

Innover localement, Exceller mondialement :

Proposition pour une université de langue française en Ontario

cultures numériques

partenariat

collaboration

excellence

entrepreneuriat

carrefour

éducation

inclusion

pluralisme

réseau

société

international

innovation

transdisciplinarité

La Fonction publique de l'Ontario s'efforce de faire preuve de leadership quant à l'accessibilité. Notre objectif est de nous assurer que tous les employés du gouvernement de l'Ontario et tous les membres du public que nous servons ont accès à tous les services, produits et installations du gouvernement. Ce document, ou l'information qu'il contient, est offert en formats substitués sur demande. Veuillez nous faire part de toute demande de format substitué en appelant ServiceOntario au 1 800 668-9938 (ATS : 1 800 268-7095).

Innover localement Exceller mondialement :

Proposition pour une université de langue française en Ontario

Le 30 juin 2017

Madame la Ministre,

Le 13 décembre 2016, lors de sa première réunion, le Conseil de planification pour une université de langue française a eu le plaisir de vous recevoir et d'accueillir également à cette occasion la Ministre déléguée aux Affaires francophones.

Vous avez confirmé que ce projet tenait à cœur au gouvernement, et que l'impératif, arrimé au mandat du Conseil, de « cerner des modèles de gouvernance universitaire par et pour les francophones », n'était pas vide de sens.

Vous avez demandé au Conseil d'être innovateur et stratégique, et de proposer des affiliations et des partenariats avec les universités, non seulement ici, en Ontario, mais aussi au Canada et dans le monde. En d'autres mots, vous nous avez accordé votre confiance.

Aujourd'hui le 30 juin 2017, c'est avec fierté et le sentiment du devoir accompli, dans des délais serrés, que nous vous remettons ce rapport.

Bien sûr, le Conseil n'a pas travaillé en vase clos et tient à remercier en premier lieu les membres des communautés de langue française qui ont tout de suite répondu à son appel et qui ont guidé ses activités par leurs conseils et leur expérience. Ils ont exprimé le désir de voir, de leur vivant, la création d'une université de langue française.

Le Conseil a activement sollicité la participation des regroupements étudiants et communautaires, des tables inter-agences, des associations, des conseils scolaires, des représentants du secteur public et parapublic et du secteur privé ainsi que des organismes à but non lucratif.

Chemin faisant, le Conseil a pris conscience que les partenariats et les collaborations seront la clé du succès de l'université et en a fait un de ses traits distinctifs.

Le Conseil a consulté les universités bilingues et d'autres universités de l'Ontario, du Québec et de l'étranger. Ces consultations lui ont permis de comprendre les enjeux actuels et futurs de l'enseignement universitaire et de proposer un projet éducatif adapté à notre époque et à nos besoins sociétaux.

Le Conseil est parti de l'hypothèse que la nouvelle université du Centre-Sud-Ouest devait s'affilier à d'autres pour voir le jour. Au fil des nombreuses conversations avec les universités bilingues et de langue française, le Conseil a découvert qu'il était possible de créer, par l'entremise d'affiliations académiques à l'Université de langue française, un réseau provincial d'éducation universitaire en langue française qui rayonnerait dans le Centre-Sud-Ouest, le Nord et l'Est de la province. Ainsi, ce projet d'envergure régionale au départ, a pris une dimension provinciale tout en assurant le respect d'une gouvernance « par » et « pour » les francophones tel que le spécifiait notre mandat.

Les institutions culturelles, éducatives et socio-économiques des régions du Centre, du Sud-Ouest et du reste de la province ont été au rendez-vous, en s'investissant dans le projet éducatif universitaire de langue française. Non seulement ces organismes souhaitent participer activement à la formation universitaire des étudiantes et étudiants à travers des placements et des stages de travail, des incubateurs / accélérateurs d'innovation, des projets de création et autres mais ils veulent aussi contribuer à enrichir et animer un milieu de vie francophone sur le campus, en participant à la mise sur pied du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation de Toronto. Enfin, la Maison de la francophonie envisage d'assumer la responsabilité des résidences étudiantes, ainsi que d'autres services connexes, en appui au Carrefour francophone.

Partout, nous avons reçu un accueil chaleureux et l'expression authentique d'une volonté d'engagement concret à la pleine réalisation de ce projet fédérateur pour la francophonie ontarienne et pour l'Ontario. La preuve en est que ce projet a favorisé, en moins de six mois, le lancement de collaborations avec toutes les universités ontariennes bilingues et de langue française, les deux collèges de langue française, sept universités anglaises en Ontario et plus de huit universités et centres d'excellence en recherche au Québec et ailleurs dans la francophonie.

Le Conseil tient également à remercier toutes les personnes qui, au sein du gouvernement, ont montré un empressement exceptionnel à contribuer à ce processus, ont fait part de leur point de vue et ont mis à notre disposition l'expertise et le temps de leur personnel.

Les membres du Conseil et moi-même avons eu le privilège d'engager une réflexion avec quelques centaines de personnes, une expérience enrichissante et pourrait-on dire, rare dans une vie.

Il faut dire que le mandat que vous nous avez donné était lui aussi unique : créer une université de langue française du 21^e siècle. Peu de personnes peuvent se targuer d'avoir à relever un si beau défi!

Pour terminer, je tiens à dire que sans les membres du Conseil et sans la très petite équipe qui m'a accompagnée dans ce voyage, je n'aurais pu vous remettre ce rapport aujourd'hui.

Nous vous présentons un concept clé en main où tous les éléments s'imbriquent les uns dans les autres. Le présent rapport, je l'espère, sera à la hauteur des aspirations des communautés de langue française et répondra à vos attentes.

Veillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de ma haute considération.



Dyane Adam, Ph.D., C.M.

Sommaire exécutif

L'intention du sommaire exécutif est de faire le point sur le mandat qui a été confié au Conseil de planification pour une université de langue française par la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) et les recommandations qui s'en suivent. Les constats et recommandations sont regroupés sous les éléments du mandat du Conseil.

- ✓ **Intérêt de la clientèle étudiante et demande du marché¹** : examiner les résultats de l'étude de l'intérêt des étudiantes et étudiants et de la demande du marché ainsi que toute autre étude pertinente afin de déterminer l'ampleur et la portée des programmes d'études à offrir à travers ou avec des affiliées potentielles.

Constats :

L'étude indépendante des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario² (Malatest, 2017) ainsi que plusieurs autres indicateurs pointent en direction de l'existence d'un bassin d'étudiants suffisamment important pour alimenter une institution de taille modeste axée sur l'excellence académique qui se caractérise par son projet éducatif et pédagogique adapté pour le 21^e siècle.

Cette même étude et d'autres ont confirmé que les employeurs de la région font déjà face à des défis importants en matière de recrutement d'employés compétents en français et que les besoins continueront à s'accroître. Les résultats de cette étude indépendante correspondent à ceux des consultations du Conseil de planification quant aux secteurs du marché de travail affichant la plus grande demande de diplômés francophones universitaires : 1) éducation; 2) santé; 3) finances; 4) commerce; 5) communications et technologie; 6) administration et fonction publique. D'ailleurs, les mêmes secteurs sont identifiés (dans un ordre légèrement différent) dans le rapport Mercer (2017)³ sur les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario. En résumé, il est clair qu'il existe des lacunes de main d'œuvre dans certains domaines (éducation, droit, services sociaux et de santé), essentiels à la capacité de la province à respecter ses engagements envers la population francophone en vertu de la *Loi sur les services en français*.

¹ Les constats et les recommandations présentés ici sont présentés dans le chapitre 2 du rapport.

