

LE PRINCIPE DE RÉCIPROCITÉ DANS LA CONSTRUCTION ET LA GESTION DE PARTENARIATS INTERNATIONAUX DANS DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC : PERCEPTIONS ET PRATIQUES DE MEMBRES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

MORGANE UZENAT
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

PIERRE CANISIUS KAMANZI
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre comment les universités québécoises appliquent le principe de réciprocité dans la gestion de leur internationalisation. En prenant comme angle d'analyse le travail de membres du personnel administratif dans la construction et la gestion de partenariats internationaux, nous examinons les pratiques associées aux quatre objectifs du principe de réciprocité (équité, autonomie, participation et solidarité) pour mieux identifier celles qui permettent concrètement de le mettre en application. Une analyse d'entretiens menés auprès de neuf administrateurs de haut rang et coordonnateurs de projets œuvrant dans trois universités francophones et une université anglophone met en évidence la volonté de construire des partenariats transformationnels. Il ressort des propos des répondants une volonté affirmée d'inscrire les partenariats internationaux dans une vision conciliant à la fois des avantages économiques et symboliques et la cohésion sociale.

Mots-clés : internationalisation, partenariat, gestion, universités, réciprocité, membres du personnel administratif, Québec

Abstract

The objective of this article is to examine how far the management of internationalization in Quebec universities is characterized by mutuality. Through the analysis of the work of administrative staff in building and managing international partnerships, we examine the practices related to the four goals of mutuality (equity, autonomy, participation and solidarity) in order to identify those that concretely contribute to its implementation. An analysis of interviews with nine senior administrators and project managers from three French-language universities and one English-language university suggests a willingness to build transformational partnerships. The findings show a strong commitment to a vision of international partnerships that blends economic and symbolic benefits with social cohesion.

Keywords: internationalization, partnership, management, universities, mutuality, administrative staff, Quebec

Introduction

Depuis les années 1990, la thématique de l'internationalisation de l'enseignement supérieur fait couler beaucoup d'encre. Au-delà d'un processus d'intégration d'une dimension internationale et interculturelle aux missions et aux fonctions de cet enseignement (Knight, 2004), l'internationalisation soulève de nombreux questionnements

quant aux risques et aux effets imprévus qu'elle génère sur le développement des universités (Altbach, 2004; Knight, 2007; Marginson, 2016; Stein et al., 2016). Elle serait source d'injustices, dès lors qu'elle contribue à entretenir indirectement des rapports de domination des universités des pays dits du Nord sur celles des pays dits du Sud.

Au Canada, ces constats sont à replacer dans un contexte où le financement public accordé aux projets in-

ternationaux décline (Trilokekar, 2010), poussant indirectement les universités à articuler leur internationalisation à des finalités instrumentales centrées, entre autres, sur l'augmentation des revenus dérivant des frais de scolarité majorés dont s'acquittent les étudiants internationaux. Cela expliquerait notamment pourquoi les universités connaissent une intensification de leur internationalisation sans précédent. Selon une enquête de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC, 2014), celle-ci fait partie de la planification stratégique de 95 % des universités canadiennes, et 65 % d'entre elles font de la création de partenariats stratégiques l'une de leurs trois grandes priorités.

Les données de Statistique Canada font état de l'ampleur du recrutement d'étudiants internationaux, dont le nombre a plus que doublé au sein des établissements postsecondaires (134 %) entre 2006-2007 et 2016-2017, passant de 105 300 à 245 900. La *Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale* fait d'ailleurs de l'éducation internationale un pilier essentiel de la compétitivité à long terme du pays. Entre 2017 et 2018, les étudiants internationaux ont dépensé respectivement 18,4 milliards et 22,3 milliards de dollars en frais de scolarité, de logement et d'achats discrétionnaires (Affaires mondiales Canada, 2020).

Alors que l'éducation comme service commercialisable devient un élément de plus en plus normalisé des discours politiques, des enjeux éthiques se posent. Plusieurs chercheurs dénoncent le faible niveau d'application des principes d'équité et de justice sociale dans les plans stratégiques d'internationalisation des universités canadiennes (Buckner et al., 2020; Garson, 2016; Grantham, 2018). Au vu des critiques adressées aux stratégies universitaires en matière d'internationalisation, en particulier quant à l'altération de leur dimension éthique (Stein, 2016), la réflexion autour de la prise en compte de ces principes devrait constituer une priorité constante pour concevoir des partenariats transformationnels permettant de repenser, réajuster et renforcer la contribution de l'internationalisation à la cohésion sociale à l'échelle mondiale (Grantham, 2018).

Les études examinant l'internationalisation en tant que pratique institutionnelle restent cependant limitées au Canada (Buckner et al., 2020). Même lorsque celle-ci fait l'objet d'analyses, elle est bien souvent examinée à travers le prisme des documents stratégiques produits par les établissements eux-mêmes. À elles seules, les analyses documentaires ne rendent compte que partiellement du travail des services universitaires, dès lors qu'elles se limitent à

une description normée et « figée » des stratégies adoptées par les universités. Or, la mise en œuvre de ces stratégies s'opère différemment dans le temps et dans l'espace, comme en ont témoigné des études empiriques menées en Ontario et en Colombie-Britannique (Larkin, 2013; Larsen, 2015; Leng, 2016). En d'autres mots, la construction de partenariats internationaux et les changements « vivants » qu'ils induisent sont ajustés en fonction de la dynamique des contextes sociaux.

Le présent article s'intéresse au cas des universités de la province du Québec pour comprendre la valeur et la place réelles accordées au principe de réciprocité dans les partenariats internationaux, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour soutenir son application. En se basant sur des entretiens menés auprès de neuf administrateurs de haut rang et coordonnateurs de projets de quatre universités, le présent article vise ainsi à aller au-delà de l'analyse documentaire. Il se focalise d'abord sur les justifications de la dynamique internationale, pour examiner ensuite les stratégies d'internationalisation auxquelles recourent ces acteurs et leur propension à développer des partenariats transformationnels, qui s'inscrivent dans le principe de réciprocité (Galtung, 1980). La section suivante présente le cadre d'analyse sur lequel se fonde cette étude.

