



Pour une stratégie durable

d'internationalisation de l'enseignement supérieur au Québec

Professeur Slim Khalbous

Recteur de l'Agence universitaire de la Francophonie

✉ Slim.Khalbous@auf.org

*Mémoire déposé en réponse à l'appel sur la
Révision de la Politique québécoise de financement des universités*

1. L'AUF, partenaire du réseau universitaire québécois

Fondée à Montréal en 1961, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) est un partenaire actif du réseau universitaire québécois (Annexe 1). Aujourd'hui, ses membres forment le réseau le plus étoffé au monde dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche : plus de 1000 institutions (universités, grandes écoles, réseaux universitaires et centres de recherche) réparties dans 120 pays, y compris au Québec.

Opérateur de la Francophonie institutionnelle constitué en personne morale en vertu de la Loi concernant l'Agence universitaire de la Francophonie (L. R. Q., chapitre A-7.2), l'AUF met en œuvre, dans son champ de compétences, les résolutions adoptées par la Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage. Dans le cadre de sa Stratégie 2021-2025¹, qui a été conçue grâce à une consultation mondiale d'environ 15000 personnes menée en 2020², l'AUF agit dans le respect de la diversité des cultures et des langues, œuvrant pour une francophonie universitaire scientifique engagée dans le développement économique, social et culturel des sociétés. En s'appuyant sur un principe de solidarité active, l'AUF fait la promotion d'une francophonie engagée dans le déploiement d'une université responsable et inclusive, la promotion de la jeunesse et la défense de l'égalité femme-homme.

Parmi les secteurs d'intervention de l'AUF, soulignons la mise en place de projets de coopération pour le développement, tels qu'IFADEM³, APPRENDRE⁴, ENTREPRENDRE⁵, RÉSACE⁶. Pour ces projets, réalisés parfois en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds, l'AUF mobilise

¹ Découvrez ici la [Stratégie AUF 2021-2025 \(Français\) \(calameo.com\)](https://calameo.com/auf/strategie-2021-2025).

² Les résultats de cette ample consultation ont été rassemblés dans le [Livre blanc de la Francophonie scientifique - AUF](#) (Bucarest, éditions AUF, 2021).

³ Lancée à la suite du 11^e Sommet de la Francophonie de Bucarest, en 2006, l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) a pour objectif de soutenir les politiques nationales de modernisation des systèmes éducatifs dans les pays membres : <https://ifadem.org/fr/presentation>.

⁴ Cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD), ce programme apporte des services, outils et expertises dans le domaine pédagogique aux Ministères de l'éducation nationale de 26 pays : <https://apprendre.auf.org/>.

⁵ Financé par l'AUF, ce projet promeut la culture entrepreneuriale dans 8 pays (Afrique subsaharienne, Caraïbes, Océan Indien). Il instaure un statut national d'étudiant-entrepreneur (SNEE) et des pôles de préincubation au sein des CEF de l'AUF, renforçant ainsi l'innovation et la recherche en entrepreneuriat : <https://www.auf.org/nos-actions/toutes-nos-actions/entreprendre/>.

⁶ Le Réseau Solidaire d'Accompagnement à la Création d'Entreprises (RÉSACE), financé par l'AUF, l'Ambassade de Suisse en Haïti, la Banque de la République d'Haïti, FOKAL et la Fondation Sogébank, soutient l'incubation de 300 projets d'entreprises et finance 100 nouvelles entreprises (US\$ 10.000 chacune). Tous ces portés sont portés par de jeunes diplômés d'établissements universitaires haïtiens : <https://www.auf.org/nos-actions/toutes-nos-actions/reseau-solidaire-daccompagnement-la-creation-entreprises-resace/>.

ses compétences dans le domaine de la diplomatie scientifique et fait appel à une riche expertise internationale développée par son vaste réseau de membres.

Le siège social de l'AUF est à Montréal et ses services centraux se répartissent entre Montréal et Paris. Elle dispose d'équipes sur le terrain dans environ 60 pays, apportant conseils, soutien technique et contributions financières à différents projets d'envergure qui soutiennent la collaboration au sein de la francophonie scientifique (cf. Annexe 2). Les équipes travaillent dans une des 10 Directions Régionales, un des 40 Bureaux Nationaux (BN), un des 50 Campus Numériques francophones (CNF) ou 70 Centres d'Employabilité Francophones (CEF). On les retrouve aussi dans trois institutions au rayonnement international :

- L'Institut de la formation à distance de la francophonie ([IFIC](https://ific.auf.org/)⁷) ;
- L'École de management de la francophonie ([ESFAM](https://esfam.auf.org/)⁸) ;
- L'Académie internationale de la francophonie scientifique ([AIFS](https://aifs.auf.org/)⁹).