² Malatest. (2017). *L'étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario*. Étude indépendante réalisée à la demande du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle de l'Ontario. Toronto, ON : R. A. Malatest and Associates Ltd.

³ Mercer (2017). *Regard vers l'avenir : les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario*. Repéré au : https://www.dropbox.com/sh/dkm3j1j7fbyvwxw/AADzEuuY6XZcq7eKYKUGM6dda?dl=0&preview=LP_FHCF_2017_FRAN.pdf

À la lumière de ces constats et dans la foulée des deux comités précédents qui recommandaient la création d'une université de langue française,

le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) fasse les démarches nécessaires au sein du gouvernement pour créer une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario, ayant tous les pouvoirs et toutes les autorités normalement accordés à une université, et dont la mission serait entre autres, d'être réceptive à la pénurie d'opportunités d'apprentissage en français en Ontario, en particulier dans le Centre-Sud-Ouest de la province, et couvrant tous les domaines de la connaissance et tous les cycles d'études universitaires.

- ✔ **Gouvernance, affiliations et partenariats⁴** : cerner des possibilités d'affiliation avec un ou plusieurs établissements qui offrent des programmes d'études universitaires en Ontario et conseiller la ministre à cet égard; cerner des modèles de gouvernance universitaire « par » et « pour » les francophones et qui soutiennent les approches d'affiliation relativement à la supervision de programmes universitaires, et conseiller la ministre à ce sujet; et formuler des conseils sur les options relatives à la composition législative du Conseil des gouverneurs et du Sénat

Constats :

L'affiliation transitoire a souvent été retenue comme solution pour le démarrage de nouvelles universités en Ontario, notamment pour accompagner l'université et offrir une garantie de la valeur durable de leurs grades à long terme. Dans nos circonstances, cette question nécessitait l'examen de mesures allant bien au-delà des affiliations et partenariats existants entre les universités ontariennes actuelles. Le Conseil s'est demandé comment concilier une affiliation de ce type avec l'exigence de créer une université « par » et « pour » les francophones. Son analyse l'a amené à conclure qu'une affiliation à une université bilingue ou de langue anglaise ne satisfaisait pas au principe d'une gouvernance « par » et « pour » les francophones, puisque dans ce modèle, le pouvoir académique ultime relève des sénats ou leurs équivalents qui ne sont pas sous la gouverne exclusive des francophones.

Les experts consultés sont unanimes à reconnaître qu'il existe d'autres mécanismes que l'affiliation formelle à une université bilingue ou de langue anglaise pour soutenir et accompagner concrètement la nouvelle université dans les différentes phases de démarrage, bref, de l'accompagner pendant qu'elle apprend tous les aspects de son métier d'établissement universitaire, tout en jouissant d'une crédibilité conférée par

⁴ Les constats et les recommandations présentés ici sont documentés dans le chapitre 3 du rapport.

l'université hôte. Ces experts reconnaissent qu'il est possible d'atteindre cet objectif par des ententes cadres de collaboration entre la nouvelle université et une ou plusieurs universités mentors. C'est cette position que le Conseil a convenu d'adopter. Le Conseil a d'ailleurs déjà identifié deux universités prêtes à agir comme mentors pendant la phase de démarrage de la nouvelle université.

L'affiliation de l'université de langue française (ULF) à une université bilingue ou de langue anglaise étant exclue pour les raisons qui viennent d'être exposées, la question des affiliations est néanmoins cruciale dans le contexte de la création de cette nouvelle université de langue française puisqu'elle constitue une occasion unique d'instituer, à l'échelle de la province, un réseau d'universités desservant les francophones et géré par ces derniers. Notre exploration des possibilités de partenariats a justement donné lieu à l'expression de l'intention de plusieurs établissements de se joindre à un tel réseau.

Au fil des nombreuses conversations avec les universités bilingues et de langue française, le Conseil conclut qu'il était possible de créer un réseau universitaire de langue française par le biais d'affiliations académiques à l'ULF qui rayonnerait dans le Centre-Sud-Ouest, le Nord et l'Est de la province. Ce projet au début d'envergure régionale est donc devenu provincial et de plus, assurerait le respect d'une gouvernance « par » et « pour » les francophones tel que le spécifiait notre mandat.

Il relèvera du pouvoir des universités concernées, plus précisément de leurs conseils de gouvernance respectifs, de poursuivre leurs discussions en vue de conclure des ententes d'affiliations académiques complètes ou partielles et d'actualiser ce réseau. Ce réseau pourrait être établi dans la deuxième phase de mise en œuvre de l'Université de langue française, soit en 2020-2023.

À la lumière de ces constats,

le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) soumette, au nom du gouvernement, un projet de loi à l'Assemblée législative qui dote l'Université de langue française d'une charte autonome lui conférant :
 - tous les pouvoirs nécessaires pour réaliser ses objectifs et sa mission particulière (tels que décrits au chapitre 3);
 - la possibilité de s'affilier à d'autres institutions et celle d'affilier d'autres institutions;
 - des structures de gouvernance et de gestion autonomes et d'expression française, reflétant la diversité francophone du Centre-Sud-Ouest et de la province,

et conçues en vue d'une meilleure agilité administrative et une ouverture aux apports des communautés, du marché du travail et des partenaires;

- l'établissement d'un conseil de gouvernance et d'un conseil universitaire (sénat);
- un préambule, des objectifs, une mission, et des instances de gouvernance (conseil de gouvernance et conseil universitaire) qui correspondent à ce qui a été présenté au Chapitre 3;
- et enfin, que cette nouvelle université porte le nom suivant :

« *Université de l'Ontario français* »

Désignation en vertu de la *Loi sur les services en français de l'Ontario*

En raison de son caractère unique en tant qu'institution publique gouvernée par et pour les francophones et offrant des services postsecondaires en français en Ontario, l'université de langue française remplirait de facto toutes les conditions requises pour être désignée en vertu de la Loi sur les services en français de l'Ontario. Par conséquent, le Conseil est d'avis qu'engager un processus supplémentaire pour désigner l'ULF en tant qu'organisme de service public selon les règlements pris en vertu de cette loi, deviendrait un fardeau administratif inutile tant pour le gouvernement que pour la nouvelle université.

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Qu'en vertu de son statut d'université de langue française, l'Université soit reconnue dans sa loi constitutive, comme ayant une désignation complète en vertu de la Loi sur les services en français de l'Ontario et respecte le principe de gouvernance « par et pour » les francophones.
- ✔ **Projet académique⁵** : déterminer la nature et la portée des programmes universitaires lesquels pourraient être visés par une démarche d'affiliation; cerner des possibilités de collaboration et de partenariat en vue de l'élaboration de programmes, et conseiller la ministre à cet égard.

Constats :

La proposition du Conseil de planification est de créer une université qui mise sur l'excellence dans une économie mondialisée, un monde de plus en plus numérique, pluriel et urbain. Dans sa modélisation de l'université, le Conseil propose, à ses débuts, une programmation en trois volets, chacun de ceux-ci s'appuyant sur des collaborations et des partenariats avec d'autres universités ou collègues, à des degrés différents.

⁵Les constats et recommandation présentés ici sont documentés dans le chapitre 4 du rapport.

Le premier volet de l'université serait structuré autour de quatre créneaux de programmation de 1^{er} cycle et des cycles supérieurs et thématiques de recherche transdisciplinaires représentatives de grandes problématiques sociales du 21^{ème} siècle : **PLURALITÉ HUMAINE, ENVIRONNEMENTS URBAINS, ÉCONOMIE MONDIALISÉE et CULTURES NUMÉRIQUES**. Ceux-ci ont été pensés de façon à valoriser une approche par compétences et expérientielle et, plus spécifiquement, une perspective transdisciplinaire.