Bref aperçu des écrits et cadre d'analyse

Les injustices associées à l'internationalisation de l'enseignement supérieur tiennent au fait qu'en accaparant une part importante des marchés éducatifs internationaux par l'exportation de prestations franchisées de services éducatifs, les établissements universitaires nord-atlantiques exercent une forme de « magnétisme » sur le marché international de l'éducation (Hughes, 2008). Dès lors, les mobilités universitaires leur profitent très largement, générant le phénomène bien connu de « fuite des cerveaux » (International Association of Universities, 2019). À cela s'ajoute une forme de suprématie idéologique, politique et commerciale ancrée dans le « néocolonialisme » exercé par les universités dites d'excellence (Altbach, 2004). L'écart se creuse alors entre les universités dominant la production et la diffusion des savoirs (comptant souvent d'importants centres de recherche) et celles disposant de moins de ressources (Altbach, 2004). Cet écart accentue la hiérarchisation symbolique par l'entremise des classements internationaux des

universités et de la production de recherche, induisant des changements dans les politiques et les pratiques (Marginson, 2016).

Repenser les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur : un devoir éthique

À l'échelle internationale, l'analyse de la structuration des rapports de pouvoir entre les établissements universitaires et des injustices qui en découlent a donné lieu à l'émergence d'une approche critique de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, alimentée par plusieurs courants s'affirmant avec plus ou moins de force selon les périodes et les conjonctures sociopolitiques.

Le premier courant que nous présentons dans cet article comprend les recherches associées au postcolonialisme, qui émerge dans les années 1970. Celles-ci adoptent une lecture anti-impériale, anticapitaliste et anticoloniale de la coopération internationale qui leur permet de dénoncer la cristallisation d'un système favorable aux universités nord-atlantiques. Pour Stein et al. (2016), quelles que soient les formes que revêt l'internationalisation dans les activités et les projets universitaires, celles-ci s'inscrivent dans un imaginaire mondial dominant qui entérine des inégalités sociales, culturelles et économiques, tout en normalisant une acception libérale et occidentale des politiques publiques et de la gouvernance. C'est au sein de cet imaginaire qui conçoit l'éducation comme un bien public que les politiques et pratiques éducatives sont élaborées (Rizvi et Lingard, 2010). Les études de cas menées par Larsen (2015) et Larkin (2013) illustrent certaines fractures dans la mise en œuvre de projets de coopération internationale pilotés par des professeurs-chercheurs et des membres du personnel administratif d'universités canadiennes qui construisent leur réputation aux dépens des partenaires des communautés locales de pays dits en développement, restant à la marge des retombées des projets.

Le deuxième courant regroupe les chercheurs s'appuyant sur la théorie de la dépendance et rejetant l'un des fondements des théories du développement capitaliste, selon lequel le développement international est un processus linéaire qui touche uniformément tous les États. Développée dans les milieux économiques et scientifiques latino-américains à partir des années 1940-1950, la théorie de la dépendance se fonde sur l'idée que la pauvreté que connaissent les pays dits du Sud est le fruit de processus

historiques institués par les pays dits du Nord.

Dans l'analyse des relations universitaires dites Nord-Sud, la théorie de la dépendance permet de défendre la configuration d'un système au sein duquel les universités des pays dits du « centre » font subir une forme de dépendance scientifique, intellectuelle et économique à leurs homologues des « périphéries ». Cette lecture des relations internationales sert d'appui notamment aux travaux de recherche de Keim (2010), qui constate une forme de marginalisation des sciences sociales africaines dans le contexte international de production et de diffusion des connaissances sociologiques. D'autres études soulignent l'inégale répartition des tâches entre des établissements d'un même consortium participant à la gestion de projets de coopération scientifique (Frenken et al., 2010; Gaillard, 1994; Jentsch, 2004).

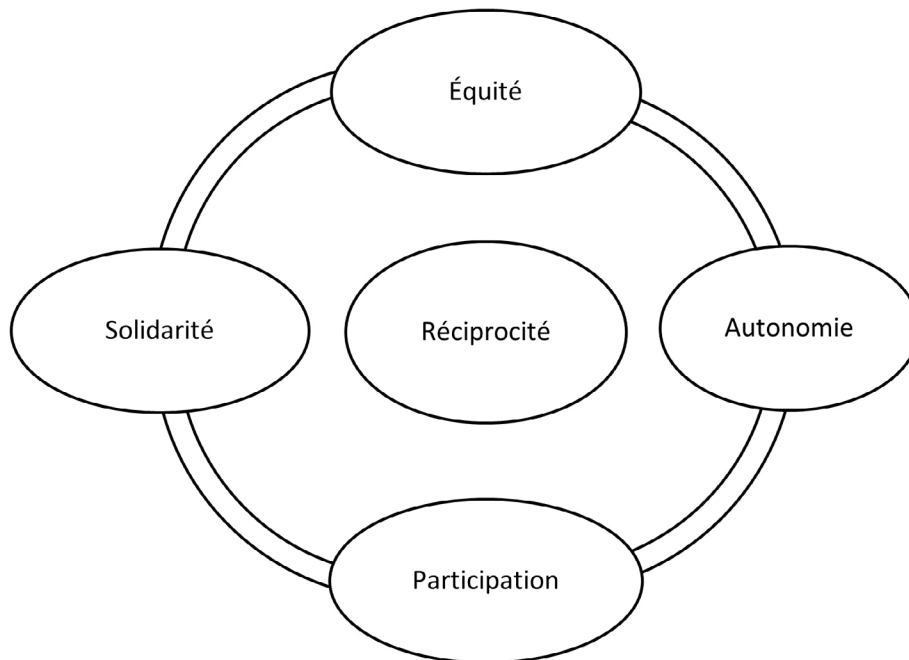
Enfin, le troisième courant renvoie aux recherches s'inscrivant dans le paradigme du cosmopolitisme, dont les fondements ont inspiré les tenants du *World Order Models Project*, projet qui remonte aux années 1960 et qui se distancie des approches marxistes et fonctionnalistes relativement populaires à cette époque. L'un de ses représentants, Galtung (1969), est connu pour sa théorie de la violence structurelle, qui soutient que l'impérialisme, loin d'être une étape historique du capitalisme, est avant tout une forme de violence structurelle s'exerçant par l'oppression, la privation, l'exploitation et la domination. Selon Galtung (1980), ces mécanismes de domination verticale devraient faire place à des mécanismes de relations horizontales permettant de créer des réseaux de solidarité entre les organisations pour mener à la construction de relations plus équitables.

