

# Rapport sur l'internationalisation de l'UQAM

Ce rapport est précédé d'un résumé (p. 8-15)

## Liste des sigles et acronymes

ACÉLAC : Association canadienne des études latino-américaines et des Caraïbes  
AIU : Association Internationale des Universités  
APAIE : Asia-Pacific Association for International Education  
AUCC : Association des universités et collèges du Canada  
BCEI : Bureau canadien de l'éducation internationale  
BCI : Bureau de coopération interuniversitaire  
BRIDI : Baccalauréat en relations internationales et droit international  
CAEI : Congrès des Amériques sur l'éducation internationale  
CIDDHU : Clinique internationale de défense des droits humains  
COLUQ : COLombie-Université du Québec  
CORIM : Conseil des relations internationales de Montréal  
CRDI : Centre de recherche pour le développement international  
CRISE : Centre de recherche et d'intervention sur le suicide et l'euthanasie  
CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines  
CRSNG : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada  
EAIE : European Association of International Educators  
ESG : École des sciences de la gestion de l'UQAM  
FQRNT : Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies  
FSÉ : Faculté des sciences de l'éducation  
FSH : Faculté des sciences humaines  
FSPD : Faculté de science politique et de droit  
GRIFF : Groupe des responsables des relations internationales francophones  
IEIM : Institut d'études internationales de Montréal  
IFR : Inventaire financier de la recherche  
iPRES : International Conference on Digital Preservation  
IRSC : Instituts de recherche en santé du Canada  
ISE : Institut des sciences de l'environnement  
ISS : Institut Santé et Société  
ISTEAH : Institut des sciences, des technologies et des études avancées d'Haïti  
LaCIM : Laboratoire de combinatoire et d'informatique mathématique  
MBA : Maîtrise en administration des affaires  
MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
MEI : Ministère de l'Économie et de l'Innovation  
MIFI : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration  
MRIF : Ministère des Relations internationales et de la Francophonie  
NAFSA : National Association of International Educators  
NMUN : National Model United Nations  
NSE : National Student Exchange  
OACI : Organisation de l'aviation civile internationale  
OMT : Organisation mondiale du tourisme  
ONU : Organisation des Nations Unies  
OST : Observatoire des sciences et des technologies

OTAN : Organisation du traité de l'Atlantique nord  
PC : Programme court  
PÉÉ : Programme d'échanges étudiants du BCI  
PEI : Projets d'études internationales à l'ESG  
PFLA : Programme des futurs leaders dans les Amériques  
REDRUQ : Regroupement des directions de recrutement des universités québécoises  
SAC : Service aux collectivités  
SAJ : Service des affaires juridiques  
SePSI : Service des partenariats et du soutien à l'innovation  
SIRU : Système d'information sur la recherche universitaire  
SPARI : Service de planification et de recherche institutionnelle  
SPE : Service du personnel enseignant  
SPS : Service de la prévention et de la sécurité  
SRC : Service de la recherche et de la création  
SRID : Service des relations internationales et diplomatiques  
SSA : Service de soutien académique  
SSI : Service de soutien à l'international de l'ESG  
SVE : Services à la vie étudiante  
UBR : Unités de regroupement budgétaires  
UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture  
UQAM : Université du Québec à Montréal  
UQAR : Université du Québec à Rimouski  
UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières  
VDI : Vice-décanat à l'international de l'ESG  
VRRCD : Vice-rectorat à la recherche, à la création et à la diffusion  
VRVA : Vice-rectorat à la vie académique

## Préambule : l'internationalisation, une priorité pour l'UQAM

Ce rapport s'inscrit en continuité avec les efforts d'internationalisation déployés à l'UQAM depuis plusieurs décennies.

L'internationalisation fait référence aux « efforts déployés par les établissements pour intégrer une dimension internationale, mondiale et interculturelle aux fonctions d'enseignement, de recherche et de service des universités. » (AUCC, 2014, p. 3). Cette définition de l'internationalisation s'inscrit dans l'objectif de l'Université de mieux accomplir ses missions de formation, de recherche et création, et de services aux collectivités.