Ainsi, c'est à titre de **partenaire du réseau universitaire québécois** que l'AUF présente, dans ce mémoire, des éléments de réflexion à l'attention de la ministre de l'Enseignement supérieur, dans le contexte actuel de révision de la politique de financement des universités québécoises.

Ces propositions font suite aux échanges que le Recteur de l'AUF a eus avec la ministre de l'Enseignement supérieur le 6 décembre 2022. Lors de cette rencontre, l'AUF recommandait et recommande toujours que le gouvernement du Québec se dote d'**une stratégie durable d'internationalisation de l'enseignement supérieur** qui se concentre sur la francophonie scientifique et qui soit capable aussi bien de promouvoir la réalisation de projets de coopération internationale aux effets structurants et pérennes, s'inscrivant dans une perspective de réciprocité.

2. Objectifs de l'appel du MES

L'appel à mémoires publié par le ministère de l'Enseignement supérieur dans le cadre de la révision de la politique québécoise de financement des universités définit trois objectifs :

⁷ <https://ific.auf.org/>

⁸ <https://esfam.auf.org/>

⁹ <https://aifs.auf.org/>

- a) Améliorer la contribution des établissements universitaires aux enjeux de main-d'œuvre dans les secteurs stratégiques pour l'économie québécoise.
- b) Contribuer à la vitalité du français au Québec, notamment dans le domaine de la recherche scientifique.
- c) Renforcer la capacité des établissements universitaires à valoriser, sur le plan économique, la recherche et l'innovation.

L'AUF considère que, dans une bonne mesure, ces trois objectifs peuvent être atteints par une **stratégie efficace et durable d'internationalisation de l'enseignement supérieur dans la francophonie** :

- La cible « a », qui concerne les enjeux de main-d'œuvre dans les secteurs stratégiques tels que le génie, l'informatique, l'éducation, la santé et la recherche de pointe, pourrait être atteinte à travers un soutien financier aux universités, fléché pour le recrutement d'étudiantes et d'étudiants non québécois francophones, accompagné d'une mobilisation à cette fin, réalisée de manière concertée, de différents atouts dont dispose l'AUF : son vaste réseau de membres animés à travers plus de 150 implantations dans le monde.
- La cible « b », qui concerne la vitalité du français, pourrait également être atteinte grâce à un recrutement efficace et coordonné d'étudiantes et d'étudiants non québécois francophones via le réseau de l'AUF. Le Québec pourrait aussi jouer un rôle de pionnier en soutenant des initiatives structurantes axées sur la recherche scientifique et la diffusion des résultats de recherche en français, en collaboration avec les universités ainsi que l'ACFAS, qui a récemment célébré ses 100 ans et les FRQ. Ces deux institutions québécoises collaborent avec l'AUF depuis plusieurs années. Un renforcement de la collaboration étroite qui existe déjà entre l'AUF et l'ACFAS permettrait de développer des activités scientifiques de grande envergure dans la francophonie scientifique. A titre d'exemple pouvant inspirer une telle initiative, le soutien conjoint de l'AUF et du gouvernement du Québec ayant contribué à l'émergence du Service d'aide à la recherche en français (SARF)¹⁰, qui depuis 2022 offre un soutien de premier plan aux chercheurs et chercheuses francophones en milieu minoritaire au Canada. En outre, l'AUF et les FRQ ont mis en place diverses initiatives de financement et de structuration de la recherche en Afrique subsaharienne et au Liban, notamment. Ces initiatives pourraient être davantage développées afin d'intégrer de manière plus concertée la formation des étudiantes et des étudiants.
- Enfin, l'établissement de collaborations internationales plus structurantes et plus pérennes en recherche scientifique et en enseignement supérieur pourrait être une

¹⁰ <https://www.acfas.ca/communaute/sarf>

occasion unique de consolider la capacité des universités québécoises à valoriser, sur le plan économique et en langue française, la recherche et l'innovation (cible « c »). Grâce à ses vastes réseaux au sein de la francophonie scientifique, l'AUF est idéalement positionnée pour apporter un soutien essentiel à la stratégie de positionnement des universités québécoises.

