

# Les structures encadrant les activités internationales dans les cégeps

COMPTE RENDU D'UN PANEL

présenté dans le cadre du

FORUM DES RESPONSABLES INTERNATIONAUX

3 mai 2007



**cégep** international

INTRODUCTION	2
<b>COLLÈGE ÉDOUARD-MONTPETIT</b>	3
<b>COLLÈGE MONTMORENCY</b>	5
<b>CÉGEP DE THETFORD</b>	7
<b>CÉGEP DE L'OUTAOUAIS</b>	9
CONCLUSION	11
ANNEXE	12

**COORDINATION ET RÉVISION** EVELYNE FOY

**RÉDACTION** GILBERT CÔTÉ

**RÉVISION LINGUISTIQUE** PAULINE GERVAIS

**CÉGEP INTERNATIONAL** a préparé cette brochure pour répondre à une demande souvent formulée par les directions des cégeps et par les gestionnaires des activités internationales qui cherchent à organiser l'activité internationale de manière efficace dans leur établissement. Nous reprenons ici quatre témoignages représentatifs des modes d'organisation généralement utilisés dans le réseau et présentés lors du Forum des responsables internationaux tenu le 3 mai 2007. Nous remercions les personnes qui ont généreusement accepté de livrer ces témoignages.

---

**37 %** des collèges ont élaboré une politique relative aux activités internationales.

---

**74 %** des collèges qui n'ont pas de politique manifestent une volonté d'en élaborer une.

---

**74 %** des missions éducatives et **86 %** des plans stratégiques des collèges font référence à l'aspect international.

---

**51 %** des collèges ont une personne responsable de l'ensemble des activités à caractère international. Dans les autres collèges, les activités d'internationalisation de la formation, de mobilité étudiante et d'accueil d'étudiants étrangers relèvent majoritairement de la direction des études. La coopération internationale relève de la Formation continue dans **52 %** des collèges et de la direction générale dans **36 %** des cas.

---

**Depuis 2000**, le nombre de comités de coordination et de comités consultatifs reconnus formellement a augmenté, reflétant ainsi un souci d'inscrire les activités internationales dans la vie institutionnelle.

---

DONNÉES TIRÉES DU PROFIL DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DES CÉGEPS 2005 RÉALISÉ PAR CÉGEP INTERNATIONAL

# Un service lié à la direction générale

NICOLE MERCIER, directrice du service de développement international  
COLLÈGE ÉDOUARD-MONTPETIT

## HISTORIQUE

Le Collège Édouard-Montpetit réalise des activités internationales depuis plus de vingt ans. Pendant plusieurs années, ces activités étaient réalisées par un conseiller pédagogique. Plusieurs activités à caractère international étaient réalisées à l'École nationale d'aérotechnique, alors que d'autres étaient laissées à l'initiative de chacun, sans orientation précise.

## STRUCTURE ET MANDAT

Il y a quatre ans, avec la participation d'une consultante externe, le collège a fait un bilan de ses activités internationales. On a alors constaté que le collège réalisait beaucoup d'activités internationales et qu'elles devraient être mieux structurées. Une large consultation du milieu, devant mener à l'élaboration d'une politique d'internationalisation de la formation, a été lancée. La politique, adoptée par le conseil d'administration en juin 2004, spécifie notamment que sa mise en œuvre est une responsabilité collective qui incombe à toutes les composantes du Collège.

Pour appliquer la politique, on a créé un service de développement international sous l'autorité de la direction générale. Le service de développement international comprend une directrice, un conseiller pédagogique et une agente administrative. La directrice y occupe un poste de cadre et relève du directeur général.

Jusqu'en septembre 2006, les champs d'action du service de développement international couvraient les quatre volets suivants:

- l'intégration de la dimension internationale dans les programmes de formation et dans certaines activités parascolaires;
- la mobilité des étudiants et des enseignants par des stages et des échanges à caractère éducatif à l'étranger;
- la coopération internationale et l'exportation du savoir-faire, notamment en matière de formation, de soutien à la formation et à la gestion, de transfert technologique et de recherche appliquée;
- le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers ainsi que leur participation à certaines activités à caractère international et interculturel réalisées au Collège.