Selon les principes directeurs établis en 2014-2015, l'internationalisation est une responsabilité partagée, encadrée par une vision institutionnelle concertée, dont l'objectif est l'enrichissement de la vie intellectuelle et du milieu académique dans une approche structurante.

Ces principes se retrouvent dans le Plan stratégique 2015-2019, sous l'orientation 4 « Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde » et plus précisément sous l'objectif 4.3 « Mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation »<sup>1</sup>. Cet objectif prévoit deux grands axes d'intervention. Le premier vise l'internationalisation de la formation, de la recherche et de la création en adoptant une stratégie d'internationalisation et en promouvant l'internationalisation. Le second axe se centre sur le positionnement sur la scène internationale en accroissant le rayonnement de l'UQAM et en développant des solidarités internationales. Afin de mesurer l'atteinte de l'objectif dans son ensemble et d'ajuster les actions prioritaires futures, des indicateurs de suivi pertinents ont été identifiés, comme le nombre d'étudiants.es en mobilité, le nombre d'ententes internationales, la proportion des fonds de recherche et de création de sources internationales et les initiatives interuniversitaires de portée internationale, etc. Le présent rapport s'est en partie intéressé à ces indicateurs pour élaborer le portrait de l'internationalisation.

Finalement, dans son allocution inaugurale de janvier 2018, la rectrice a identifié le développement de l'internationalisation de l'UQAM comme l'une de ses 10 priorités. Elle soulignait le besoin de définir les priorités et les orientations institutionnelles en matière d'internationalisation<sup>2</sup>. Le Vice-rectorat à la vie académique, qui a le mandat de développer et gérer le développement international, a entrepris de doter l'Université d'orientations en matière d'internationalisation, cohérentes avec sa mission et ses valeurs. De ce fait, de nombreuses actions ont été prises. Les facultés ont été conviées à dresser un portrait qualitatif

---

<sup>1</sup> UQAM. (s.d.) *Plan stratégique 2015-2019* : Orientation 4, objectif 4.3 : Mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2020 de <https://planstrategique.uqam.ca/les-enjeux-orientations-et-objectifs-strategiques/orientation-4-renforcement-de-l-ancrage-de-l-universite-dans-son-milieu-et-ouverture-accrue-sur-le-monde.html>

<sup>2</sup> Fusaro, M. (2018, 24 janvier). *Allocution inaugurale de la rectrice*. Notes de discours. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2020 de <https://rectorat.uqam.ca/allocutions/>

de leurs activités internationales afin d'illustrer leurs spécificités et leurs enjeux à cet égard. Ensuite, le Service des relations internationales et diplomatiques (SRID) ainsi que le Service de planification académique et de recherche institutionnelle (SPARI) ont été mandatés pour réaliser un bilan quantitatif des données portant principalement sur les effectifs des étudiants.es internationaux.ales, la mobilité, ainsi que les cotutelles et les ententes de collaboration et de coopération internationale. Le présent rapport est donc le fruit du travail de ces actions.

## Résumé du Rapport

Selon l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), aujourd'hui connue sous le nom d'Universités Canada, l'internationalisation fait référence aux « efforts déployés par les établissements pour intégrer une dimension internationale, mondiale et interculturelle aux fonctions d'enseignement, de recherche et de service des universités. »<sup>3</sup> En d'autres mots, l'internationalisation représente l'ensemble des conditions mises en place afin de favoriser le développement d'activités d'enseignement, de recherche et de création ouvertes sur le monde, sur la diversité des cultures, sur l'échange d'idées et sur la collaboration internationale.

L'UQAM, en tant qu'actrice internationale ouverte sur le monde, fait partie de ces universités qui souhaitent développer davantage diverses stratégies d'internationalisation.