Vers un modèle d'internationalisation axé sur la justice

Dans un contexte international marqué par des relations asymétriques entre organisations, les administrateurs des universités sont continuellement poussés à concevoir des stratégies permettant de préserver les intérêts de leur établissement. Afin de rééquilibrer les échanges entre partenaires et d'assurer un climat de confiance, Galtung (1980) propose un modèle de coopération et de partenariat basé sur le principe de réciprocité, constitué de quatre dimensions qui représentent des objectifs à atteindre : l'équité, l'autonomie, la participation et la solidarité (figure 1). De ce fait, dimensions et objectifs de réciprocité seront utilisés de

Figure 1

Les dimensions de la réciprocité (adapté de Galtung, 1980)



façon interchangeable dans ce contexte.

Au sens de Galtung (1980) et d'autres auteurs plus contemporains, tels que Hayhoe (1989), Leng et Pan (2013), George Mwangi (2017) et Mendoza (2022), la première dimension du modèle de la réciprocité, l'équité, renvoie à des formes d'organisation visant l'atteinte de bénéfices mutuels et leur égalité pour les partenaires. L'autonomie, quant à elle, fait référence au respect des valeurs, des normes, des modes de gouvernance et des spécificités culturelles de chacun des partenaires. La solidarité s'exprime par l'instauration et le renforcement de relations d'interdépendance au sein d'un consortium, notamment entre les acteurs considérés comme étant « périphériques » aux projets. Enfin, la participation réfère à la contribution égale de toutes les parties prenantes aux processus de production des savoirs et de prise de décision. Pour Galtung (1980), la réalisation des dimensions associées à un objectif n'implique pas nécessairement celle des dimensions associées à un autre. Autrement dit, il peut y avoir un rapport de solidarité sans participation, ou inversement. Dans les années 1980, l'approche de la réciprocité diffère des modèles traditionnels d'aide au développement international qui conduisent les pays donateurs à maintenir dans une

situation de dépendance les pays considérés comme « bénéficiaires ».

Pour les auteurs défenseurs des approches collaboratives de l'internationalisation et de la mise en place de partenariats transformationnels (George Mwangi, 2017; Leng et Pan, 2013; Mendoza, 2022), ce modèle apporte des pistes de réflexion pour réduire les inégalités qui se reproduisent dans la structuration des relations entre universités au niveau international.

La mise en œuvre des objectifs associés au principe de réciprocité pose cependant de nombreux défis, notamment en raison des asymétries de ressources qui caractérisent les relations entre partenaires. Si les administrations universitaires jouent un rôle dans l'élaboration des stratégies permettant d'appliquer le principe de réciprocité (Mendoza, 2022), il faut souligner que les conceptions et justifications associées au processus d'internationalisation constituent un déterminant majeur du respect de ce principe. Loin d'être neutres, ces conceptions sont ancrées dans le discours idéologique appuyant la promotion de l'internationalisation des universités dans un contexte donné. À partir de la cartographie des manifestations de l'internationalisation de Stein et al. (2016), Buckner et al. (2020) identifient trois discours

dominants dans les pratiques des acteurs de l'internationalisation : un discours néolibéral fondé sur les bénéfices économiques et le prestige, un discours libéral-humaniste axé sur la diversité et l'engagement envers la citoyenneté mondiale et un discours anti-oppressif militant pour la mission décoloniale de l'université. Selon Knight (2004), la quête de l'excellence, l'amélioration des compétences interculturelles et internationales des étudiants, la génération de revenus, la formation d'alliances stratégiques et la production de nouvelles connaissances sont les principales justifications de l'internationalisation des universités.

Faisant référence aux pratiques, aux procédures et aux mesures élaborées et mises en œuvre par les universités pour appuyer leur développement international, Knight (2004) distingue deux types de stratégies d'internationalisation : les stratégies de programmes (liées aux programmes universitaires, aux collaborations scientifiques, aux relations de l'université avec son environnement externe et aux activités hors programmes) et les stratégies organisationnelles (qui comprennent les stratégies de gouvernance et de fonctionnement, de gestion des ressources humaines et de mise en place de services de soutien). Les résultats d'études empiriques ayant analysé les pratiques associées à la gestion de partenariats par des services universitaires soulignent l'existence de pratiques moins codifiées visant à établir des canaux de communication clairs, à renforcer les liens de confiance entre les équipes, à prendre en compte les différences interculturelles ainsi qu'à améliorer l'ancrage local des partenariats de sorte qu'ils répondent au mieux aux besoins de la communauté universitaire (Tudrow et Mabokela, 2007; Tubbeh et Williams, 2010).

Au-delà des justifications et des stratégies, la mise en œuvre de l'internationalisation, dont la construction de partenariats internationaux fait partie, peut prendre des formes variées selon la manière dont sont articulées ses dimensions. La section suivante présente les données utilisées dans cette étude pour analyser les justifications de l'internationalisation par des membres du personnel administratif d'universités québécoises, ainsi que les stratégies et pratiques auxquelles ils recourent pour opérationnaliser les quatre objectifs de la réciprocité (équité, autonomie, participation et solidarité).

Méthodologie

Cette étude est de nature exploratoire. Elle cherche à décrire à la fois l'action telle que le participant l'interprète et la

réalise et l'interprétation faite par le chercheur (Deslauriers et Kérisit, 1997), notamment en ce qui concerne le deuxième volet de l'analyse, portant sur l'identification de stratégies permettant d'opérationnaliser les objectifs de la réciprocité.

Les données utilisées à cet effet proviennent d'entrevues semi-dirigées réalisées entre 2018 et 2019 auprès de répondants occupant des postes de gestion et de direction dans quatre universités québécoises. La sélection des participants a été guidée par la technique de l'échantillonnage théorique. Dans un premier temps, nous avons mené une série d'entrevues exploratoires et informelles auprès de cadres d'universités. Les échanges avec eux ont orienté le choix de constituer un premier corpus de données composé de cadres et de gestionnaires participant à l'élaboration et à la coordination d'un partenariat multilatéral financé par une agence de développement international et visant à apporter de l'assistance technique relative à des enjeux de formation à des universités situées dans des pays considérés comme étant en développement. Les cinq personnes contactées (deux gestionnaires de projets et trois administrateurs dits de haut rang), travaillant dans deux services d'une même université francophone (AD-1 à AD-5), ont accepté de participer à l'étude. Dans un deuxième temps et de façon presque concomitante, le contact avec une personne occupant des fonctions de soutien à l'internationalisation des unités d'enseignement et de recherche des facultés a constitué le point de départ qui a permis de former un deuxième groupe de quatre personnes, reconnues comme étant des spécialistes des relations internationales et occupant les mêmes fonctions dans quatre universités (trois universités francophones – AD-6 à AD-8; une université anglophone – AD-9).