En septembre 2006, l'accueil des étudiants étrangers, la mobilité et l'internationalisation des programmes passent sous la responsabilité de la direction des études. Le service de développement international concentre ses activités sur la coopération, le

développement de partenariats, l'exportation du savoir-faire, la délocalisation de programmes et le recrutement d'étudiants étrangers à la fois pour le Collège et l'École nationale d'aérotechnique. Cette nouvelle répartition des responsabilités concentre les activités génératrices de revenus au service de développement international pour lui permettre d'atteindre ses objectifs d'autofinancement à moyen terme. Par ailleurs, les activités internationales propres aux programmes sont sous la responsabilité de la direction des études, facilitant ainsi leur intégration dans la démarche pédagogique.

Le service vise l'autofinancement à moyen terme, et l'équipe de direction reconnaît la pertinence d'investir dans l'internationalisation de la formation et dans son service de développement international.

### **COORDINATION du Service de développement international AVEC LES AUTRES DIRECTIONS**

Les activités que réalise le service de développement international sont coordonnées avec les autres directions et services selon la nature de l'activité, permettant ainsi une meilleure utilisation des ressources humaines.

### **ÉVALUATION**

Le Collège a mis en place un mécanisme de gestion par rendement qui permet d'évaluer et d'analyser annuellement l'atteinte des objectifs du service de développement international.

### **AVANTAGES**

- Le lien d'autorité fonctionnelle avec la direction générale permet une prise de décision rapide.
- Le statut de cadre de la directrice permet d'avoir une plus grande influence sur les instances décisionnelles.
- Cette structure organisationnelle permet une concentration des activités de partenariat, d'exportation du savoir-faire et du recrutement d'étudiants étrangers (guichet unique).
- Le collège est passé de la réalisation d'activités internationales laissées à l'initiative individuelle à la réalisation d'activités regroupées et mieux organisées.

### **COMMENTAIRES**

Les communications internes et externes sont parfois difficiles. Aussi, il devient important de faire connaître les activités et réalisations internationales pour s'assurer d'un plus grand rayonnement et d'une plus grande adhésion de toute la communauté collégiale. Le service de développement international a créé une rubrique internationale «Édouard autour du Monde» dans le journal du Collège. Ce journal est distribué à la communauté collégiale et aux partenaires locaux et internationaux. Il est disponible sur le site Web du Collège.

### **SITE WEB**

[http://www.college-em.qc.ca/public/acb09721-973a-4bfd-9741-52ca811aabc3/mes\\_documents/lecollege/reglements\\_et\\_politiques/po\\_intl.pdf](http://www.college-em.qc.ca/public/acb09721-973a-4bfd-9741-52ca811aabc3/mes_documents/lecollege/reglements_et_politiques/po_intl.pdf)

# Un service lié à la direction des études

SYLVAIN BENOIT, coordonnateur du Bureau Montmorency international

## COLLÈGE MONTMORENCY

### HISTORIQUE

Le Collège Montmorency accueille près de 9 000 étudiants en formation générale et continue. Il réalise des activités internationales depuis 27 ans. Pendant plusieurs années, les activités internationales se limitaient à la réalisation des Projets humanitaires des étudiants de Montmorency (PHEM) et à la réalisation d'activités de mobilité étudiante laissées à l'initiative de certains enseignants. Ces activités ponctuelles n'avaient pas d'orientations stratégiques ou d'objectifs institutionnels précis. Pendant cette période, il y avait peu de partage d'expertise. Une certaine compétition pouvait même exister entre les projets et il n'y avait pas de moyens de diffusion de l'information sur les activités internationales.

En janvier 2000, le Collège accordait une libération de 50 % de sa tâche à un enseignant pour faire l'analyse de ce qui se faisait à l'international au Collège Montmorency, dans les autres cégeps et établissements de formation au Canada et pour identifier le potentiel de développement d'activités internationales du Collège. On a alors élaboré un cadre d'intervention et procédé à la création de l'image corporative.