Le deuxième volet consisterait à élaborer, en partenariat avec ses affiliées potentielles et les autres établissements postsecondaires bilingues, une programmation entièrement en français, qui lui permettrait de répondre aux besoins pressants de formation et de main-d'œuvre dans des secteurs clés de services pour les collectivités francophones de la région, notamment le droit, la santé et les services sociaux ainsi que l'éducation.

Le troisième volet offrirait aux étudiants francophones et francophiles (immersion, Français intensif) inscrits dans les universités de langue anglaise partenaires présentes dans le CSO, une opportunité de poursuivre un perfectionnement linguistique en français à travers des cours dans les disciplines de leur choix liées aux créneaux d'excellence de l'ULF et menant à l'obtention d'un certificat de compétence linguistique en français.

Dans la définition du mandat du Conseil de planification, le gouvernement a insisté sur les affiliations, les partenariats et les collaborations. Le Conseil a décidé d'en faire une partie intégrante de son ADN. En guise d'illustration, ce projet a réussi, en moins de six mois, à initier des collaborations avec toutes les universités ontariennes bilingues et de langue française, les deux collèges de langue française, sept universités anglaises en Ontario et plus de huit universités et centres d'excellence en recherche au Québec et ailleurs dans la francophonie. À ceci, s'ajoutent les quinze partenaires éducatifs, sociaux, culturels et économiques engagés à se regrouper physiquement en un même lieu en appui à la vocation de formation, de recherche et d'innovation de l'université de langue française.

À la lumière de ces constats,

le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) prenne les mesures requises afin d'assurer les conditions législatives et les moyens financiers nécessaires pour que les futures instances décisionnelles de l'université de langue française puissent concrétiser le projet académique de l'université tel que conçu et décrit par le Conseil dans le chapitre 4.

- ✓ **Emplacement⁶** : cerner dans les régions du Centre et du Sud-Ouest (CSO) de l'Ontario des emplacements que l'on pourrait louer en vue d'y établir l'université de langue française, et conseiller la ministre à ce sujet. Lorsqu'il examinera des emplacements possibles, le Conseil de planification tiendra compte de ce qui suit : l'importance de choisir un lieu qui favorisera l'épanouissement d'un milieu francophone; la nécessité de privilégier les possibilités de partager des installations avec le Collège Boréal.

Constats :

La ville de Toronto, plus précisément son centre-ville, est ressortie très clairement des consultations du Conseil, de l'étude indépendante sur les besoins et l'intérêt pour une ULF (Malatest, 2017) et des discussions avec le Collège Boréal comme le choix pour le site potentiel de l'ULF et sa colocation possible avec le Collège Boréal.

Afin de créer un milieu résolument français, dynamique et immersif pour ses étudiants, la nouvelle université devrait travailler de façon collaborative pour créer le **Carrefour francophone du savoir et de l'innovation** avec ses deux partenaires éducatifs principaux, le Collège Boréal et le Groupe média TFO. En regroupant leurs ressources physiques et humaines et en capitalisant sur la complémentarité de leur mission éducative, ces institutions réaliseraient des économies d'échelle et cultiveraient des possibilités d'apprentissage, de formation et de recherche novatrices. Plus d'une douzaine d'organisations sociales, économiques, et culturelles, francophones et francophiles, ont manifesté l'intérêt de contribuer à la mission de formation et d'innovation de l'université. Ce regroupement d'institutions et d'organismes, tous logés dans le Carrefour, créerait une synergie unique entre partenaires qui permettrait des collaborations dans l'offre conjointe de services liés à l'apprentissage expérientiel et intégré au travail, l'emploi des étudiants, l'organisation de la vie étudiante ainsi que la transmission et la création du savoir à travers des accélérateurs et incubateurs sur place.

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que l'université soit située à Toronto, plus précisément, au centre-ville de Toronto
- ▶ Que le MESFP favorise et appuie au sein du gouvernement la création du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation et qu'il sollicite à cet effet le soutien financier du gouvernement fédéral
- ▶ Que le MESFP tienne compte de l'urgence pour le Collège Boréal de finaliser le choix de son nouveau site d'ici la fin de l'été 2017, afin de garantir la livraison de son nouveau campus à temps pour septembre 2020, date butoir pour quitter ses locaux actuels

⁶ Les constats et les recommandations sur l'emplacement de l'ULF sont documentés dans le chapitre 5.

- ✓ **Modèle d'affaires**⁷ : élaborer et fournir à la ministre un plan d'affaires qui comprend un plan de mise en œuvre et des projections au chapitre des coûts

Constats :

Basée sur la modélisation de sa programmation académique à trois volets et des inscriptions étudiantes prévues durant les années de mise en place de l'université, le Conseil estime que :

- le nombre d'étudiants devrait atteindre plus de 1000 étudiants Équivalent à plein temps (EPT) dès 2023-24, et plus de 2000 étudiants EPT après une dizaine d'années d'existence (2028-29).
- la mise en œuvre de l'ULF comprendrait trois étapes, débutant en 2018-19 dans la foulée de l'adoption éventuelle de la Loi constituant l'*Université de l'Ontario français* : une première étape de mise en place des équipes et des programmes (2018-2020); une deuxième étape d'accueil des premières cohortes d'étudiants et de consolidation des programmes (2020-2023); et une troisième étape de croissance des effectifs étudiants et du corps professoral en lien avec le développement de nouveaux programmes (2023-2029).

La part du gouvernement fédéral dans le financement n'a pas été identifiée dans notre modélisation financière, celle-ci devant être déterminée par les deux parties gouvernementales. Mais rappelons que la règle jusqu'ici en matière d'éducation en français en contexte minoritaire, veut que le gouvernement fédéral fournisse au moins 50 % des fonds de démarrage, de fonctionnement, et d'appui spéciaux pour les écoles de langue française ainsi que pour les institutions postsecondaires qui fonctionnent en français.

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que le gouvernement investisse les fonds institutionnels (de démarrage et d'émergence) et d'immobilisations nécessaires à la mise en œuvre par étape de l'université de langue française tel que proposée par le Conseil de planification.
- ▶ Que le MESFP et les instances gouvernementales responsables entament les démarches auprès du gouvernement fédéral pour confirmer leur appui et leur contribution financière à ce projet structurant et hautement fédérateur de la communauté francophone de la province.

⁷ Les constats et les recommandations sur le plan d'affaires sont documentés dans le chapitre 5.

L'usage du masculin dans ce rapport vise uniquement à alléger le texte.