Outre l'échantillonnage théorique, les participants ont été sélectionnés sur la base de leur affiliation à des universités caractérisées par une forte ouverture internationale, dotées de plans d'internationalisation et d'un nombre important d'ententes de partenariat à travers le monde couvrant tous les domaines de la connaissance. Ces établissements à vocation plus ou moins intensive de recherche, situés dans de grands centres urbains et comptant plus de 20 000 étudiants inscrits au premier cycle et aux cycles supérieurs à temps plein, partagent un certain nombre de caractéristiques. Leur taille, leur profil de recherche et leur potentiel de développement international permettent d'apprécier leur internationalisation à plusieurs niveaux.

Au total, des entrevues d'une durée de 60 à 90 minutes

ont été réalisées. Deux guides d'entretien ont été conçus (un pour chaque groupe). En concordance avec le cadre d'analyse, les entretiens ont abordé trois points principaux : 1) les fonctions du participant, les justifications de son implication et de celle de son établissement d'affiliation dans des partenariats internationaux; 2) l'expérience concrète de la collaboration avec les équipes administratives et enseignantes des établissements partenaires (réunions de travail, relations interpersonnelles, perception des différences interculturelles, entre autres); et enfin, 3) la perception du contexte qui entoure la gestion des partenariats.

Tout au long des entretiens, certaines questions ont permis de documenter les objectifs d'équité, d'autonomie, de participation et de solidarité, au sens entendu dans cette étude. Le tableau 1 ci-dessous résume les principales composantes de nos entrevues.

Présentation des résultats

Afin de respecter les engagements pris en matière d'éthique, notamment le choix des participants de rester anonymes, leurs noms ont été remplacés par les initiales AD suivies d'un numéro.

Plusieurs discours justifiant la dynamique internationale des universités

Selon le premier groupe de participants interrogés, l'investissement dans le partenariat constitue pour l'université le moyen d'accumuler une forme de capital de reconnaissance internationale permettant de renforcer son attractivité dans la région des partenaires et ainsi de se positionner comme partenaire privilégié pour de futures collaborations susceptibles d'être plus lucratives si elles se traduisent, par exemple, en inscriptions d'étudiants aux cycles réguliers. Les données mettent en évidence l'existence d'un équilibre relatif entre les bénéfices économiques et symboliques attendus du partenariat, ces derniers s'exprimant en termes de « bonne coopération internationale » (AD-2), d'apprentissage mutuel et d'amélioration de la cohésion interne entre les services de l'université.

Il ressort des entretiens auprès du deuxième groupe que le motif le plus fréquemment évoqué pour justifier la construction d'un partenariat est celui d'enrichir la formation des étudiants par différentes formes d'expérience internationale acquises dans divers milieux (stages professionnels, séjours d'études à l'étranger, écoles d'été, stages

de recherche). Les trois participants d'universités francophones rapportent que leur service cherche à bâtir des partenariats qui soient complémentaires :

C'est ce qui influence nos choix à nouer ou non des ententes avec des partenaires au premier cycle, alors ce qu'on disait en fait et qu'on dit encore, c'est que si vous voulez favoriser la mobilité de vos étudiants, il faut les encourager à s'ouvrir à d'autres spécificités dans leur domaine de formation. (AD-6)

L'ensemble du groupe de coordonnateurs fait également mention de la recherche de la qualité. Si, depuis la diffusion massive des classements internationaux comme modèles de référence pour différencier les « meilleures » universités, la notion de « qualité » a souvent été assimilée aux bons scores dans leurs critères, l'analyse des propos des participants de notre étude révèle que ces derniers associent la qualité d'un partenariat à sa capacité à enrichir les expériences de la communauté universitaire, notamment en créant des « synergies du point de vue des domaines offerts » par chacun des établissements partenaires (AD-8).

En résumé, les données obtenues montrent que les administrateurs de haut rang et coordonnateurs de projets interrogés justifient leur implication par l'intérêt de renforcer des relations déjà existantes avec des partenaires privilégiés, de positionner stratégiquement leur établissement, de produire des revenus, d'enrichir les expériences universitaires ainsi que d'améliorer la formation et l'insertion professionnelle des étudiants, mais aussi que ces justifications entretiennent des liens étroits les unes avec les autres. Il s'avère en effet que les activités d'internationalisation sont empreintes de plusieurs types de discours ou d'interprétations. Au-delà du sens que les acteurs donnent à leur participation au processus d'internationalisation, ils cherchent à développer des stratégies et des pratiques susceptibles d'appuyer la construction et la gestion de partenariats efficaces.

Les tensions et la complémentarité entre les stratégies d'internationalisation

Dans la perspective de renforcer les capacités institutionnelles de leurs partenaires, les participants du premier groupe déclarent privilégier la collaboration avec des partenaires dits historiques afin de faciliter la rédaction d'une proposition de projet proche de leurs besoins.

La dimension culturelle est saillante dans les deux

Tableau 1

Concepts, dimensions et questions clés des guides d'entretien

Concept	Dimensions	Questions des guides
Équité	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de bénéfices mutuels Participation au processus de planification 	<ul style="list-style-type: none"> Quelle partie prenante prend l'initiative de planifier le projet? Comment le projet a-t-il démarré? Pensez-vous que les partenariats représentent toujours les intérêts des deux parties?
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Respect des valeurs, des normes et des modes de fonctionnement Meilleure connaissance des cultures 	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous noté des différences culturelles et/ou institutionnelles dans la collaboration? Si oui, lesquelles? Comment les avez-vous dépassées/surmontées?
Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> Soutien d'opérateurs externes Renforcement des liens d'interdépendance 	<ul style="list-style-type: none"> Dans le cadre du projet, vos partenaires ont-ils noué des relations avec des entités de la société civile dans leur pays? Si oui, à quelle fréquence et de quelle manière votre organisation est-elle en contact avec elles? Que pensez-vous du rôle du bailleur de fonds?
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Participation égale au processus de prise de décision Participation égale au processus de production des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Comment votre organisation contribue-t-elle au projet? Dans le projet, qui joue le rôle le plus important dans le processus de prise de décision?