À l'automne 2000, le Collège a créé le Bureau Montmorency international, sous l'autorité de la direction des études. Le coordonnateur du Bureau occupe un poste de cadre. Le Bureau a élaboré un plan stratégique de développement du Bureau Montmorency international et proposé des activités internationales pour les étudiants et les enseignants.

En 2001, le Collège a adopté une politique d'internationalisation et, en 2003, l'international est intégré dans la mission du Collège. Le processus de mise en place du Bureau, d'élaboration du plan stratégique et de la politique a été largement participatif. Des présentations aux différentes instances de gestion du Collège ont été faites: conseil d'administration, commission des études, comité de gestion éducative, comité de régie et syndicats.

### MISSION de Montmorency international

La mission de Montmorency international est « d'offrir aux élèves, au personnel du Collège ainsi qu'à ses partenaires, la possibilité de participer activement et de concert au développement de cette nouvelle société mondiale. En favorisant l'interaction, les échanges et les partenariats interculturels, nous pourrons ainsi profiter d'une expertise globale, enrichissante pour faire face aux défis de l'avenir».

### MANDAT de Montmorency international

- Développer les échanges et les stages internationaux.
- Élaborer des programmes de mobilité des étudiants et de transférabilité.

- Concevoir et évaluer des programmes de formation adaptés.
- Contribuer à des projets d'appui et de renforcement institutionnel.
- Élaborer des programmes de formation de formateurs.
- Recruter des étudiants étrangers.
- Contribuer à des projets d'aide publique au développement.
- Développer les échanges professionnels.

### **STRUCTURE de Montmorency international**

Le Bureau est sous l'autorité de la direction des études. Il est actuellement composé d'un coordonnateur, d'un professionnel, d'un enseignant, du personnel de soutien et d'une personne en poste à l'étranger.

Le Bureau doit s'autofinancer, mais le Collège peut exceptionnellement combler un déficit. Le Bureau conserve les surplus qu'il génère pour son propre développement ou pour absorber des déficits futurs.

### **COLLABORATION avec les autres directions**

La collaboration avec les autres directions dépend de la nature des activités. Il existe des liens informels avec:

- le service des affaires étudiantes pour l'organisation d'activités de mobilité, la formation pré-départ et l'accueil d'étudiants étrangers;
- la formation continue pour l'offre d'AEC pour étudiants internationaux et l'affectation de professionnels dans les projets à l'étranger;
- le coordonnateur du Bureau siège au comité de gestion éducative avec tous les adjoints à la direction des études.

### **AVANTAGES**

- Guichet unique pour toutes les activités internationales.
- Ces activités sont mieux intégrées et s'insèrent dans un plan stratégique et dans la mission du Collège.
- Le statut de cadre est un facteur important pour influencer les décisions en faveur de l'internationalisation.
- Le lien direct avec la direction des études facilite l'accès aux ressources.

### **DÉSAVANTAGES**

- Le directeur du Bureau International doit s'assurer que les dossiers internationaux sont bien présentés et défendus lors des réunions de régie ou autres instances de décision où il ne siège pas.
- Les liens informels avec la Vie étudiante et la Formation continue peuvent être fragilisés en cas de mésentente.

### **SITE WEB**

<http://www.cmontmorency.qc.ca/college/intl.html>

# Un service *hybride* : exportation de services liés à la formation continue et accueil d'étudiants internationaux à la Direction des Études

JACQUES CÔTÉ, coordonnateur à la Formation continue

CÉGEP DE THETFORD

L'histoire des activités internationales du Cégep de Thetford se divise en deux phases bien distinctes qui correspondent à l'évolution de la réalité socioéconomique de la région.