Ce sommaire dresse le portrait succinct des activités internationales de l'UQAM. Ces activités sont regroupées en quatre grandes catégories : 1) celles liées à la population étudiante; 2) celles liées à la formation; 3) celles liées à la recherche et à la création; et 4) celles liées au positionnement de l'UQAM sur la scène internationale.

## 1 Les activités internationales

### 1.1 Internationalisation de la population étudiante

**La présence à l'UQAM d'étudiants.es venant de l'étranger** témoigne du rayonnement et de l'attrait de l'Université dans le monde. Elle fournit aussi à la population étudiante québécoise une opportunité de côtoyer des gens issus d'autres cultures et d'avoir, ainsi, une expérience de l'international à l'intérieur des murs de l'Université.

Au trimestre d'automne 2019, l'UQAM accueillait 3 988 étudiants.es venant de l'étranger. Ce chiffre représente 10,5 % du total de la population étudiante de l'Université et il est en constante augmentation depuis l'automne 2016. L'École des sciences de la gestion (ESG) est la faculté qui attire le plus grand nombre d'étudiants.es internationaux.ales avec 1 108 personnes, soit 27,8 % de la population étudiante étrangère. Mais en matière de proportion de la population étudiante étrangère par rapport à la population étudiante des facultés, c'est la Faculté des sciences qui est en tête (15,9 %). Les étudiants.es internationaux.ales proviennent majoritairement des pays de la Francophonie, et essentiellement de la France (52,3 %).

**La mobilité étudiante** est définie comme l'expérience vécue par les étudiants.es de l'UQAM qui se rendent dans une université étrangère (la mobilité sortante) et par les personnes qui viennent à l'UQAM depuis des universités étrangères (la mobilité entrante) pour suivre des cours pendant un ou deux trimestres ou pour un séjour de recherche ou de formation.

---

<sup>3</sup> Association des universités et collèges du Canada, *Les universités canadiennes dans le monde. Enquête de l'AUCC sur l'internationalisation*, 2014, p. 3.

Cette mobilité étudiante est possible grâce à divers types d'ententes d'échanges étudiants, dont les plus importantes sont les ententes bilatérales entre l'UQAM et près de 300 universités partenaires dans 48 pays. Au cours des cinq dernières années, l'Université a signé 173 nouvelles ententes bilatérales d'échanges étudiants.

**La mobilité entrante** augmente de manière importante et constante depuis 2014, passant de 950 étudiants.es pour l'année 2014-2015 à 1 256 pour l'année 2018-2019, soit une augmentation de 32 % en cinq ans. Cette population étudiante provient de plus de 74 pays différents et est composée à 70 % d'étudiants.es qui ont la citoyenneté française. Pour l'année académique 2018-2019, c'est l'ESG qui a accueilli le plus grand nombre d'étudiants.es en échange (585 personnes). Cette population en mobilité entrante choisit également l'UQAM dans le cadre de séjours de recherche. Depuis 2013, environ 60 % des personnes qui effectuent un séjour de recherche à l'UQAM proviennent de l'étranger.

**La mobilité sortante** est plus faible que la mobilité entrante, et ce, bien qu'elle inclue aussi la mobilité de groupe sous forme d'écoles d'été, de stages de recherche à l'étranger et de cotutelles. Les étudiants.es de l'UQAM qui vont à l'étranger représentent un nombre oscillant entre 490 et 620 personnes par année depuis 2014-2015. En 2018-2019, ce sont les étudiants.es de l'ESG qui séjournaient le plus à l'étranger durant leurs études (209 personnes), mais les facultés présentant les plus hauts taux de leur population étudiantes allant à l'étranger sont celles de science politique et de droit (4,6 %) et de communication (3,6 %). Toutes les autres facultés envoient moins de 2 % de leur population étudiante à l'étranger. Le taux de mobilité sortante de l'UQAM (1,7 %) est faible si l'on tient compte de la statistique d'Universités Canada selon laquelle 3,1 % des étudiants des universités canadiennes vivent chaque année une expérience de mobilité internationale.<sup>4</sup>

**L'accueil, l'intégration et le soutien** à la population étudiante venant de l'étranger se font par l'entremise des Services à la vie étudiante (SVE) et du Bureau de l'accueil et de l'intégration des étudiants étrangers<sup>5</sup>. Ce bureau soutient ces personnes avant leur arrivée au Québec, à leur arrivée, mais également tout au long de leurs études.