3. Réponses aux questions formulées dans l'appel à mémoires

L'AUF ne traitera pas de la question 1 concernant la formule de financement, car celle-ci relève principalement des discussions entre le gouvernement du Québec, les universités et les experts spécialisés dans ce domaine. Cette question spécifique nécessite une approche plus ciblée, impliquant des acteurs locaux et des décisions propres à la gouvernance et aux politiques de financement des universités québécoises.

Cependant, l'AUF maintient son engagement dans d'autres domaines liés à l'enseignement supérieur et travaille en étroite collaboration avec ses partenaires pour encourager le développement scientifique et la coopération interuniversitaire tant au niveau local qu'international. Dans cette optique, des fonds spécifiques pourraient être alloués aux universités québécoises intéressées à soutenir des activités de recherche scientifique et de formation en langue française, à la fois au sein de la francophonie internationale et au-delà. Ces fonds pourraient être dédiés ou liés à l'augmentation des effectifs étudiants.

En outre, il est essentiel de prévoir des ressources spécifiques pour subventionner les activités tenues à l'étranger (question 2) et financer le recrutement d'étudiantes et étudiants internationaux en fonction de leur participation. Cette allocation de ressources permettrait de promouvoir les échanges et la mobilité étudiante, tout en renforçant les liens entre les institutions universitaires du Québec et celles d'autres régions du monde.

En ce qui concerne la question 3, une approche prometteuse pour renforcer la collaboration interuniversitaire au sein de la francophonie consisterait à permettre aux universités québécoises de tirer parti des ressources spécifiques disponibles via les implantations de l'AUF. Cela pourrait être réalisé de plusieurs manières :

- **La francisation d'étudiantes et étudiants avant leur arrivée au Québec.** Il serait envisageable pour le Québec de mettre en place un programme de francisation à distance, offert par un ou plusieurs établissements universitaires, en collaboration avec les

implantations de l'AUF à travers le monde. Les implantations de l'AUF (70 CEF et 50 CNF dans 60 pays) pourraient être mobilisés dans ce programme de francisation. Ce programme bénéficierait d'un soutien et d'un accompagnement grâce à un système de tutorat certifié, présent dans les CEF. L'objectif serait d'atteindre un niveau de maîtrise du français nécessaire avant l'arrivée des étudiantes et étudiants au Québec. L'AUF a déjà connu des succès dans ce domaine, notamment avec le programme FRANMOBE¹¹ qui vise à former en français un public étudiant non francophone et à accompagner ces jeunes dans leurs projets de mobilité dans une université francophone. Ce modèle pourrait être adapté sans aucune difficulté aux besoins spécifiques du Québec. Ce programme de formation ne se limiterait pas seulement à la francisation linguistique, mais inclurait également une introduction au système universitaire québécois et à la société québécoise. Ainsi, les étudiants seraient préparés de manière plus complète pour leur intégration dans les institutions universitaires québécoises et dans la société québécoise dans son ensemble. Ce programme de francisation à distance, en collaboration avec l'AUF, offrirait aux étudiants internationaux une opportunité précieuse de se familiariser avec la langue et la culture francophones avant même leur arrivée au Québec, favorisant une expérience d'études plus réussie.

- Il serait envisageable de **proposer une offre de formation partiellement délocalisée**, permettant ainsi la réalisation de la première année de certains programmes universitaires québécois à l'extérieur de la province. Cette approche serait particulièrement pertinente pour le public étudiant non québécois ne possédant pas les prérequis nécessaires pour intégrer directement le programme visé, tels que les 13 années de scolarité obligatoires. Dans de tels cas, une année préparatoire ou une passerelle pourrait être nécessaire pour combler l'écart entre le système éducatif d'origine de l'étudiant et celui du Québec. Cette offre de formation pourrait être dispensée à distance, avec le soutien d'un système de tutorat présent localement ou à distance, dans les locaux de l'AUF et grâce au soutien de l'IFIC. Cette approche présenterait de nombreux avantages, notamment en assurant la compétence des étudiantes et des étudiants avant leur arrivée au Québec, en réduisant les coûts de formation tout en préservant sa qualité, et en atténuant les défis d'intégration auxquels les étudiantes et étudiants pourraient être confrontés en arrivant au Québec avec des écarts significatifs dans leurs connaissances. Dans un autre cas de figure, les universités québécoises pourraient avoir la possibilité de délocaliser la première année d'un ou de plusieurs programmes dans les implantations de l'AUF. Cette approche permettrait également de réduire les écueils du processus d'intégration lors de la première année, de