## PHASE 1 - Horizon 1995 à 2003

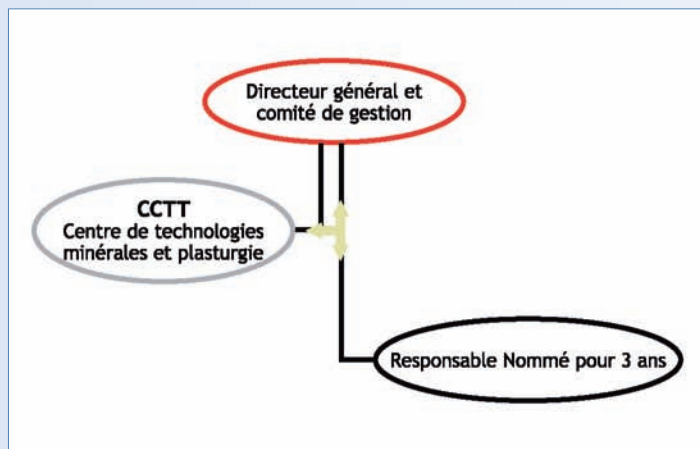
Jusqu'à la fin des années 1980, la région de Thetford prospérait principalement grâce à l'exploitation de l'amiante. Le Cégep comptait alors 1400 étudiants. Mais les déboires de l'amiante sur les marchés internationaux ont changé la donne pour la région et une période de décroissance s'est amorcée.

Tout en contribuant à la diversification économique de la région, il est alors apparu important pour le Cégep de Thetford de se tourner vers d'autres avenues de développement.

À l'initiative de deux cadres supérieurs, le Cégep s'est alors doté d'une Politique de gestion des dossiers internationaux sous la gouvernance d'un comité de gestion avec désignation d'un responsable des activités internationales.

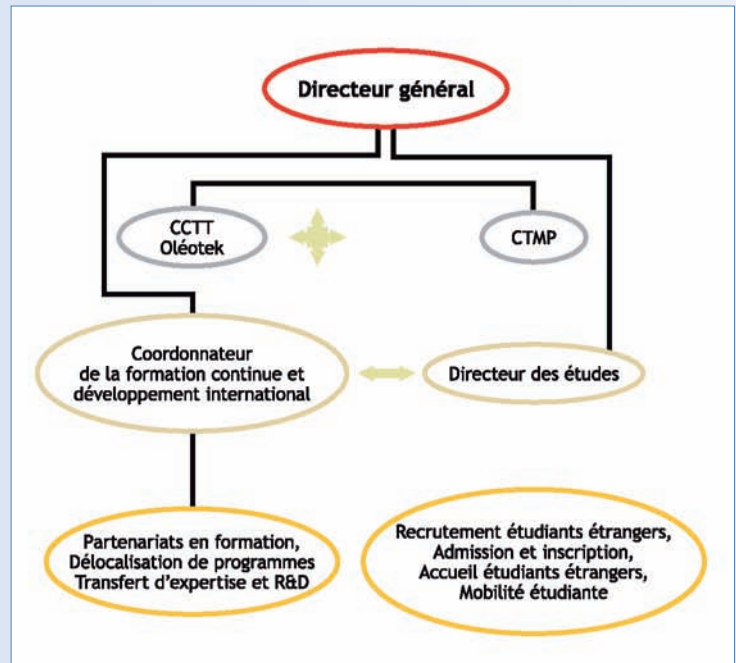
Au cours de cette phase, on visait à faire des affaires sur le plan international. Les domaines couverts étaient: le recrutement d'étudiants étrangers, le développement de partenariats en formation, la mobilité étudiante et la recherche et le développement. On voulait développer ce secteur en misant sur un élément distinctif, soit le secteur minier. Le Cégep a réalisé des projets dans ce secteur, conjointement avec le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue, en Amérique du Sud.

Un responsable de l'international avait été nommé pour un mandat de trois ans par le comité de gestion, sous l'autorité du directeur général et du comité de gestion. Il répondait de plus au Centre collégial de transfert de technologie. Les activités internationales doivent s'autofinancer.