## 1.2 Internationalisation de la formation

**L'internationalisation des curriculums**, qui renvoie au contenu international des programmes de l'UQAM est essentielle à l'internationalisation de la mission d'enseignement. Une analyse des programmes d'études a été réalisée en 2019 selon une typologie précise et, pour l'ensemble de l'UQAM, 41 % des cheminements d'études (226 sur 548) et 40 % des programmes (125 sur 312) présentent un caractère international. Parmi ces programmes, citons le baccalauréat en relations internationales et droit international (BRIDI) de la Faculté

---

<sup>4</sup> Universités Canada, « Internationalisation des universités canadiennes : Faits saillants », 2014, consulté en ligne. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre du site Web d'Universités Canada :

<https://www.univcan.ca/fr/universites/statistiques/internationalisation-des-universites-canadiennes-faits-saillants/>.

<sup>5</sup> Il est prévu qu'au cours du trimestre d'hiver 2021, le Bureau de l'accueil et de l'intégration des étudiants étrangers sera rattaché au Service des relations internationales et diplomatiques (SRID).

de science politique et de droit (FSPD) et le MBA pour cadres (EMBA\*) de l'ESG, qui est un bel exemple de programme offert complètement à l'étranger.

**L'enseignement à l'étranger et les projets de mobilité de groupe** sont une autre manière de faire vivre une expérience de formation à l'international aux étudiants.es de l'UQAM. Ces expériences peuvent prendre la forme de concours de plaidoirie, de simulations d'organisations internationales et d'écoles d'été. La population étudiante de la Faculté de science politique et de droit (FSPD), par exemple, a participé à une trentaine de concours de simulation depuis 2015 et a remporté une vingtaine de prix.

**Les séjours postdoctoraux sont un autre exemple d'activité en lien avec l'international.** Les stagiaires postdoctorales et postdoctoraux ne constituent pas une grande partie de la population uqamienne, mais près de la moitié vient de l'étranger. Ces séjours leur permettent d'enrichir leur profil de chercheur.euse et favorisent grandement le développement de la recherche et de la création à l'UQAM. L'ESG et la Faculté des sciences sont les unités qui reçoivent le plus de personnes au postdoctorat par année.

**Les cotuelles de thèse et la double diplomation** permettent à certain.es étudiants.es de faire des études à la fois à l'UQAM et dans une université étrangère.

La cotuelle de thèse de doctorat est une entente spécifique entre l'UQAM et une université étrangère afin qu'un.e étudiant.e au doctorat puisse soutenir une seule thèse de doctorat et obtenir deux diplômes de doctorat, dans chacune des deux universités. Les cotuelles se font traditionnellement et majoritairement en France. En 2018-2019, il y avait 69 dossiers de cotuelles actifs, dont 41 provenaient de l'UQAM et 28 venaient de l'étranger.

Quant à la double diplomation, elle permet à la population étudiante d'alterner les trimestres d'études entre l'UQAM et une université partenaire tout en obtenant des crédits en vue d'obtenir les diplômes des deux universités pour le même programme. À l'heure actuelle, le Service de soutien académique (SSA) recense huit programmes bidualomants.

**La mobilité du corps professoral** est aussi un vecteur important de l'internationalisation des universités puisque, pour l'essentiel, le développement des activités internationales repose sur les initiatives du corps professoral. Depuis 2015, les facultés ont rapporté avoir reçu plus de 80 universitaires invités de l'international. Plusieurs membres du corps professoral se rendent également dans des universités et sont invités à de nombreux colloques à l'étranger, mais peu de données sont répertoriées à ce sujet.