Table des matières

Sommaire exécutif	6
Comment lire ce rapport	18
Chapitre 1 : Contexte historique	20
Chapitre 2 : Intérêt de la clientèle étudiante et demande du marché	25
2.1 Introduction	25
2.2 Existe-t-il une réelle demande parmi la population et les clientèles potentielles?	27
2.2.1 Trame démographique	27
2.2.2 Estimation des effectifs pour la nouvelle université	30
2.2.3 Situation de l'éducation en langue française dans le CSO	36
2.3 Quels seraient les débouchés sur le marché de l'emploi pour ses diplômés?	37
Chapitre 3 : Gouvernance, partenariats et affiliations	42
3.1 Introduction	42
3.2 La gouvernance « par et pour »	43
3.3 Propositions des universités de langue française et bilingues en matière de gouvernance et d'affiliations	48
3.4 Processus législatif	51
3.5 Éléments constitutifs de l'Université de langue française	52
3.5.1 Proposition du nom de l'université	52
3.5.2 Proposition de la charte de l'université	53

3.6	Gouvernance de l'Université	54
3.6.1	Composition du Conseil de gouvernance	55
3.6.2	Composition du Conseil universitaire (Sénat)	58
3.7	La Fondation de l'Université	59

Chapitre 4 : Projet académique de l'Université 60

4.1	Introduction	60
4.2	Une nouvelle université à trois volets	64
4.3	Les traits distinctifs de l'Université de langue française	72
4.3.1	Transdisciplinarité	73
4.3.2	Approche pédagogique inductive	74
4.3.3	L'apprentissage expérientiel	76
4.3.4	Les stages et les programmes coopératifs	79
4.3.5	Un enseignement en lien avec la recherche, et une recherche en lien avec l'enseignement en partenariat avec différentes institutions	82
4.3.6	Usage du numérique	85
4.3.7	Une université favorisant la mobilité des idées, des personnes et des programmes	88
4.4	Une université collaborative par définition	94

Chapitre 5 : Emplacement et modèle d'affaires 99

5.1	Introduction	99
5.2	Emplacement	100
5.2.1	Processus de considération d'un site potentiel pour l'ULF	100
5.2.2	Emplacement proposé	100

5.2.3	Carrefour francophone du savoir et de l'innovation	104
5.2.3.1	Partenaires du Carrefour	104
5.2.4	Espace physique	106
5.2.5	Coûts d'infrastructure	107
5.3	Modèle d'affaires	108
5.3.1	Vue d'ensemble	108
5.3.2	Investissement gouvernemental estimé	110
5.3.3	Estimation des effectifs étudiants et des revenus	112
5.3.4	Dépenses estimées	116
5.3.5	Gestion des risques	118
5.3.6	Plan de mise en œuvre par étape	119

Références	121
-------------------	-----

Annexes	127
----------------	-----

Annexe A : Biographies des membres du Conseil de planification pour une Université de langue française et liste des membres de l'équipe de soutien et de recherche et expertise	127
Annexe B : Consultations réalisées par le Conseil de planification	129
Annexe C : Propositions du réseau existant des établissements postsecondaires de langue française et bilingues concernant la gouvernance, les affiliations et les collaborations et des établissements mentors et d'autres universités ontariennes	142
Annexe D : Collaborations et partenariats en matière de programmation, recherche et innovation et apprentissage en milieu de travail	144
Annexe E : Lettres d'intention des partenaires du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation de Toronto et de la Maison de la Francophonie	146
Annexe F : Lettres d'appui communautaire de la région du CSO et d'autres organismes	147

Figures & Tableaux

Figure 2-A : Répartition de la population francophone du Canada hors Québec	28
Figure 2-B : Demande pour un établissement d'études postsecondaires de langue française à partir de quatre sources d'étudiants (2016-2017 à 2029-2030)	32
Tableau 2-C : Accès régional aux programmes postsecondaires en français	37
Tableau 2-D : Opportunités d'emploi actuelles pour les francophones en Ontario et à Toronto	38
Tableau 2-E : Inscriptions des élèves de la maternelle à la 12 ^e année en Ontario, selon le type d'enseignement en français	40
Figure 3-A : Processus législatif	52
Tableau 4-A : Les compétences du 21 ^{ième} siècle	65
Tableau 4-B : Les axes de programmation et les thématiques de recherche de l'université	69
Figure 4-C : Vocation fédératrice de l'ULF	95
Figure 4-D : Programmation académique de l'ULF	96
Figure 4-E : Universités mentors et partenaires de l'ULF	97
Figure 5-A : Progression estimée des revenus et des dépenses sur les onze premières années d'existence de l'ULF	110
Figure 5-B : Progression estimée des sources de revenus sur les onze premières années d'existence de l'ULF	112
Figure 5-C : Progression estimée des effectifs étudiants selon les différentes filières sur les dix premières années d'existence de l'ULF	113
Tableau 5-D : Progression estimée des effectifs étudiants (EPT) selon les différentes filières offertes par l'Université de langue française, années 3 à 10	113
Figure 5-E : Progression estimée des revenus provenant des frais de scolarité associés aux filières de la programmation sur les dix premières années d'existence de l'Université de langue française	115
Figure 5-F : Progression estimée des effectifs du corps professoral sur les dix premières années d'existence de l'ULF	117
Tableau 5-G : Plan de mise en œuvre par étape de l'ULF	120

Comment lire ce rapport

Le rapport a été divisé en cinq chapitres de façon à répondre à tous les points du mandat :

- 1** Le chapitre **Contexte historique** explique dans quel contexte s'inscrit la création du Conseil de planification pour une université de langue française. Il définit les trois piliers sur lesquels reposent les fondements historiques de cette université : le pilier intellectuel et académique, le pilier de la société civile et le pilier institutionnel.
- 2** Le chapitre **Intérêt de la clientèle étudiante et demande du marché** présente des données démographiques sur le Centre et le Sud-Ouest (CSO) de l'Ontario ainsi que sur les caractéristiques de la population de langue française de la province. Il fait ressortir les points saillants de *l'étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario*⁸, commanditée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) en ce qui a trait à la demande de la population étudiante et à la demande des employeurs de la région. Le chapitre se concentre ensuite sur les parcours étudiants et fait un bref survol de la distribution régionale des programmes d'études postsecondaires offerts en français en Ontario. Cette section se conclut par un aperçu de la demande du marché du travail pour les diplômés de l'université de langue française.
- 3** Le chapitre **Gouvernance, partenariats et affiliations** porte sur les critères devant soutenir la création d'une université de langue française gérée « par » et « pour » les francophones. Il présente et commente les propositions reçues des universités de langue française et bilingues. Enfin, il propose un projet de création d'université de langue française et les éléments constitutifs de la Charte de la nouvelle université.

⁸ Étude par R.A. Malatest and Associates Ltd. (Malatest, 2017), ci-après Étude des besoins et de l'intérêt.

4 Le chapitre **Projet académique de l'Université** présente les trois volets de la nouvelle université ainsi que certains de ses traits distinctifs comme la transdisciplinarité, l'approche pédagogique inductive, l'apprentissage expérientiel, les stages et les programmes coopératifs, l'usage du numérique et l'internationalisation. L'université appuiera l'enseignement par la recherche et la recherche par l'enseignement en plus de fédérer de nombreux partenaires.

5 Le chapitre **Emplacement et modèle d'affaires** s'interroge sur le choix d'un site physique pour l'université et établit des projections, pour ce qui concerne les coûts, sur une période de dix ans allant de 2018 à 2028. D'abord, il justifie la préférence donnée à la région torontoise et explique comment l'université favoriserait l'épanouissement d'un milieu de vie francophone et la création d'un Carrefour francophone du savoir et de l'innovation sur le même site. Ensuite, il présente un plan de mise en œuvre du projet de programmation de la nouvelle université et fournit des explications au sujet des fonds de démarrage nécessaires, de la croissance des effectifs étudiants et du corps professoral. Enfin, il présente une estimation des revenus et des dépenses universitaires engagées, y compris pour ce qui concerne les coûts d'infrastructure.



Chapitre 1 : Contexte historique

La décision gouvernementale de mettre sur pied le Conseil de planification pour une université de langue française s'inscrit dans une trame historique de plus de trente ans. Cette trame est constituée de trois piliers sur lesquels reposent les fondements d'une université de langue française en Ontario : 1) le pilier intellectuel et académique; 2) le pilier de la société civile; 3) le pilier institutionnel.