## PHASE 2 - 2003 à ce jour

La chute de l'amiante au niveau international provoque une baisse de clientèle du Cégep qui ne compte plus que huit cents étudiants en 2003. Le Cégep doit s'adapter à cette nouvelle donne et plusieurs pistes sont analysées pour diversifier les activités. Le Cégep commence, entre autres, à recruter des étudiants étrangers. Il accueille annuellement près de quatre-vingts étudiants étrangers en provenance principalement de l'île de la Réunion. Pour mieux gérer cette nouvelle situation, le Cégep se dote d'une nouvelle structure organisationnelle des activités internationales. Les activités internationales sont partagées entre deux directions, sous la responsabilité du directeur général. Le coordonnateur de la Formation continue est responsable du partenariat en formation, de la délocalisation des programmes, du transfert d'expertise, et de la recherche et du développement. Le directeur des études, pour sa part, est responsable du recrutement, de l'admission et de l'accueil d'étudiants étrangers ainsi que de la mobilité étudiante. Un enseignant est libéré d'une fraction de sa tâche pour s'occuper de l'accueil et de l'intégration des étudiants étrangers.



Les activités internationales doivent s'autofinancer. Les surplus sont réinvestis dans les activités du Cégep et non exclusivement dans les activités internationales. La Fondation du cégep contribue à la réalisation de certaines activités de mobilité étudiante.

### AVANTAGES

Cette structure est souple et adaptable. Elle demande peu d'investissement pour sa mise en place puisqu'on utilise des personnes déjà en poste. Le processus de décision est rapide, les deux responsables occupant des positions de cadre.

### INCONVÉNIENTS

Il y a deux porteurs de dossiers qui doivent travailler en étroite coordination pour assurer la cohérence interne et externe des activités. Il y a risque de surcharge si les activités augmentent car les deux responsables ont d'autres tâches.

### SITE WEB

<http://www.cegep-ra.qc.ca/formation/continue/fcontdevint.php>

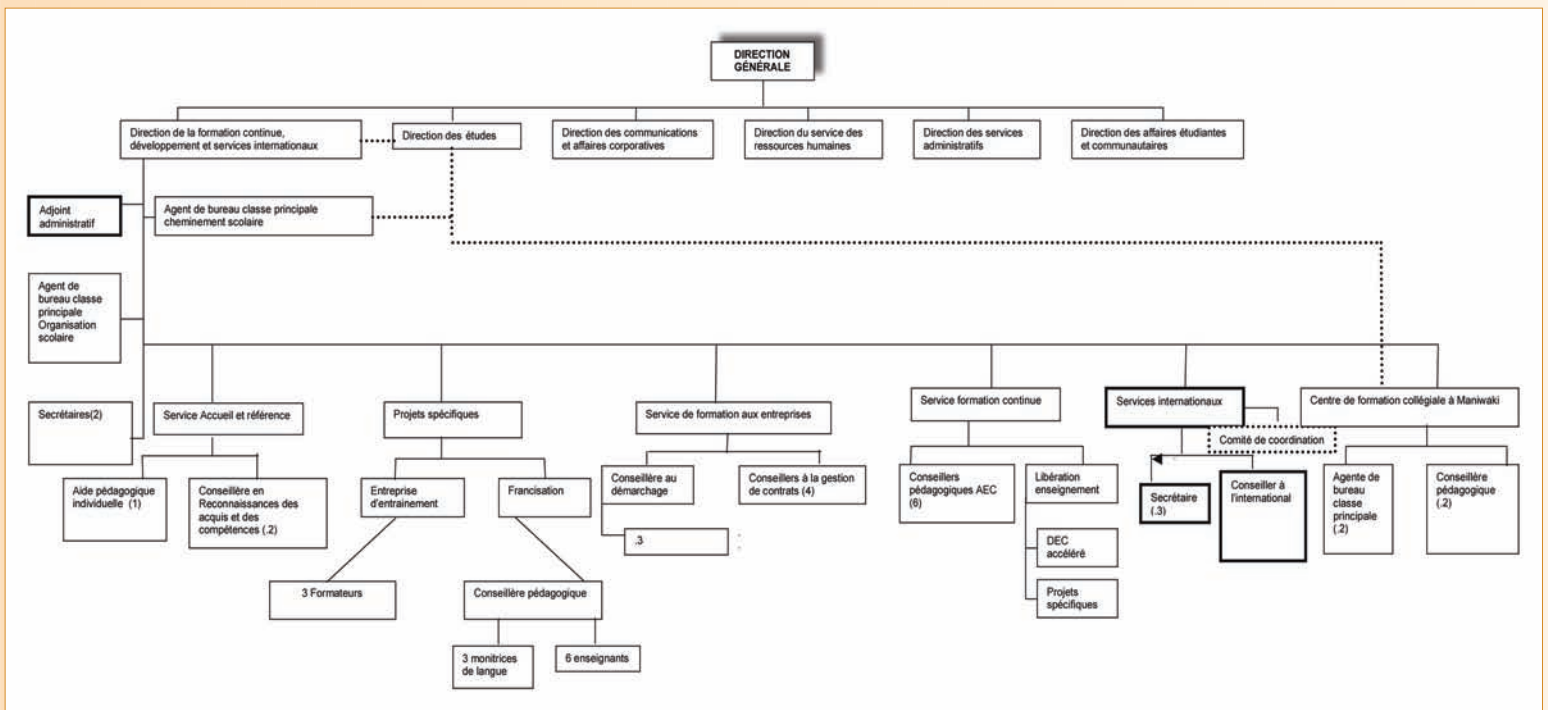
# Un service en processus de définition de sa structure organisationnelle