### **1.3 Internationalisation de la recherche et de la création**

#### **Le financement de la recherche à l'international**

**Le financement de la recherche** est composé de subventions, de contrats et de partenariats.

**Le financement par subventions** est en constante croissance et le montant accordé à des projets qualifiés comme internationaux par l'Inventaire financier de la recherche (IFR) atteignait près de 5 M\$ en 2019-2020. La majeure partie de ces subventions provenaient du Canada (89 %), alors que 4 % provenaient des États-Unis, 4 % d'Europe et 3 % du reste du monde. Les facultés qui reçoivent le plus de subventions pour la recherche à l'international sont celles des sciences humaines et des sciences. Les organismes qui fournissent le plus de subventions sont les organismes subventionnaires fédéraux (IRSC, CRSH et CRSNG) et provinciaux (Fonds de recherche du Québec).

**Le financement par contrats et partenariats** de la recherche internationale est appuyé par le SePSI qui, entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 30 avril 2020, a aidé 48 équipes de recherche à l'UQAM à obtenir des contrats en lien avec l'international pour un montant total de près de 993 000 \$. La Faculté des sciences reçoit 22 % de ce financement. Les partenaires sont très diversifiés : organisations à but non lucratif, organisations internationales, compagnies privées, ambassades étrangères ou ambassades du Canada à l'étranger, ministères, universités et instituts canadiens ou étrangers.

### **La diffusion internationale de la recherche et de la création**

**Les publications**, dont la publication d'articles scientifiques, permettent aux chercheurs.euses de valoriser leurs résultats de recherche. Plusieurs de ces publications par des professeurs.es de l'UQAM se font en collaboration avec des chercheurs.euses étrangers.ères. Alors que le taux de publication en collaboration internationale à l'UQAM était de 34 % en 2005, il était de 51,5 % en 2018, un taux en deçà de la moyenne canadienne qui se situe à 58,5 %.

**Les colloques internationaux tenus à l'UQAM** permettent également cette diffusion. Le corps professoral et les chercheurs.euses de l'UQAM organisent et participent sur le campus à des congrès, des colloques, des conférences et d'autres événements spéciaux. En 2018, 20 de ces événements étaient de nature internationale et ont accueilli près de 3 000 participants.

**Les lieux de diffusion de l'UQAM** que sont le Centre de design, le Cœur des sciences et la Galerie présentent chaque année une programmation riche en événements culturels et scientifiques autant sur le plan local, national qu'à l'international.

Le *Centre de design* offre un support à la diffusion de la recherche et de la création par l'organisation d'expositions. Entre 2015 et 2020, 12 expositions sur 17 avaient un contenu international et environ 75 % des expositions conçues en collaboration avec le Centre de design voyagent à l'international. Le *Cœur des sciences* est un centre culturel scientifique de diffusion dont la stratégie consiste à se positionner en tant qu'agent de vulgarisation et de communication entre les chercheurs.euses, ses partenaires et le public en général. Chaque année, au moins six de ses événements, notamment des conférences ou des débats scientifiques, accueillent des universitaires étrangers, surtout en provenance de la France, mais aussi de la Belgique, de Suisse et d'autres pays, et rejoignent près de 18 000 personnes.

Quant à la *Galerie de l'UQAM*, elle diffuse le savoir qu'elle génère au moyen d'expositions, de programmes publics et de publications diversifiées. Depuis une vingtaine d'années, la Galerie a fait circuler plus de cinquante expositions hors-Québec, notamment en France, en Italie, en Belgique, en Suisse, au Luxembourg, en Turquie, en Chine, au Japon et aux États-Unis.

**L'organisation de la recherche à l'international** est d'abord le fait des stratégies facultaires et des activités de réseautage des chercheurs.euses. Ce réseautage se traduit notamment par la mise sur pied de projets de recherche d'envergure internationale.