- **Le pilier intellectuel et académique** comporte plusieurs jalons importants, notamment les suivants :

Les recherches de Gaétan Gervais (1985) sur l'histoire de l'enseignement supérieur en Ontario français entre 1848 et 1965, et de Donald Dennie (1986) sur le bilinguisme à l'Université Laurentienne entre 1960 et 1985; l'étude de Stacy Churchill, Saeed Quazi et al. (1985) sur les besoins des Franco-Ontariens en matière d'éducation post-secondaire; l'enquête de Simon Laflamme et Donald Dennie (1990) sur les aspirations et les représentations des étudiantes et étudiants francophones du Nord-Est de l'Ontario; la thèse de doctorat de Normand Frenette (1992) sur les Franco-Ontariens et l'accès aux études postsecondaires; l'argumentaire d'Anne Gilbert (1990) en faveur d'une université de langue française pour la communauté franco-ontarienne ou encore la réflexion de Gaétan Gervais (2001) sur l'université franco-ontarienne; le colloque sur l'université et la francophonie organisé par le Centre de recherche en civilisation canadienne-française en 1998, dont les actes ont été publiés en 1999 par Marcel Martel et Robert Choquette.

Quelques années plus tard, la thèse de doctorat de Sylvie Lamoureux (2007) sur la transition de l'école secondaire de langue française à l'université chez un groupe de finissants d'une école du Centre-Sud-Ouest puis la réflexion de Réal Allard et Rodrigue

Landry (2009) sur les aspirations éducationnelles et intentions de faire carrière dans leur communauté des élèves de 12^e année des écoles de langue française de l'Ontario.

Plus récemment, la thèse de doctorat de Johanne Jonathas Jean-Pierre (2016) qui établit une comparaison entre les étudiants du postsecondaire anglo-québécois et franco-ontariens; et finalement l'ouvrage collectif codirigé en 2016 par Normand Labrie et Sylvie Lamoureux sur l'accès des francophones aux études postsecondaires en Ontario. Plusieurs autres chercheurs ont aussi traité de la question, dont Michel Giroux, qui s'est intéressé au droit constitutionnel à une éducation universitaire en français en Ontario (2011), Annie Pilote et Marie-Odile Magnan (2012) qui se sont penchées sur le parcours universitaire des jeunes francophones en milieu minoritaire, et André Samson et Martin Lauzier (2016) qui étudient les dimensions relatives à l'orientation scolaire et son lien aux études postsecondaires en langue française.

- ▶ **Le pilier de la société civile** comprend en tout premier lieu le travail d'envergure mené par le Regroupement étudiant franco-ontarien, l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario et la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne qui ont organisé la tenue en 2014 d'un Sommet provincial sur les états généraux sur le postsecondaire en Ontario français et ont produit un rapport de synthèse de ce Sommet en 2015. D'autres organismes s'étaient aussi intéressés au dossier auparavant, notamment le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada (RCCFC) qui avait publié en 2003 une étude sur la poursuite des études postsecondaires en milieu minoritaire francophone. Plus tard, en 2014, l'Association des universités de la francophonie canadienne (AUFC), le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada (RCCFC) et la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF) ont aussi publié une recension des écrits sur l'accès et la transition vers les études postsecondaires en français et les facteurs qui influencent le choix des jeunes (Lalonde et Lortie, 2014).

- ▶ **Le pilier institutionnel :**

Depuis une douzaine d'années, la question d'une université de langue française n'est plus seulement traitée dans le monde académique ou dans la société civile, mais aussi au sein même et à l'initiative des institutions étatiques.

En effet, plusieurs organismes, comités et paliers gouvernementaux sont intervenus ces dernières années dans le dossier de l'éducation postsecondaire en langue française, dont le Sénat canadien, le Commissariat aux services en français de l'Ontario, le Conseil ontarien de la qualité de l'éducation supérieure (COQES), le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle, et l'Assemblée législative.

Le rapport de l'honorable Bob Rae, produit à la demande du premier ministre et de la ministre de la Formation et des Collèges et Universités en 2005, a donné une impulsion importante à ce mouvement en recommandant au gouvernement de l'Ontario d'accroître l'accès aux études postsecondaires des groupes sous-représentés dans ce secteur, notamment les francophones.

La même année, Corbin et Buchanan (2005) ont publié aussi pour le compte du Comité sénatorial permanent des langues officielles du Sénat canadien un rapport intitulé *L'éducation en milieu minoritaire francophone : un continuum de la petite enfance au postsecondaire*.

En 2008, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) a communiqué, par l'entremise de sa Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, les résultats de son étude des écarts entre les systèmes d'éducation postsecondaire et de formation de langue française et de langue anglaise.

Enfin en 2011, le MFCU a publié une *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation postsecondaire et la formation en langue française* en vue d'assurer l'accès à une formation et une éducation abordables et de haute qualité à tous les étudiants et étudiantes qualifiés. La politique a pour but de favoriser la réussite des étudiants face à la réalité du monde d'aujourd'hui. Dans le cadre de ce plan, le gouvernement s'est engagé à soutenir les étudiantes et étudiants francophones qui souhaitent faire leurs études en français.

Depuis lors, plusieurs initiatives structurantes ont été réalisées dans le monde institutionnel relativement à une université de langue française en Ontario.

En 2011, le ministre Milloy de la Formation, des Collèges et des Universités, a nommé un Comité d'experts en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario, présidé par l'ancien sous-ministre adjoint, monsieur Raymond Théberge. Paru en 2013, le rapport de ce comité, intitulé *Bâtir l'avenir : Pour accroître la capacité du système d'éducation de l'Ontario à dispenser un enseignement postsecondaire en langue française dans les régions du Centre et du Sud-Ouest*, met en évidence l'offre limitée de programmes de formation postsecondaire dans le Centre-Sud-Ouest de la province. Le comité d'experts explique aussi dans ce rapport que la demande grandissante d'éducation en langue française au postsecondaire dans la province n'a pas été accompagnée d'une offre accrue de programmes et services en français en concordance avec les investissements réalisés par le gouvernement aux autres paliers scolaires. Par ailleurs, le comité rend compte des effets néfastes et chroniques que produisent sur les élèves des écoles élémentaires et secondaires de langue française dans le CSO, d'une part l'absence de débouchés suffisants dans leur

langue au postsecondaire, et d'autre part les distances que les élèves ont à parcourir pour poursuivre leurs études en français après le secondaire. Enfin, le comité d'experts recommande la création d'un nouvel établissement postsecondaire de langue française pour répondre aux besoins de la région du Centre-Sud-Ouest de l'Ontario, soit une université ou un établissement combinant des programmes universitaires et collégiaux.

Pour sa part, le Commissariat aux services en français a publié en 2012 un rapport d'enquête intitulé *L'état de l'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario : Pas d'avenir sans accès*. Ce rapport a rappelé que les francophones du Centre-Sud-Ouest (CSO) ont un accès extrêmement limité aux programmes collégiaux et universitaires en français – de 0 % dans la région du Sud-Ouest à 3 % dans la région du Centre – comparativement à l'offre de programmes en langue anglaise. L'année suivante, le Conseil ontarien de la qualité de l'éducation supérieure a publié à son tour un rapport (Arnold, Motte et DeClou, 2013) donnant un aperçu de la participation des francophones à l'éducation postsecondaire en Ontario.

Le Comité consultatif de l'éducation postsecondaire en français dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario (CSO) a été créé par le ministre Moridi de la Formation professionnelle et des Collèges et Universités en 2014 et présidé par Diane Dubois. Leur rapport intitulé *Le temps d'agir!* (2016) fournit davantage de précisions sur les besoins en matière d'offre de programmes postsecondaires en langue française dans la région et met en cohérence les secteurs collégial et universitaire. Il souligne que le CSO est la région la moins bien desservie en Ontario français, à tous les égards, mais que celle-ci connaît la plus forte croissance démographique actuelle et à venir. Le comité conclut que la région a besoin de rattraper son retard sur les plans institutionnel et communautaire, et ce, particulièrement au niveau de ses infrastructures postsecondaires. De plus, le Comité a recommandé de créer une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario dotée d'un campus principal dans la région du grand Toronto.