JOANNE MOREAU, directrice de la Formation continue  
CÉGEP DE L'OUTAOUAIS

Le Cégep de l'Outaouais réalise des activités internationales depuis plus de 25 ans. Pendant ces années, la quantité et la qualité des activités et des projets internationaux ont varié. Les activités internationales dépendaient souvent de l'initiative d'une seule personne. Avant la réorganisation de la direction des études en 2005, le directeur des ressources humaines était responsable du dossier. Au moment de sa retraite, personne n'a été désigné pour prendre la relève. Pour éviter que cette situation se reproduise, le Cégep confiait la responsabilité des activités internationales à la direction de la formation continue, du développement et des services internationaux en juillet 2006 et ce, à la suite d'une journée d'étude réalisée en février 2006 et qui a permis de produire un état des lieux et d'orienter la relance.

Pour mettre en place ce processus de relance, une libération de tâches à raison de 2 jours/semaine est accordée à un professionnel, et on demande à un consultant d'expérience de l'appuyer dans cette démarche qui se veut collective. Toutes les directions et services soutiennent cette nouvelle approche et les enseignants s'y intègrent positivement.

## ORGANIGRAMME de la direction de la formation continue, du développement et des services internationaux - 2007-2008



La direction de la formation continue a procédé à la révision de la politique de l'internationalisation et à la mise en place d'un Bureau des services internationaux comme guichet unique pour une période de trois ans. La responsabilité du Bureau est d'assumer le démarchage, la préparation et la gestion des projets internationaux et de diffuser l'information relative à ces projets. Les activités internationales se réalisent en concertation avec les diverses directions.

Le comité de coordination est composé de représentants des différentes directions du Cégep. Ce comité agit comme groupe conseil auprès des services internationaux. La politique révisée identifie de façon détaillée les rôles et responsabilités de chaque direction.

Il y a une douzaine d'années, il existait en Outaouais une entité pour promouvoir les activités internationales dans la région. Cette organisation rattachée au CRDO n'existe plus, mais il y a une volonté du milieu municipal et communautaire de relancer les activités internationales, et le Cégep entend s'associer à cette relance pour créer une synergie avec d'autres institutions de l'Outaouais.

Le travail réalisé par le Bureau des services internationaux sera évalué sur une base annuelle et la politique le sera dans trois ans. Le Bureau n'a pas de mandat d'autofinancement pour les deux prochaines années. Le Cégep accepte d'investir pendant cette période pour donner le temps au Bureau de se positionner et de développer des projets d'exportation du savoir-faire pour atteindre l'autofinancement.

### AVANTAGES

Cette structure reflète la volonté de toutes les directions du Cégep de relancer les activités internationales. Le Cégep engage des ressources pour deux ans afin de permettre au Bureau de se positionner sous forme de guichet unique, pour l'exportation du savoir-faire.