**Les retombées de la recherche sur les collectivités dans un contexte d'internationalisation** sont le fruit du travail des chercheurs.euses, avec le soutien du Service aux collectivités (SAC). Ce Service aide au développement des projets de recherche et de formation en partenariat avec les groupes visés par la Politique des services aux collectivités (Politique no 41), soit principalement les organismes communautaires, les groupes de femmes ou les syndicats. Au cours des dernières années, le SAC a été invité à des colloques et des séminaires internationaux aux États-Unis, en Europe et en Afrique afin de partager son modèle et ses expériences.

#### **1.4 Positionnement sur la scène internationale et rayonnement : se faire connaître et reconnaître**

**La collaboration avec les partenaires nationaux et gouvernementaux** est cruciale pour consolider l'image de l'UQAM et pour son rayonnement à l'international. L'Université collabore avec de nombreux partenaires régionaux et nationaux comme la Ville de Montréal, Montréal International, Tourisme Montréal, le Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM) ainsi que des ministères comme celui des Relations internationales et de la Francophonie ou encore Affaires mondiales Canada.

**Les activités protocolaires et de collaboration**, comme l'envoi à l'étranger et l'accueil au sein de l'UQAM de délégations, sont essentielles à l'internationalisation de l'UQAM car elles permettent d'obtenir de l'information ainsi qu'un accès privilégié aux programmes bilatéraux, aux programmes de financement et à la reconnaissance des activités académiques de l'UQAM à l'étranger. L'équipe de direction et les facultés participent à cette diplomatie universitaire, appuyées par le SRID. Le cabinet de la rectrice et le SRID coordonnent habituellement l'accueil des délégations étrangères. Au total, les facultés ont rapporté avoir mené, au cours des trois dernières années, une centaine de missions et de délégations dans une trentaine de pays; et la Direction avec le SRID, une cinquantaine de missions et délégations dans une vingtaine de pays.

La participation aux organisations multilatérales est une autre activité permettant un positionnement sur la scène internationale. L'UQAM est membre de certaines organisations multilatérales, dont l'Association Internationale des Universités (AIU) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).

## 2 L'organisation de l'international

La responsabilité de l'internationalisation au sein de l'UQAM est partagée et assumée par diverses unités administratives, dont le rectorat, les vice-rectorats, le SRID, mais aussi par d'autres unités responsables d'activités internationales. Le chapitre 2 du Rapport complet, que nous ne résumerons pas ici, dresse un portrait de ces unités administratives et de leurs rôles respectifs.

## 3 Diagnostic et recommandations

### 3.1 Diagnostic

Nous présenterons ce diagnostic en deux temps, en examinant d'abord les éléments qui relèvent du contexte externe avec lequel l'UQAM doit composer, puis les dimensions internes à l'Université elle-même, sur lesquels une plus grande prise est possible.

#### Aspects externes

**Les dimensions du contexte qui favorisent l'UQAM** sont diverses mais l'un des premiers éléments à souligner est celui du contexte géographique. L'ancrage de l'UQAM au centre-ville de Montréal constitue en soi une donnée fondamentale qui favorise l'internationalisation. Cet argument géographique constitue un socle favorable qui doit nous donner confiance dans les possibilités d'internationalisation de l'UQAM et qui laisse penser que l'Université n'a pas atteint le plein potentiel que lui permet sa situation.

**Les dimensions du contexte qui représentent un défi pour l'UQAM** peuvent être de différentes natures. L'une des restrictions possibles qu'on peut apporter au constat favorable qui précède tient à la langue d'enseignement. Les établissements anglophones ont accès à un bassin d'étudiants internationaux quantitativement plus vaste que les établissements francophones. Un autre élément qui représente un défi est celui de l'accessibilité des études au Québec pour les divers segments de la population internationale. Du point de vue du bassin anglophone et anglophile, les droits de scolarité au Québec sont comparativement abordables, même dans le contexte de la déréglementation, ce qui n'est pas toujours le cas pour les populations francophones.