Dans la foulée des initiatives menées dans la société civile et sur le plan institutionnel, un projet de loi privé sur une université de langue française a été déposé à l'Assemblée législative de l'Ontario en février 2015, débattu en première et deuxième lecture, et appuyé par tous les partis politiques, puis à nouveau déposé en septembre 2016 suite à la prorogation de l'Assemblée.

Plus récemment, dans sa lettre de mandat de septembre 2016 à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle⁹, la première ministre de l'Ontario formulait dans les termes suivants une demande spécifique concernant cette question de l'université de langue française : « Œuvrer, en partenariat avec la ministre

⁹ Cette lettre de mandat est consultable au www.ontario.ca/fr/page/lettre-de-mandat-de-septembre-2016-enseignement-superieur-et-formation-professionnelle.

déléguée aux Affaires francophones, au respect de l'engagement de former un conseil d'aménagement et d'étudier la demande potentielle pour une université francophone, associée à un établissement actuel, dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario ».

La décision d'établir un Conseil de planification pour une université de langue française en sol ontarien s'inscrit dans la continuité des engagements du gouvernement de l'Ontario envers la francophonie ontarienne. Cette mesure est le plus récent témoignage de la volonté du gouvernement de résoudre la problématique de l'accès à une éducation postsecondaire en langue française dans la région du Centre-Sud-Ouest, laquelle a été amplement documentée ces dix dernières années dans la série d'études, de rapports d'enquête et d'interventions évoqués plus haut. Tout en s'appuyant sur ces nombreux travaux, le Conseil a pour mandat d'aller au-delà des constats et des recommandations, et d'imaginer l'établissement de cette nouvelle université dans le Centre-Sud-Ouest de la province.



Chapitre 2 : Intérêt de la clientèle et demande du marché

2.1 INTRODUCTION

Ce chapitre traite des éléments du mandat du Conseil de planification suivants :

- ▶ examiner les résultats de l'étude de l'intérêt des étudiantes et étudiants et de la demande du marché ainsi que toute autre étude pertinente afin de déterminer l'ampleur et la portée des programmes universitaires qui seraient offerts par les établissements affiliés potentiels et qui pourraient être visés par une démarche d'affiliation.

Si l'appui des divers intervenants académiques, communautaires et institutionnels envers l'établissement en Ontario d'une université de langue française ne fait plus aucun doute (hormis l'opposition émise dans le passé par les établissements bilingues, voir Bock et Dorais, 2016), la question demeure à savoir s'il existe une réelle demande parmi la population et les clientèles potentielles d'une telle institution, et quels seraient les débouchés sur le marché de l'emploi pour ses diplômés.

Le court laps de temps accordé au Conseil de planification pour une université de langue française pour préparer ses recommandations n'a pas permis d'effectuer une étude de marché en fonction du concept qu'il propose de créer, une véritable université du 21^e siècle grâce à son approche collaborative et à sa programmation tri-partite (créneaux transdisciplinaires axés sur des questions cruciales pour la société, programmes conjoints offerts en collaboration avec les institutions bilingues, et le certificat en compétence linguistique ouvert aux étudiants des universités de langue anglaise) en lien avec son projet pédagogique (pédagogie expérientielle, numérique, création et recherche).

Par conséquent, les données sur lesquelles nous pouvons nous fonder se limitent aux résultats de nos propres consultations (plus de trois cent participants¹⁰), des données colligées par les ministères de l'Éducation (EDU) et de l'Enseignement supérieur et la Formation professionnelle (MESFP), des données provenant d'études existantes et des rapports des comités qui nous ont précédés, et enfin les données de l'étude indépendante commanditée par le MESFP en vue d'alimenter nos recommandations et qui a été confiée à la firme de consultants Malatest. Cette étude est d'autant plus importante qu'elle a été réalisée au moment même où le Conseil procédait à ses travaux, elle est donc très récente. De plus, elle vise à répondre aux questions qui nous préoccupent, à savoir s'il existe une réelle demande parmi la population et les clientèles potentielles d'une telle institution, et quels seraient les débouchés sur le marché de l'emploi pour ses diplômés. Par contre, cette étude ne répond que partiellement à ces questions puisqu'elle a été menée sans référence au modèle proposé par le conseil, et sans couvrir l'ensemble des clientèles visées.

Le Conseil a identifié comme clientèle cible tout individu intéressé à poursuivre des études de niveau universitaire en langue française dans la région de Toronto. Cela couvre des études de premier cycle, mais aussi des cycles supérieurs dans nos créneaux de programmes niches; cela couvre des programmes menant à l'exercice de professions pour lesquelles il existe un besoin sur le plan régional (Centre Sud-Ouest) offerts conjointement avec des institutions bilingues, et cela couvre enfin des cours ouverts aux étudiants des institutions de langue anglaise du Centre-Sud-Ouest intéressés à maintenir et développer des compétences linguistiques de nature académique et professionnelle en français au moyen de l'obtention d'un certificat de compétence linguistique (Lettres d'autorisation et cours intercotés). Cela couvre aussi bien des entrants directs des écoles secondaires, tant de langue française que des programmes d'immersion ou de français intensif offerts dans les conseils scolaires de langue anglaise, que des adultes effectuant un retour aux études. Cela couvre des résidents du CSO, mais aussi des personnes provenant d'ailleurs en Ontario, du reste du Canada, et de l'international. Cela couvre aussi bien des citoyens canadiens de longue date que des nouveaux-arrivants.

Par ailleurs, les valeurs d'excellence académique, de pluralisme et d'inclusion qui se trouvent à la base de cette nouvelle université de langue française (ULF) nous incitent à prévoir un nombre de demandes d'admission nettement supérieur au nombre d'offres d'admission de façon à recruter les étudiants ayant les meilleurs résultats scolaires tout en nous assurant que ces derniers pourront poursuivre leurs études peu importe leurs contraintes matérielles. Ainsi, dans nos projections (chapitre 5 sur le Modèle d'affaires), nous avons établi des cibles relativement conservatrices et modestes, qui vont en s'accroissant avec le temps, au fur et à mesure que la programmation serait consolidée et que la réputation d'excellence de l'Université serait établie. Le Conseil estime que l'ULF aurait plus de 2 000 étudiants équivalents plein temps (EPT) après environ une décennie d'existence (en 2028-29). Ainsi, nous sommes confiants, qu'en dépit des données incom-

¹⁰ Dans le cadre de ses travaux, le Conseil a fait du démarchage communautaire auprès de plusieurs associations et comités francophones provinciaux dont le Regroupement étudiant franco-ontarien (REFO), la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO), l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO), le Réseau de développement et d'employabilité de l'Ontario (RDÉE Ontario), Canadian Parents for French Ontario (CPF Ontario) ainsi que le Comité des champions de la campagne *Immigrant veut dire* et le Comité consultatif provincial sur les affaires francophones. Au niveau régional, le Conseil a consulté sept tables de concertation inter-agences couvrant le territoire du CSO, notamment, la Table de concertation francophone de Windsor, Essex, Chatham-Kent, la Table de concertation de Franco-Info de London, Middlesex, Lambton & Elgin, la Table de Peel-Dufferin-Halton, le Conseil des organismes francophones de la région de Durham (COFRD), la Table inter-agences d'Hamilton, la Table inter-agence du Niagara et la Table inter-agences francophone de Waterloo Wellington (Cambridge, Kitchener, Waterloo, Guelph) et des représentants de conseils scolaires du CSO à deux reprises. Pour ce qui est de la région de Toronto, il a tenu des consultations auprès des regroupements, comités et agences suivants : Comité de développement des talents bilingues francophones, le Comité consultatif francophone de la Ville de Toronto, la Maison de la Francophonie, le Centre francophone de Toronto et l'Alliance française de Toronto. Une liste plus exhaustive des groupes et personnes consultés se trouve en annexe B de ce rapport.

plètes dont nous disposons pour estimer le bassin de clientèle potentielle, nous sommes en excellente position pour atteindre nos cibles. En effet, ces cibles relativement conservatrices ont l'avantage de mitiger les risques pour la nouvelle université et d'être réalistes et facilement atteignables.