corpus de données. Par exemple, l'ouverture au dialogue interculturel passe par le fait de réaliser le « bon décodage culturel » (AD-1), en laissant aux partenaires le choix des canaux de communication et en mobilisant des médiateurs interculturels pour faciliter la communication entre les équipes. Certaines stratégies favorisent la complémentarité, d'autres, les tensions. Les données colligées mettent en évidence la présence de deux fonctionnements distincts pour gérer les partenariats internationaux, révélant ainsi la présence d'au moins deux modèles de gestion de l'internationalisation dans les universités québécoises. Dans les universités francophones de l'échantillon, la gestion est relativement décentralisée. Les facultés ont le pouvoir décisionnaire de signer des ententes, voire disposent de leur propre service de relations internationales. La conclusion de partenariats très spécifiques et complémentaires est favorisée. D'ailleurs, la signature d'une convention est bien

souvent subordonnée à la motivation des professeurs-chercheurs de développer des projets internationaux. À l'inverse, le modèle de gestion dans l'université anglophone est plutôt centralisé : les doyens des facultés ne disposent pas de pouvoir de signature, les orientations internationales viennent principalement du vice-recteur aux affaires internationales et la collaboration entre les services internes à l'université est plus faible. Toutefois, pour les quatre coordinateurs du deuxième groupe, la synergie entre centralisation et décentralisation représente un facteur facilitant une internationalisation pérenne qui repose sur l'action combinée des bureaux des relations internationales, des départements et des facultés, ainsi que sur une politique d'établissement favorable aux initiatives internationales (AD-9).

Les données permettent d'apprécier une variation dans les stratégies selon les pays avec lesquels ces partenariats

se construisent. Par exemple, dans des négociations à plus haute échelle avec des « institutions qui sont centrées sur le rapport financier à cause des frais de scolarité, comme chez les Américains, les Australiens » (AD-6), AD-6 souligne que son service s'appuie, par moments, sur le travail amorcé par les professeurs-chercheurs, qui entament de premières négociations d'égal à égal avec leurs homologues en poste au sein des établissements partenaires. En outre, dans des pays intériorisant des mécanismes de relations plus hiérarchisées et centralisées qu'au Québec, les présidents d'université qui se déplacent s'attendent à « un certain décorum, au moins de rencontrer leurs homologues » (AD-5). De ce fait, dans le cadre de comités ou de réunions, les administrateurs de haut rang interrogés rapportent s'attacher à mobiliser des personnes dont le niveau hiérarchique ou la fonction sont similaires à ceux des personnes auxquelles les partenaires font appel.

Enfin, les discours des participants mettent à jour des stratégies associées à l'approfondissement des relations avec les partenaires plutôt qu'à l'accroissement du nombre de partenariats conclus.

Promotion des partenariats transformationnels axés sur le principe de réciprocité : un projet affirmé, mais limité

Dans cette section, nous présentons et analysons les liens d'association entre les discours des participants sur les stratégies d'internationalisation et le cadre de la réciprocité. Selon l'analyse des données de cette étude, si les partenaires œuvrent à l'atteinte de bénéfices mutuels, ils ne s'engagent pas de la même manière dans les processus de planification des projets et n'investissent pas des ressources équivalentes.

Pour adhérer au principe de bénéfices mutuels, deux des interlocuteurs interrogés considèrent qu'il est essentiel que les intérêts de toutes les parties prenantes soient représentés. Il s'agit de mettre en place un partenariat « gagnant-gagnant », plutôt que de rechercher un équilibre parfait dans les échanges.

D'ailleurs, le service d'AD-7 est « très ouvert à ce que les partenariats ne soient pas nécessairement réciproques dans le sens où, nous, on n'enverra pas nécessairement des étudiants là-bas, mais il va nous faire plaisir d'en recevoir » (AD-7). Cette conception des échanges portée par les trois coordonnateurs de projets d'universités francophones est influencée par le caractère non contingenté de

certains programmes d'études ainsi que par leur vision de la dynamique internationale comme moyen d'améliorer l'expérience étudiante et de promouvoir la diversité culturelle sur les campus. Selon l'un des répondants :

[Il est important qu'il y ait] une correspondance entre ce qui est reçu et ce qui est donné, que ce soit en termes de mobilité étudiante, que ce soit en termes de correspondance des cours pour les étudiants dans la mobilité étudiante ou encore au niveau des projets de recherche. (AD-7)

Cette correspondance repose sur la perception de la valeur ajoutée de chacune des contributions institutionnelles, même si celle-ci n'est pas symétrique. Cette perception prime dans les rapports avec des universités moins dotées en ressources financières, mais à même d'offrir des opportunités de stage aux étudiants ou une expertise technique dans un domaine. Pour pallier cette non-réciprocité stricte, les membres du personnel administratif s'engagent dans un rééquilibrage des rapports ouvrant la voie au développement de mobilités à court terme, qui répondraient mieux aux besoins des étudiants québécois, qui, globalement, « sortent peu » (AD-6). En réalité, sans nécessairement établir des rapports strictement symétriques avec les partenaires, les participants s'efforcent de mobiliser des moyens pour que « chacun y trouve son compte » (AD-6) :

Alors faut trouver des stratégies, faut trouver des services, ou une forme de réciprocité qui serait asymétrique, dans la mesure où, nous, on demande des cours pour nos étudiants de premier cycle, mais s'ils veulent nous envoyer des chercheurs, s'ils veulent nous envoyer des professeurs, s'ils veulent nous envoyer des étudiants pour faire des cours de français, bah ça pourrait faire partie d'un échange qui puisse être réciproque dans la mesure où chacun y trouve son compte. (AD-6)

Cette vision est davantage portée par les interlocuteurs des universités francophones, dont les services reconnaissent la nécessité de faire preuve de souplesse pour continuer à attiser les mobilités, en raison de leur caractère minoritaire au Canada. Au contraire, AD-9, affilié à l'université anglophone, explique que son établissement applique le principe de réciprocité stricte dans la gestion des flux de mobilité étudiante, avec un système de quotas dont le non-respect peut mettre fin à un partenariat, bien que les partenaires situés dans des pays où l'université n'est pas représentée puissent faire l'objet d'exceptions.

En ce qui concerne l'autonomie, l'analyse met en exergue des exemples de différences culturelles dont tiennent compte les participants dans la gestion de projets internationaux. Dans les interactions avec leurs partenaires, les enquêtés se montrent attentifs aux différences de culture institutionnelle, lesquelles s'expriment dans l'organisation du travail, le rapport au temps, les modes de traitement des tâches ou, encore, la perception des processus de socialisation entre équipes de travail. Par exemple, l'une des voies privilégiées par les administrateurs de haut rang du premier groupe consiste à investir des efforts dans la mobilisation de cadres de position ou de niveau similaire à celui des collègues mandatés par les partenaires lors de l'organisation de réunions ou de comités de pilotage. De plus, comme le rapporte AD-1, il convient toujours de passer par le partenaire pour établir des contacts avec les entités locales de son pays participant indirectement au projet.