#### Dimensions internes

**Les forces de l'UQAM sur le plan de l'internationalisation** : plusieurs atouts ressortent du présent rapport. Parmi ceux-ci, le caractère international de la recherche ne fait aucun doute. Les chercheurs.euses de l'UQAM sont de haut niveau et ils opèrent de manière constante à l'intérieur de réseaux internationaux. Sur le plan de l'enseignement, la qualité des formations mérite d'être soulignée, de même que, dans certains cas, leur caractère novateur, voire unique dans le monde francophone. L'UQAM s'est par ailleurs déjà dotée de structures qui sont en soi des vecteurs ou des adjuvants pour l'internationalisation : l'École de langues, le vice-décanat à l'international au sein de l'École des sciences de la gestion (ESG)

ou encore le service d'accueil des étudiants.es étrangers.ères au sein des Services à la vie étudiante. Enfin, un constat encourageant porte sur le nombre d'étudiants.es internationaux.ales à l'UQAM : le pourcentage de cette population étudiante est en hausse constante depuis 2016.

**Les obstacles de nature interne :** le rapport fait apparaître quelques zones de vulnérabilité. L'un des premiers éléments à noter est le taux d'étudiants.es étrangers.ères inscrits.es à l'UQAM, inférieur à celui des trois autres universités montréalaises. Même si nos effectifs internationaux sont en progression, la croissance a été plus forte ailleurs. Bien entendu, cela peut aussi laisser penser qu'il existe donc encore un potentiel d'expansion. Une autre faiblesse, peut-être moins préoccupante en apparence et non entièrement spécifique à l'UQAM, est celle du taux de mobilité sortante, en dessous de la moyenne. En dernier lieu, la principale zone de faiblesse inhérente à l'UQAM tiendrait à l'insuffisance des mécanismes de coordination stratégique de l'internationalisation.

## 3.2 Recommandations

Les éléments de diagnostic que nous venons d'esquisser peuvent se traduire en neuf (9) recommandations, qui sont classées ci-dessous par thèmes :

### **Recrutement :**

R1 : Diversifier les cibles de recrutement en visant les populations francophiles au-delà de la Francophonie.

R2 : Encourager les efforts de recrutement dans les programmes où la population étudiante internationale est encore comparativement peu élevée.

R3 : Renforcer les efforts de recrutement dans les régions du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest.

### **Expérience étudiante**

R4 : Identifier les obstacles à la mobilité sortante au sein de la population étudiante de l'UQAM de manière à mieux cibler nos efforts pour accroître notre taux de mobilité sortante.

R5 : Développer et consolider les structures d'accueil et d'intégration pour les étudiants.es internationaux.ales, afin que nos capacités d'accueil soient à la hauteur de nos ambitions de recrutement.

### **Recherche**

R6 : Identifier les sources internationales de financement de la recherche, notamment aux États-Unis et en France, et favoriser le dépôt de demandes par les chercheurs.euses de l'UQAM.

## **Mécanismes de coordination de l'international**

R7 : Doter l'UQAM de mécanismes permettant une meilleure coordination stratégique de ses initiatives d'internationalisation.

R8 : Améliorer la communication entre le SRID et les facultés, de manière notamment à s'assurer que les stratégies d'internationalisation de ces dernières soient mises de l'avant dans le cadre du mandat du SRID et qu'elles se développent en accord avec la stratégie d'internationalisation de l'Université.

R9 : Élaborer une stratégie de positionnement de l'Université à l'égard des organisations internationales.

Comme on peut le voir, le portrait qui se dégage du présent rapport est nuancé. L'UQAM y apparaît comme une université pleinement engagée dans l'internationalisation et ouverte sur le monde. Les initiatives à caractère international y sont si nombreuses que l'un des défis préalables du présent exercice a précisément été de les recenser. Nos forces sont réelles et ne doivent pas être perdues de vue. Certes, une analyse comparative nous montre que d'autres universités au Québec ont parfois été mieux placées que nous pour saisir des occasions de développement international ou ont su en profiter plus rapidement que nous ne l'avons fait. Cette situation n'a cependant rien d'irréversible et il est raisonnable de penser que l'UQAM dispose d'un grand potentiel de développement et qu'elle n'a pas encore donné sa pleine mesure sur ce plan.