “The McMaster Model for Global Engagement.” Accessed on April 12, 2017 at https://oia.mcmaster.ca/sites/default/files/documents/McMaster%20University%20-%20Internationalization%20Strategy_0.pdf

Mohrman, Kathryn; Ma Wanhua & Baker, David. “The Research University in Transition: The Emerging Global Model” *Higher Education Policy*. (21), (2008), pp. 5-27.

North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press (1990).

Oleksiyenko, A. *Global Portfolios and Strategic International Partnerships of a Major Research University*. Unpublished PhD Thesis. University of Toronto. (2008)

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2013. “How is International Student Mobility Shaping Up?” *Education Indicators in Focus.* Accesses on March 7, 2017 at https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B014%20(eng)-Final.pdf

Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press (2003).

Rumbley, Laura E. “‘Intelligent Internationalization’: A 21st Century Imperative’ *International Higher Education*. No. 80, Spring 2015, pp. 16–17.

Rumbley, Laura E. “Internationalization in the Universities of Spain: Changes and Challenges at Four Institutions” in F. Maringe & N. Foskett (eds.). *Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives*. London: Continuum International Publishing Group (2010).

Samson & Associates. Vérification Interne du Bureau International : Rapport de vérification. 12 January 2016.

Sharpe, Erin. 2015. “Colonialist Tendencies in Education Abroad.” *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 2015, 27(2), 227-234.

Söderqvist, Minna. *Internationalization and its Management at Higher Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis*. Helsinki: Helsinki School of Economics. (2002).

Sutton, Susan & Deardorff, Darla K. “Internationalizing Internationalization: The Global Context” *IAU Horizons*. Vol. 17, No. 3, February/March 2012, pp. 16–17.

Szyszlo, P. “Reframing European Knowledge Policies: Reconciling the (post-)Soviet with the Global” *Portal on Central Eastern and Balkan Europe Paper Series*. September 2016a.

Szyszlo, Peter. “Internationalization Strategies for the Global Knowledge Society” *CBIE PhD Research Series*. Ottawa: CBIE (2016).

Universities Canada. “Canada’s Universities and the World: AUCC Internationalization Survey.” Ottawa: Universities Canada (2014). Accessed on March 7, 2017 at https://www.univcan.ca/wp-content/uploads/2015/07/internationalization-survey-2014.pdf

Universities Canada. “Evaluation and Measurement of North-South Mobility Programs.” (2016). Accessed on March 7, 2017 at http://www.univcan.ca/wp-content/uploads/2015/07/north-south-mobility-programs-monitoring-evaluation-nov-2016.pdf

Universities Canada. “Increasing Participation and Overcoming Funding Barriers in North-South Student Mobility.” (2016b). Accessed on March 7, 2017 at http://www.univcan.ca/wp-content/uploads/2015/07/north-south-student-mobility-increasing-participation-nov-2016-student.pdf

Universities Canada. “Faculty Participation in North-South Mobility.” (2016c). Accessed on March 7, 2017 at http://www.univcan.ca/wp-content/uploads/2015/07/north-south-student-mobility-faculty-participation-nov-2016.pdf

University of Alberta. “University of Alberta Institutional Strategic Plan: For the Public Good.” (2016). Accessed on April 12, 2017 at https://cloudfront.ualberta.ca/-/media/isp/final-doc/12885institutionalstrategicplan33final.pdf

University of Calgary. “Becoming a Global Intellectual Hub.” (2013). Accessed on April 12, 2017 at http://ucalgary.ca/research/files/research/becoming-a-global-intellectual-hub.pdf

University of Manitoba. “Taking Our Place: University of Manitoba Strategic Plan 2015-2020.” (2015). Accessed on April 12, 2017 at https://umanitoba.ca/admin/president/media/PRE-00-018-StrategicPlan-WebPdf_FNL.pdf

van der Wende, Marijk. “Internationalisation Policies: About New Trends and Contrasting Paradigms” *Higher Education Policy*. 14, (2001), pp. 249–259.

van der Wende, Marijk. “Missing Links: The Relationship between National Policies for Internationalisation and those for Higher Education in General” in T. Kalvemark (ed.), *National policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*. Stockholm: Hogskoleverket Studies, National Agency for Higher Education (1997).