¹¹ Ce programme a été conçu par une équipe de spécialistes coordonnée par le célèbre linguiste Christian Puren, dans le cadre d'une collaboration entre l'Ambassade de France et l'AUF au Brésil : [FRANMOBE : un dispositif pour la mobilité étudiante en français - FLE.fr](#)

garantir un niveau de compétence adéquat pour la poursuite et la réussite des études au Québec, et de préparer efficacement la transition et éventuellement l'immigration au Québec. Ces pratiques de délocalisation partielle de la formation, qu'il s'agisse de l'offrir à distance avec l'aide de l'IFIC ou de déplacer la première année dans les implantations de l'AUF, permettraient de mieux préparer les étudiants à leur expérience d'études au Québec, de garantir leur succès académique et leur intégration harmonieuse dans le contexte québécois, tout en réduisant les éventuels obstacles liés aux différences éducatives et culturelles.

Pour la question 4, une approche envisageable pour soutenir les petits établissements, les établissements en région et les missions particulières (par exemple les universités de génie) consisterait à ramener les droits de scolarité des étudiantes et étudiants non québécois qui choisissent d'étudier en langue française dans ces établissements et programmes au même niveau que ceux des étudiants québécois. Cette mesure impliquerait de subventionner ces personnes. Le gouvernement du Québec a déjà pris des mesures dans cette direction¹², et l'initiative est saluée par l'AUF.

Cependant, il serait bénéfique que le gouvernement du Québec augmente le nombre d'exemptions accordées, en particulier pour les petits établissements et les établissements éloignés des principales villes, où les programmes sont souvent constitués de cohortes réduites, et que ces établissements bénéficient également, de manière ciblée, d'un soutien leur permettant des dispositifs mentionnés il y a peu, portant à la fois sur la francisation et sur la délocalisation partielle de leurs formations. Les établissements concernés pourraient ainsi augmenter leurs effectifs estudiantins, sans augmenter de manière excessive les coûts de l'offre de formation. Cette pratique permettrait de rentabiliser davantage l'offre de formation, de revitaliser ces communautés et de maintenir une expertise en enseignement et en recherche sur l'ensemble du territoire québécois, dans les domaines considérés comme prioritaires par le gouvernement du Québec.

En adoptant cette approche, il serait possible de garantir une répartition plus équitable des ressources et d'assurer que les petits établissements et ceux en région ne soient pas désavantagés en termes de financement et d'accès aux étudiants. Cela contribuerait également à

¹² <https://www.quebec.ca/education/etudier-quebec/aide-financiere-etudiants-internationaux/exemption-droits-scolaire-supplementaires-selon-programme-region>

promouvoir la diversité et l'excellence académique dans tout le Québec, tout en soutenant les domaines stratégiques identifiés par le gouvernement.

En ce qui concerne la question 5, nous souhaitons souligner l'importance croissante de l'internationalisation des parcours de formation et de la collaboration scientifique dans la francophonie, en nous appuyant sur la première illustration présentée dans le document de consultation. Il est essentiel que le gouvernement du Québec établisse des lignes directrices claires pour soutenir activement l'internationalisation des parcours de formation, des diplômes et de la recherche scientifique en langue française. Dans cette optique, l'AUF pourrait jouer un rôle de partenaire privilégié en unissant ses efforts pour promouvoir une visibilité optimale des universités québécoises à travers son vaste réseau, et en soutenant les initiatives québécoises d'internationalisation à travers divers projets et programmes.

Enfin, il est important de souligner que toutes les considérations abordées répondent à la question 6, qui concerne la préservation de la langue française, le rayonnement international et une meilleure adéquation aux besoins du marché du travail. En prenant des mesures concrètes dans ces domaines, le gouvernement du Québec peut renforcer l'attractivité des universités québécoises, consolider leur position internationale et répondre de manière plus efficace aux attentes des employeurs.

4. Pour une stratégie d'internationalisation francophone en collaboration avec l'AUF

Dans une perspective plus globale, l'AUF est d'avis que le gouvernement du Québec devrait s'engager dès 2023-2024, en lien avec les Assises de la francophonie scientifique qui se tiendront du 30 octobre au 2 novembre 2023 à Québec¹³, à élaborer une véritable stratégie d'internationalisation de ses établissements d'enseignement supérieur. Une telle initiative devrait impliquer la participation d'autres ministères concernés par cette question, notamment les ministères des Relations internationales et de la Francophonie, de l'Économie et de l'Innovation, de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, de la Langue française, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, et devrait commencer à être mise en œuvre dès 2024-2025. L'AUF se tient prête

¹³ auf-semaine-francophonie.auf.org/wp-content/uploads/2023/05/SMFS_2023_Programme-synoptique-provisoire-avril_V3.pdf