Le premier groupe de données révèle une forme de déséquilibre dans l'autonomie de gouvernance, qui s'explique, entre autres, par les critères et modes de financement fixés par l'organisme financeur, dont les exigences se traduisent par une prise de décisions hiérarchiques et une série de requêtes (par exemple, de nombreux rapports d'activités) qui imposent aux parties prenantes certains modes de gouvernance de projets. L'université québécoise doit s'engager à faire preuve de transparence, à atteindre les résultats escomptés et à respecter les politiques de développement du bailleur de fonds tout en s'assurant que les établissements partenaires s'y conforment aussi. Afin de faciliter cette appropriation, l'un des administrateurs interrogés évoque la nécessité d'investir dans des aspects plus subjectifs de la relation. La mobilisation de médiateurs interculturels faisant office de passerelles entre les partenaires est ainsi une stratégie associée à l'objectif d'autonomie. Selon AD-3, ces médiateurs, par leurs ancrages dans divers univers socioculturels, jouent un rôle de facilitateurs entre au moins deux cultures convoquées dans un consortium :

[...] c'est en utilisant des personnes qui ont une bonne connaissance de cette culture-là; la meilleure des connaissances des cultures, bah c'est souvent, moi, par expérience, c'est d'utiliser des personnes à des postes-clés qui sont originaires de ce pays-là, pis qui, en même temps, sont ici depuis assez de temps pour comprendre les deux sociétés puis d'agir comme pont, de faire en sorte que le projet se déroule. (AD-3)

En ce qui a trait à l'objectif de solidarité, l'identification

des pratiques nous a posé un certain nombre de défis, en raison de l'échantillon constitué uniquement de participants affiliés à des universités québécoises dont les discours sont principalement centrés sur les aspects normatifs. L'analyse des entretiens fait toutefois ressortir la volonté de promouvoir des liens d'interdépendance entre les acteurs du consortium et des acteurs plus périphériques. Par exemple, l'un des coordonnateurs de projets du premier groupe rapporte avoir participé au montage d'un programme de rencontres dans le cadre d'une visite des partenaires afin de les introduire auprès d'entités québécoises du secteur privé et d'incubateurs universitaires.

L'opérationnalisation de l'objectif de participation révèle essentiellement des pratiques d'équilibrage des pouvoirs visant à favoriser une meilleure participation de toutes les parties prenantes aux processus de prise de décision et de production des savoirs, que cette participation soit égalitaire ou non. Pour AD-1, l'enjeu principal du projet réside effectivement dans la capacité à « travailler dans un esprit de co-construction et non pas de transfert à sens unique et de coopération Nord-Sud ». Les partenaires eux-mêmes aspirent à ne pas se positionner simplement en récepteurs de savoirs, mais à devenir les acteurs de leur propre développement grâce à la maîtrise de leur contexte local et des savoirs qui s'y développent :

Une demande réelle de rapport égalitaire, c'est d'égal à égal que ça se passe. Vous venez pas nous apprendre à faire, vous venez travailler avec nous, et ce que vous avez de plus que nous, ces choses-là, ne nous sont pas dites directement, mais elles sont implicites. Ce que vous avez de plus que nous, c'est que vous vous avez des moyens, et vous avez une longueur d'avance. Vous avez des choses qui sont en place, mais les savoirs théoriques, on les a, c'est ce qu'on entend. (AD-1)

Selon AD-4, il s'avère d'ailleurs primordial que les partenaires soient placés au cœur du processus décisionnel de manière à « ne pas faire à la place de » et à être associés au plus grand nombre d'étapes possible dans la construction du projet. On retrouve dans les discours des participants des marqueurs de l'autonomisation ou de la capacitation des partenaires dans la gestion du projet, qui prennent leur source dans le transfert graduel de leadership vers ce que l'un des répondants nomme des « multiplicateurs » :

Essayer d'identifier parmi les multiplicateurs des personnes qui sont en début de carrière pour qu'on soit

obligé de reprendre ce qu'on a fait; donc il faut vraiment qu'il y ait des personnes qui soient encore là dans quelques années pour reprendre le flambeau; donc à m'assurer que les multiplicateurs qui sont identifiés, ils appellent ça les champions ou les leaders, les leaders dans le domaine soient multiusages. (AD-1)

Aucun des participants ne mentionne la présence de réelles difficultés eu égard au processus de prise de décision. Pourtant, des études empiriques antérieures montrent que c'est souvent à ce niveau des rapports que l'application du principe de réciprocité représente un véritable défi (George Mwangi, 2017; Leng, 2016). Notre analyse révèle toutefois que les partenaires n'ont pas été associés à toutes les étapes du processus de prise de décision, puisqu'ils n'ont participé que partiellement à l'élaboration de la proposition, qui ne leur a pas été soumise « mot à mot » (AD-2). Ils n'ont pas non plus pris part aux discussions avec les représentants de l'organisme financeur.

En ce sens, la mise en œuvre des objectifs associés au principe de réciprocité se heurte encore à de nombreux défis, dès lors que les parties prenantes ne participent pas de façon égalitaire à la planification et au financement du partenariat. La question du financement constitue, en réalité, une contrainte indéniable dans un contexte de coopération internationale marqué par l'asymétrie des ressources (Mendoza, 2022). Pour atteindre un même niveau d'engagement, les partenaires doivent trouver des manières créatives de contribuer au partenariat à la hauteur de leurs ressources, ce qui peut impliquer la mobilisation de contributions en nature, telles que l'accès à des milieux de stage pour les étudiants.

Discussion

Aux côtés d'une conception pragmatique de l'internationalisation visant à attirer des clientèles internationales à des fins économiques et de prestige, l'analyse met en relief une vision académique de recherche, de formation et de mobilité estudiantine ainsi qu'une conception politique centrée sur la recherche d'une forme de réciprocité dans les rapports partenariaux pour contribuer à un système international plus juste et équitable. Les résultats de cette étude corroborent les constats de Buckner et al. (2020), qui soulignent la présence d'une double justification de l'internationalisation dans les discours des universités canadiennes, à la fois instrumentale et symbolique, ainsi que ceux de Khoo (2011), qui associe le développement inter-

national à des logiques conciliant la compétition et la promotion de la citoyenneté mondiale.