Dans les pages qui suivent, ce chapitre traite des données démographiques de la région et des caractéristiques de la population de langue française de la province. Il fait ressortir les points saillants de *L'étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario*¹¹ commanditée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle en ce qui a trait à la demande de la clientèle étudiante et à la demande des employeurs dans le Centre-Sud-Ouest (CSO). Le chapitre se concentre ensuite sur le parcours des étudiants francophones et fait un bref survol de la distribution régionale des programmes universitaires offerts en français en Ontario.

Pour ce qui concerne l'intérêt des étudiants pour une université de langue française, le Conseil a d'abord examiné la trame démographique de la région, et celle de Toronto en particulier. Il a ensuite tenu compte des résultats de *L'Étude des besoins et de l'intérêt* dont la version finale lui a été transmise à la fin du mois de mai 2017.

À partir des données fournies par le MESFP, le Conseil a dégagé quelques constats sur la transition et le parcours des élèves de 12^e année au niveau universitaire. Il a aussi pris acte des suggestions et avis recueillis auprès des regroupements étudiants. Le Conseil a également fait un survol des programmes d'enseignement offerts en français dans la province au postsecondaire ainsi que leur distribution régionale.

Enfin, pour ce qui concerne la demande des employeurs, le Conseil s'est basé sur *L'Étude des besoins et de l'intérêt* et a considéré d'autres rapports et études pertinentes.

2.2 EXISTE-T-IL UNE RÉELLE DEMANDE PARMI LA POPULATION ET LES CLIENTÈLES POTENTIELLES?

2.2.1 Trame démographique

Centre-Sud-Ouest (CSO) de l'Ontario

Avec plus de dix millions d'habitants, le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario représentent plus d'un quart de la population canadienne. Statistique Canada précise que la région compte déjà plus de francophones que le Nouveau-Brunswick (Corbeil, 2012). Pour l'Ontario, c'est aussi la seule région qui connaît un accroissement appréciable de sa population de langue française. Selon le rapport *Bâtir l'avenir* (Comité d'experts en matière

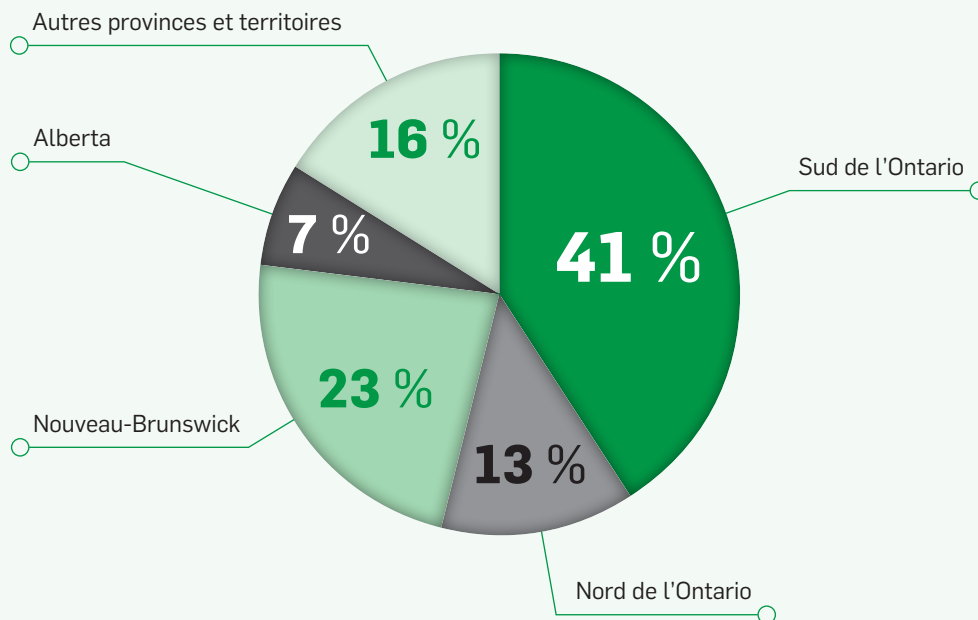
¹¹ Étude réalisée par la société R. A. Malatest and Associates Ltd. (Malatest, 2017). Titre abrégé : *Étude des besoins et de l'intérêt*.

d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario, 2013), on estime que la moitié de la population de langue française de l'Ontario vivra dans la région dans les dix prochaines années. Dans ce contexte de croissance, l'université de langue française localisée à Toronto pourrait devenir un pôle d'attraction important pour des étudiantes et des étudiants de la région et d'ailleurs.

Figure 2-A : Répartition de la population francophone du Canada hors Québec

(Corbeil, 2012)

Au Canada hors Québec, plus de trois francophones en situation minoritaire sur quatre à l'extérieur du Québec habitent l'Ontario et le Nouveau-Brunswick



Statistique Canada • Statistics Canada

Toronto

Les données du recensement de 2016 de Statistique Canada indiquent que la région métropolitaine de Toronto a connu une augmentation de population de 6,2 % depuis 2011, comparativement à une augmentation de 5 % à l'échelle du pays (Statistique Canada, 2016).

La croissance de Toronto s'inscrit dans un phénomène d'urbanisation mondiale. Les grands centres urbains sont devenus des points névralgiques de l'économie mondiale (Khanna, 2016a). L'auteur précité souligne dans un article récent (Khanna, 2016b) que le sociologue Christopher Chase-Dunn a observé que ce n'est pas la population ou la taille d'un territoire qui donne à la ville son statut de place mondiale, mais son poids économique, sa proximité des zones de croissance, sa stabilité politique et l'attrait qu'elle exerce auprès des investisseurs étrangers. Il en conclut en bref que la taille importe peu et que c'est surtout le rayonnement qui compte.

Non seulement Toronto est appelé à croître, mais c'est également une ville d'envergure internationale qui jouit, tout comme l'Ontario et le Canada, d'une très bonne réputation. La stabilité politique et la qualité de vie constituent des atouts solides au plan international. Toronto est une ville cosmopolite. Des centaines de langues sont parlées dans ses rues, y compris le français. Près de la moitié de ses habitants sont nés à l'étranger¹².

Diversité de la population et politique d'immigration

La population d'expression française se distingue, elle aussi, par sa diversité du fait de la migration francophone d'autres provinces et de l'afflux de nouveaux arrivants. À l'instar de la population torontoise, près de la moitié des francophones de Toronto sont nés à l'extérieur du pays (Comité d'experts en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario, 2013, p. 8).