à soutenir et contribuer à cette réflexion en collaboration avec le gouvernement du Québec et l'ensemble des partenaires de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, au-delà des questions abordées et des scénarios évoqués tels que le recrutement, la francisation et la délocalisation, nous soumettons aussi à la ministre de l'Enseignement supérieur l'idée que le Québec pourrait encourager le développement de collaborations interuniversitaires et intersectorielles à l'échelle internationale. Cela pourrait se concrétiser par la promotion de la multi-diplomation, l'organisation de colloques, de congrès et de forums scientifiques en langue française, ainsi que par un soutien accru à la mobilité des chercheurs québécois au sein de la francophonie scientifique, et à l'accueil de chercheurs francophones ou francophiles au Québec.

Notons également que, parmi les grands projets aux effets structurants de la francophonie scientifique pour les prochaines années, l'AUF s'engage dans la création d'un programme mondial de mobilité, s'inspirant du modèle du programme Erasmus, mais qui sera consacré exclusivement aux pays concernés par la francophonie scientifique. Cette initiative favorisera les échanges étudiants et renforcera les liens entre les universités francophones à travers le monde. Le Québec, en tant que leader dans ce domaine, pourra jouer un rôle prépondérant dans le cadre de ce programme.

5. Des relations internationales qui s'inscrivent dans la réciprocité

Enfin, le Québec devrait saisir cette occasion pour établir des relations internationales durables, allant au-delà de ses besoins immédiats, en favorisant la réciprocité et les échanges avec les universités et les États avec lesquels il entretiendra des liens renforcés. De nombreux pays où la langue française est importante, ainsi que d'autres pays francophiles, ont des besoins dans le domaine de l'enseignement supérieur et souhaitent réfléchir à l'avenir de leur système en partenariat avec des nations offrant des perspectives de réciprocité. La circularité des échanges est un élément clé de cette dynamique et, en particulier lorsqu'il s'agit de la mobilité des personnes, il est essentiel de penser à long terme afin de bénéficier de tous les avantages potentiels.

Le Québec jouit d'une excellente réputation au sein de la francophonie mondiale, et la stratégie élaborée constituerait une opportunité exceptionnelle pour lui de jouer un rôle central

dans de nombreux enjeux et crises actuels auxquels l'humanité est confrontée. Que ce soit en matière d'environnement (notamment la crise climatique), de conflits armés, d'impacts des technologies disruptives (comme l'intelligence artificielle) ou de crises sanitaires, il est impératif de mettre en place des relations structurées à travers la francophonie.

∞

L'AUF, partenaire de longue date du Québec, a été fondée à Montréal il y a plus de 60 ans. Forte de son expérience et de son expertise, elle est prête à soutenir pleinement la politique durable d'internationalisation de l'enseignement supérieur québécois. Grâce à son vaste réseau composé de plus de 1000 membres répartis dans 120 pays et à ses plus de 150 implantations mondiales, l'AUF offre une plateforme privilégiée pour renforcer les liens entre le Québec et les acteurs de l'enseignement supérieur à travers le monde, en prenant compte des objectifs définis dans l'appel publié par le ministère de l'enseignement supérieur.

Cette présence mondiale de l'AUF constitue un atout majeur pour promouvoir l'échange académique, la coopération scientifique et la mobilité des étudiants. Elle permet d'établir des partenariats stratégiques avec des institutions renommées, d'accéder à des ressources variées et de favoriser le partage des connaissances. En travaillant de concert avec l'AUF, le Québec peut tirer parti de ce réseau étendu pour faciliter les échanges, encourager la mobilité des étudiants et des chercheurs, renforcer la visibilité de ses établissements d'enseignement supérieur à l'échelle mondiale. Cette collaboration mutuellement bénéfique contribuera à promouvoir l'excellence académique, la diversité culturelle et le rayonnement international de l'enseignement supérieur québécois, comme un vecteur pour contribuer à une nouvelle définition de la politique québécoise de financement des universités.

Annexe 1

Membres de l'AUF au Québec

Polytechnique Montréal
Collège d'Alma
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec (UQ)
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
Université du Québec en Outaouais (UQO)
Université du Québec à Montréal (UQAM)
Université du Québec à Rimouski (UQAR)
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Université Laval
École de technologie supérieure
Université McGill
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Université TÉLUQ
Université Concordia
Institut national de la recherche scientifique
Fédération des Cégeps

Annexe 2

Présence de l'AUF dans le monde