Si les discours des membres du personnel administratif mettent en relief les disparités de ressources entre établissements, ils ne remettent toutefois pas en question les inégalités qui en sont à l'origine. Les justifications instrumentales et humanistes de la dynamique internationale peuvent d'ailleurs occulter des rapports de domination et de suprématie (Stein et al., 2016). Selon Marginson (2016), c'est véritablement par le biais du développement des capacités des systèmes d'enseignement supérieur des pays dits en développement, en particulier de leurs capacités en recherche, que cette asymétrie globale peut être rééquilibrée.

Au-delà des concepts de justification et de stratégie d'internationalisation, le cadre de la réciprocité constitue une base opérationnelle de réflexion pour bâtir des partenariats transformationnels, tout en composant avec cet imaginaire global dominant dont il contribue à atténuer les inégalités. La présente étude montre que si certaines pratiques se rapprochent des objectifs de la réciprocité, les critères d'admissibilité posés par les bailleurs de fonds et l'asymétrie des ressources entre établissements font de leur mise en application un véritable défi. Si les cadres interrogés font référence à un système plus avantageux pour les universités nord-atlantiques, les résultats de l'analyse ne permettent ni d'apprécier une remise en question des structures fondamentales des universités nord-atlantiques, ni d'observer la promotion réelle d'une forme d'internationalisation anti-oppressive. Au contraire, l'internationalisation répond aux ambitions d'expansion de l'accès aux établissements d'enseignement supérieur, qui passe par la construction de partenariats favorisant de futures inscriptions d'étudiants aux cycles réguliers, pour une meilleure inclusion.

D'ailleurs, le projet de développement international au sujet duquel s'expriment certains enquêtés est financé par un programme unilatéral géré par un bailleur de fonds nord-atlantique. Il promeut indirectement l'expansion de la démocratisation de l'accès à l'enseignement universitaire et directement le renforcement des partenariats université-industrie ainsi qu'un meilleur alignement des formations avec les besoins du marché de l'emploi. S'il s'inscrit dans une démarche de capacitation des partenaires, il n'en reste pas moins emblématique d'une « internationalisation pour le bien public », qui situe les universités nord-atlantiques à la source du développement de l'enseignement supérieur (Stein et al., 2016). En ce sens, les projets de développe-

ment international sont susceptibles de reproduire des relations inégales entre les organisations des pays dits du Nord et celles des pays dits du Sud, malgré leur volonté affirmée d'améliorer l'équité et d'éviter les raisonnements trop *économistes*. Force est de constater que les structures actuelles des systèmes d'enseignement supérieur n'offrent pas nécessairement d'espaces propices à l'essor de modèles alternatifs, malgré l'effort indéniable des équipes de certains établissements pour promouvoir la construction de partenariats transformationnels fondés sur l'atteinte de buts communs et pour se distancier de modèles de relations simplement transactionnelles.

Conclusion

Pour conclure, les résultats montrent qu'au-delà du regard posé sur le potentiel commercial des activités d'internationalisation et sur le virage économique pris par ces établissements et les politiques publiques qui les régissent (Morin, 2006), le travail des administrations concilie une vision utilitariste axée sur des avantages économiques et symboliques de l'enseignement et de la recherche universitaires et des justifications associées à l'instauration de la cohésion sociale par la mise en application du principe de réciprocité.

L'étude comporte toutefois certaines limites. Premièrement, le fait de ne pas avoir pu interroger le personnel des universités partenaires laisse des zones d'ombre sur leurs stratégies et leurs pratiques. Deuxièmement, le recours à l'entretien semi-dirigé implique une reconstitution du passé de la personne interrogée pouvant induire une tendance à la valorisation ou à l'omission de certains aspects, ainsi qu'à la désirabilité sociale. Une troisième limite touche au type d'acteurs rencontrés. Le personnel administratif des universités ne constitue pas un groupe homogène en soi, et il serait intéressant d'analyser également les conceptions du personnel travaillant à un autre palier décisionnel (par exemple, au niveau des facultés).

En lien avec les limites évoquées, plusieurs pistes méritent d'être explorées pour de futures recherches. En premier lieu, notons qu'envisager la construction de partenariats internationaux à travers le prisme du principe de réciprocité témoigne de la présence de formes d'engagement alternatives dans le processus d'internationalisation. D'autres initiatives proposent d'aller encore plus loin, ainsi qu'en témoigne l'exemple de l'Université fédérale pour l'intégration latino-américaine (UNILA) évoqué dans les travaux de Stein et al. (2016), et devraient constituer une

base de réflexion pour les études remettant en question les asymétries, l'ethnocentrisme et l'universalisme qui prévalent dans l'économie politique de production des savoirs. Cela implique d'abord de distancier l'internationalisation de conceptions instrumentales telles que sa contribution à la production des revenus, l'usage des classements internationaux comme instruments de mesure de la qualité de la formation et la vision des diplômés en tant que « passeports sociaux de mobilité » (Andreotti et al., 2018). En deuxième lieu, certains travaux de recherche ont souligné l'existence d'iniquités produites par le manque d'accessibilité des opportunités internationales pour les étudiants ne disposant pas de ressources financières suffisantes. La recherche gagnerait à étudier les déterminants qui affectent les étudiants canadiens dans leur choix de s'investir dans des activités d'internationalisation ainsi que les stratégies pouvant permettre d'améliorer leur participation. Enfin, l'impact de la COVID-19 sur l'internationalisation des universités constitue un axe de recherche indispensable qui s'inscrit dans l'optique des grandes consultations déjà effectuées par des organisations internationales comme l'Association internationale des universités, dont les données ont mis en évidence le fait que de nombreuses directions d'établissements d'enseignement supérieur estiment que la COVID-19 aura un impact sur le nombre d'étudiants internationaux inscrits et sur la construction de partenariats internationaux (dans le sens d'une fragilisation de ceux-ci ou d'une ouverture vers de nouvelles opportunités) (Marinoni et al., 2020). La généralisation de notions comme celles de mobilité virtuelle ou hybride, en tant qu'alternatives à la mobilité physique prédominante jusque-là, témoigne de cette nécessité d'analyser les transformations que connaissent les activités d'internationalisation de manière plus approfondie.