Western University. “Achieving Excellence on the World Stage: International Action Plan.” (2014) Accessed on April 12, 2017 at http://president.uwo.ca/pdf/strategic-plan/WesternU_Full_StratPlan_2014.pdf

Wildavsky, Ben. *Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World*. Princeton: Princeton

ANNEXE A

Cadre de référence

Cadre de référence : Comité rectoral sur la politique internationale de l'Université d'Ottawa

Préambule

Fidèle à son héritage et à sa mission, l'Université d'Ottawa s'est engagée, dans un contexte d'internationalisation des savoirs et de leur propagation, et de la mobilité croissante des étudiants et des professeurs, à donner une nouvelle dimension à ses fonctions d'enseignement, de recherche et de service aux collectivités.

Dans le contexte de l'atteinte souhaitée des objectifs du volet 4 de Destination 2020 ainsi que dans celui de la préparation éventuelle de Destination 2030, l'Université vise à mettre sur pied un comité ad hoc dont les membres proviennent des divers secteurs de la communauté universitaire afin de proposer les éléments d'une politique internationale pour l'Université d'Ottawa.

Cette approche traduit la volonté de l'Université de soutenir et promouvoir ses activités, de façon structurante et proactive, pour ainsi accroître son rayonnement en enseignement, stimuler la collaboration internationale en recherche et en création, et rendre service à la collectivité en utilisant son expertise pour répondre aux besoins de la société canadienne d'aujourd'hui et de demain.

Mandat

Le Comité aura comme mandat de jeter les balises d'une politique d'internationalisation efficace et contemporaine qui permettrait à l'Université de faire face aux défis et aux enjeux d'une société ouverte sur le monde, interdépendante, compétitive et en constante mutation.

Le Comité examinera notamment :

- Les moyens par lesquels l'Université peut tirer le maximum de ses caractéristiques uniques, entre autres :
    - Comment l'Université peut-elle et doit-elle profiter de son positionnement géographique au coeur de la capitale du Canada?
    - Comment la nature bilingue de l'Université peut-elle lui profiter de façon optimale sur la scène internationale?

- Les principes visant à l'internationalisation des programmes d'enseignement existants.

- S'il convient d'intensifier les coopérations avec des universités étrangères et, le cas échéant, quelles priorités doivent guider cette stratégie tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs?

- Les moyens de renouveler l'accueil et l'intégration des étudiants internationaux qui contribuent à renforcer les cohortes de nos programmes de formation.

- La place que revêt la mobilité sortante et les moyens d'offrir une formation qui permette à nos étudiants une plus grande flexibilité et une plus grande adaptabilité.

- Les zones géographiques qui devraient être privilégiées (au besoin en fonction des champs disciplinaires ou des cycles d'études).

- Quels efforts doivent être déployés afin de favoriser une synergie entre la politique d'internationalisation et la production scientifique qui se fonde sur des collaborations internationales, et comment l'Université peut-elle mieux appuyer ses chercheurs et ses étudiants à cet égard?

- Par quels moyens, en son sein, l'Université peut-elle et doit-elle assurer la coordination et la transversalité des activités liées à l'internationalisation, tout en portant une attention particulière à leur caractère interdisciplinaire?

Méthodologie

Le Comité est vivement encouragé à développer une méthodologie de travail qui :

a) permet à tous les membres de la communauté d'émettre leur point de vue;
b) propose, à partir d'un étalonnage mené de façon systématique, une approche dynamique et prospective d'une politique internationale institutionnelle.

Chronogramme

Il est souhaité que le Comité remette un rapport témoignant des fruits de sa réflexion pour la fin du mois d'avril 2017. Son rapport sera soumis à l'attention du Sénat et du Bureau des gouverneurs avant l'été 2017.