Elle démontre aussi une volonté de s'associer aux acteurs locaux et régionaux pour relancer les activités internationales.

### INCONVÉNIENTS

Comme cette structure a été mise en place récemment, il est difficile d'en évaluer les forces et les faiblesses. La structure organisationnelle sera évaluée annuellement et sera sans doute modifiée selon la conjoncture institutionnelle et les résultats obtenus.

### SITE WEB

<http://www2.cegepoutaouais.qc.ca/FormationContinue/accueil/default.asp>

# Conclusion

À la lumière des expériences présentées, certains traits communs peuvent être dégagés. L'appui de la direction générale est un facteur essentiel au développement des activités internationales. Il s'avère également très important d'avoir l'appui de l'ensemble de l'équipe de direction et d'intégrer les activités internationales dans le plan d'action du cégep.

Lors de l'élaboration d'une politique d'internationalisation et de la création d'un service international, il s'avère important de procéder par le biais d'une large consultation du milieu, de manière à incarner cette politique et les activités qui en découlent dans les valeurs et dans la culture de l'établissement. Si la nature des activités internationales doit correspondre à la culture institutionnelle de chaque établissement, elle se doit aussi d'influencer et de faire évoluer cette culture vers une reconnaissance de l'importance des activités internationales et vers une plus grande ouverture sur le monde.

Les modèles d'organisation présentés sont le résultat d'un processus propre à chaque cégep. La structure choisie pour organiser les actions internationales est tributaire de la conjoncture institutionnelle et de celle du milieu d'implantation du cégep: contraintes financières, disponibilité des ressources humaines, volonté de la direction générale et des directeurs de service.

Les activités internationales répondent aux besoins des enseignants et des étudiants. Leur participation à la planification, à la réalisation et à l'évaluation des activités permet une plus grande adhésion de l'ensemble de la communauté collégiale.

Il est très important d'informer l'ensemble de la communauté collégiale des possibilités et des réalisations des services internationaux. La diffusion de cette information permet un plus grand rayonnement, tant à l'interne qu'à l'externe.

La formule du guichet unique, regroupant les activités internationales sous la responsabilité reconnue d'un seul service, permet une plus grande cohésion des activités. Enfin, il est à noter que bien que la majorité des services ou bureaux internationaux aient un mandat d'autofinancement, de plus en plus de cégeps acceptent d'investir dans les activités internationales pour favoriser l'internationalisation des établissements.

CÉGEP **INTERNATIONAL** compte poursuivre la réflexion amorcée et est à la disposition de ses membres pour appuyer l'élaboration de politiques d'internationalisation et la création de structures appropriées pour les mettre en œuvre.

## **CANEVAS DE PRÉSENTATION UTILISÉ PAR LES PANELISTES lors du Forum des responsables internationaux**

- **Le type de structure et les raisons de ce choix par votre cégep**  
S'agit-il d'un modèle constant ou y a-t-il eu changement en cours de route?  
Pourquoi un changement?
- **Quel est le mandat de votre service, ses fonctions?**  
Qui le définit?  
Quelle instance l'a adopté?  
Selon quel processus de consultation?
- **Quels sont les liens entre votre service et les autres directions?**  
Lien «organique» ou «aléatoire»?  
Toutes les responsabilités relatives à l'action internationale sont-elles sous votre responsabilité?  
Sinon, qui détermine le partage des responsabilités?
- **Quel est le statut du responsable international**  
Cadre, professionnel, autres?
- **Quels sont les avantages du modèle choisi dans votre cégep?**  
Ses désavantages?
- **Y a-t-il des mécanismes d'évaluation de votre action ?**  
Lesquels?
- **Avez-vous une obligation d'autofinancement?**  
La respectez-vous?  
Sinon, quels sont les mécanismes d'ajustement prévus?

CÉGEP INTERNATIONAL

[WWW.CEGEPINTERNATIONAL.QC.CA](http://WWW.CEGEPINTERNATIONAL.QC.CA)