Références

- Affaires mondiales Canada. (2020). Impact économique du secteur de l'éducation internationale au Canada 2017-2018. Rapport final. <https://www.international.gc.ca/education/report-rapport/impact-2018/>
- Altbach, P. G. (2004). Globalisation and the university: Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education & Management*, 10(1), 3–25. <https://doi.org/10.1080/13583883.2004.9967114>
- Andreotti, V., Thiago, E., et Stein, S. (2018). Reflections

- on symmetries and asymmetries in the internationalization of higher education in Brazil and Canada. *Comparative and International Education/Éducation comparée et internationale*, 47(1), 1–17. <https://doi.org/10.5206/cie-eci.v47i1.9321>
- Association des universités et collèges du Canada. (2014). *Les universités canadiennes dans le monde*. Enquête de l'AUCC sur l'internationalisation.
- Buckner, E., Clerk, S., Marroquin, A., et Zhang, Y. (2020). Strategic benefits, symbolic commitments: How Canadian colleges and universities frame internationalization. *Canadian Journal of Higher Education/Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 50(4), 20–36. <https://doi.org/10.47678/cjhe.vi0.188827>
- Deslauriers, J. P., et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 85–112). G. Morin.
- Frenken, K., Hoekman, J., et Hardeman, S. (2010). The globalisation of research collaboration. Dans *UNESCO World social science report 2010* (pp. 144–148). UNESCO.
- Gaillard, J. F. (1994). North-South research partnership: Is collaboration possible between unequal partners? *Knowledge and Policy*, 7(2), 31–63. <https://doi.org/10.1007/bf02692761>
- Galtung, J. (1980). *The true worlds: A transnational perspective*. Free Press.
- Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167–191. <http://www.jstor.org/stable/422690>
- Garson, K. (2016). Reframing Internationalization. *The Canadian Journal of Higher Education*, 46(2), 19–39. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v46i2.185272>
- George Mwangi, C. A. G. (2017). Partner positioning: Examining international higher education partnerships through a mutuality lens. *The Review of Higher Education*, 41(1), 33–60. <https://doi.org/10.1353/rhe.2017.0032>
- Grantham, K. (2018). Assessing international student mobility in Canadian university strategic plans: Instrumentalist versus transformational approaches in higher education. *Journal of Global Citizenship & Equity Education*, 6(1). <https://journals.sfu.ca/jgcee/index.php/jgcee/article/view/176>
- Hayhoe, R. (1989). *China's universities and the open door*. M.E. Sharpe.
- Hughes, R. (2008). Internationalisation of higher education and language policy: questions of quality and equity. *Higher Education Management and Policy*, 20(1), 102–119. <https://doi.org/10.1787/17269822>
- International Association of Universities (2019). *Internationalization of higher education: An evolving landscape, locally and globally*. IAU 5th global survey. <https://www.iau-aiu.net/IAU-releases-the-5th-Global-Survey-on-Internationalization-of-Higher-Education>
- Jentsch, B. (2004). Making Southern realities count: Research agendas and design in North-South collaborations. *International Journal of Social Research Methodology*, 7(3), 259–269. <https://doi.org/10.1080/1364557021000024776>
- Keim, W. (2010). Pour un modèle centre-périphérie dans les sciences sociales. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(3), 570–598. <https://doi.org/10.3917/rac.011.0570>
- Khoo, S. (2011). Ethical globalisation or privileged globalisation or privileged internationalisation? Exploring global citizenship and internationalisation in Irish and Canadian universities. *Globalisation, Societies and Education*, 9(3–4), 337–353. <http://dx.doi.org/10.1080/014767724.2011.605320>
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Knight, J. (2007). Internationalization brings important benefits as well as risks. *International Higher Education*, (46). <https://doi.org/10.6017/ihe.2007.46.7939>
- Larkin, A. M. (2013). *Internationalizing Canadian higher education through North-South partnerships: A critical case study of policy enactment and programming practices in Tanzania* [Thèse de doctorat, The University of Western Ontario]. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/1737/>
- Larsen, M. A. (2015). Internationalization in Canadian

- higher education: A case study of the gap between official discourses and on-the-ground realities. *Canadian Journal of Higher Education*, 45(4), 101. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v45i4.184907>
- Leng, P. (2016). Mutuality in Cambodian international university partnerships: Looking beyond the global discourse. *Higher Education*, 72(3), 261–275. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9952-0>
- Leng, P., et Pan, J. (2013). The issue of mutuality in Canada-China educational collaboration. *Comparative and International Education*, 42(2). <https://doi.org/10.5206/cie-eci.v42i2.9231>
- Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education. Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 72(4), 413–434. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x>
- Marinoni, G., Van't Land, H., et Jensen, T. (2020). *The impact of COVID-19 on higher education around the world*. IAU Global Survey Report. <https://www.iau-aiu.net/IAU-Global-Survey-on-the-Impact-of-COVID-19-on-Higher-Education-around-the>
- Mendoza, P. (2022). Fostering long-lasting international partnerships based on mutuality. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 54(2), 52–58. <https://doi.org/10.1080/00091383.2022.2030165>
- Morin, S. (2006). *Analyse des impacts de la mondialisation sur l'éducation au Québec* (Rapport 2, 2e partie). Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation.
- Rizvi, F., et Lingard, B. (2010). *Globalising educational policy*. Routledge.
- Stein, S. (2016). Rethinking the ethics of internationalization: Five challenges for higher education. *Inter-Actions: UCLA Journal of Education and Information Studies*, 12(2). <https://doi.org/10.5070/D4122031205>
- Stein, S., Andreotti, V., Bruce, J., et Suša, R. (2016). Towards different conversations about the internationalization of higher education. *Comparative and International Education*, 45(1). <https://doi.org/10.5206/cie-eci.v45i1.9281>
- Tedrow, B. J., et Mabokela, R. O. (2007). An analysis of international partnership programs: The case of an historically disadvantaged institution in South Africa. *Higher Education*, 54(2), 159–179. <https://doi.org/10.1007/s10734-005-0402-2>
- Trilokekar, R. D. (2010). International education as soft power? The contributions and challenges of Canadian foreign policy to the internationalization of higher education. *Higher Education*, 59(2), 131–147. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9240-y>
- Tubbeh, L., et Williams, J. (2010). Framing issues of international education. *New Directions for Higher Education*, (150), 7–16. <https://doi.org/10.1002/he.386>
- Wei, S., et Liu, X. (2015). Institutionalized Mutuality in Canada-China management education collaboration. *Education China*, 10(3), 356–383. <https://doi.org/10.1007/BF03397075>

Information de contact

Morgane Uzenat
morgane.uzenat@umontreal.ca