Cette population originaire de toutes les régions du monde francophone est plus scolarisée que la moyenne ontarienne. Ses connaissances et ses expertises proviennent de diverses parties du globe. Outre le français, elle dispose d'un bagage de connaissances linguistiques très varié allant de l'arabe, au chinois, aux langues de l'Asie du Sud-Est, d'Europe et d'Afrique. Les quelques 80 000 immigrants francophones présents en Ontario sont porteurs d'un potentiel significatif d'expansion de l'économie provinciale vers la francophonie internationale (La Passerelle-I.D.É., 2017).

Et pourtant, même si l'Ontario a adopté le projet de loi 49 en 2015¹³, qui fixe une cible annuelle ambitieuse de 5 % pour l'immigration francophone, ce taux fluctue depuis 10 ans entre 2,1 % et 3,4 % par an (Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario, 2016).

¹² Page Web Toronto Facts du site de la Ville de Toronto au : [www1.toronto.ca](https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=dbe867b42d853410VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=57a12cc817453410VgnVC-M10000071d60f89RCRD). <https://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=dbe867b42d853410VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=57a12cc817453410VgnVC-M10000071d60f89RCRD>

¹³ Loi portant sur l'immigration en Ontario et apportant une modification connexe à La Loi de 1991 sur les professions de la santé réglementée.

En 2014, le rapport *Agir maintenant pour l'avenir des communautés francophones : Pallier le déséquilibre en immigration* (Commissariat aux langues officielles du Canada et Commissariat aux services en français de l'Ontario, 2014) soulignait le besoin de prendre de toute urgence des mesures concrètes pour pallier au déséquilibre en immigration et contribuer à la vitalité et au développement social, économique et culturel des communautés francophones en situation minoritaire.

Par ailleurs, l'Ontario a obtenu en novembre 2016 le statut d'observateur à l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) durant le Sommet de la Francophonie de Madagascar. Ce statut d'observateur devrait permettre à la province d'avoir accès à de nouvelles possibilités de coopération dans divers domaines, dont celui de la culture, de l'éducation et du développement économique.

L'Ontario a pris l'engagement de protéger et de promouvoir la langue française ainsi que l'identité francophone.

Dans un message vidéo, la première ministre de l'Ontario, Kathleen Wynne, a affirmé : « La communauté franco-ontarienne fait partie intégrante du passé, du présent et de l'avenir de notre province. »¹⁴

Le Conseil estime que l'accès à des programmes universitaires d'excellence en langue française dans la métropole pourrait constituer l'une des pièces maîtresses de la stratégie d'accueil des immigrants de langue française en Ontario.

2.2.2 Estimation des effectifs pour la nouvelle université

Mise en garde : problème d'accès à des données fiables

Le Conseil a constaté, à l'instar de la société d'expert-conseil qui a réalisé l'étude indépendante sur les besoins et l'intérêt, qu'il était difficile d'obtenir des données fiables concernant les effectifs étudiants de langue française dans les universités et les programmes universitaires entièrement en français.

« La capacité du réseau d'enseignement postsecondaire de langue française actuel à produire des diplômés francophones d'études postsecondaires n'est pas connue. Aucun renseignement sur les programmes d'études postsecondaires de langue française et les effectifs des programmes de langue française n'était disponible. » (Malatest, 2017, p. 19)

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=r0VzilCMQI8&feature=youtu.be>

Le Conseil déplore cette situation car sa tâche de planification est tributaire de la fiabilité et de la disponibilité des données complètes tant sur les inscriptions étudiantes que sur la nature et l'étendue des programmes offerts entièrement en français à l'échelle de la province. Il demeure que la plupart des universités bilingues ont partagé des informations sur leurs programmes avec le Conseil.

Étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario

Le Conseil a pris connaissance des résultats de l'*Étude des besoins et de l'intérêt* (Malatest 2017) et a pris note de ses conclusions :

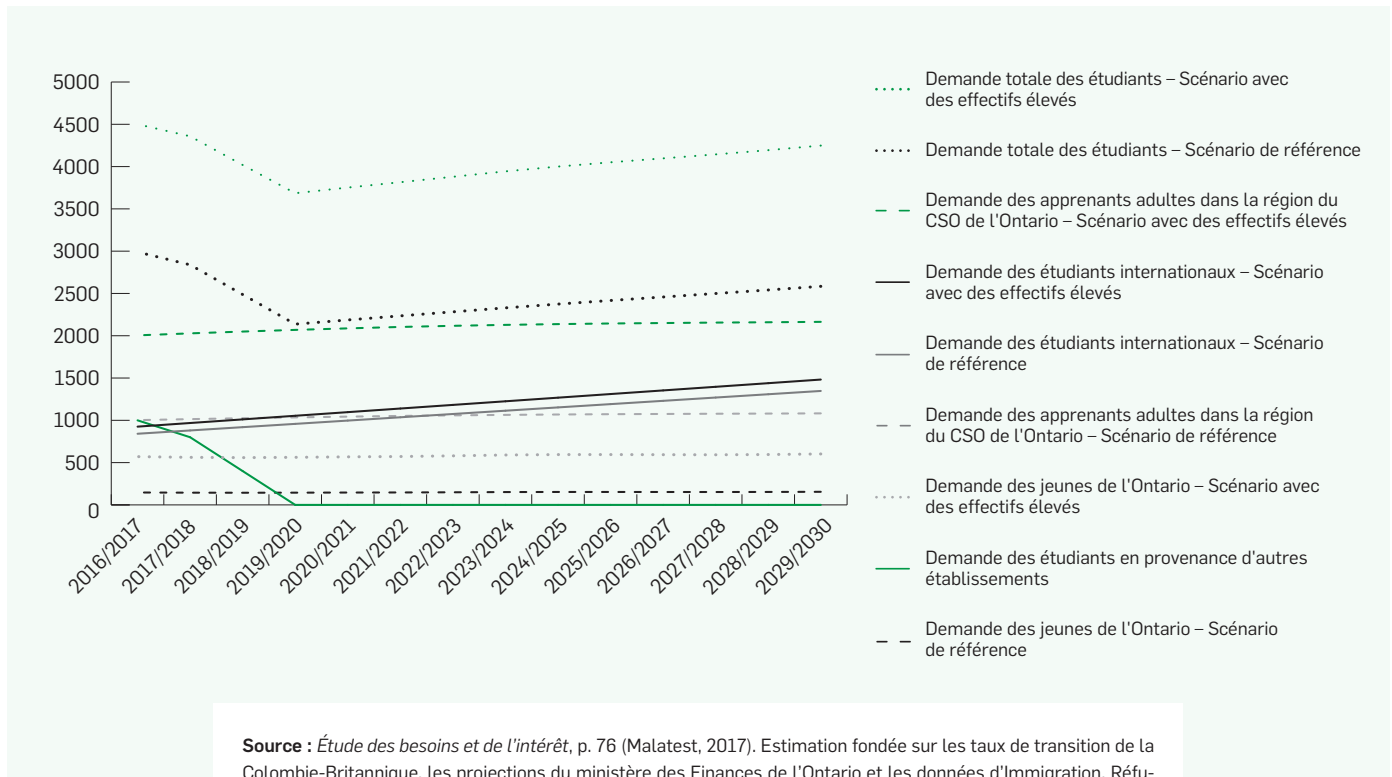
- ▶ L'inscription potentielle dans un établissement d'enseignement postsecondaire de langue française devrait attirer entre 2 454 et 4 049 étudiants par année (Malatest 2017: 84). La figure 2-B illustre la demande d'inscriptions d'une année à l'autre selon quatre catégories d'étudiants pour une institution postsecondaire de langue française qui opérerait de 2016 à 2029. Les catégories d'étudiants dans l'étude Malatest (2017) sont limitées aux jeunes du CSO (des conseils scolaires de langue française et anglaise), les apprenants adultes du CSO de l'Ontario, les étudiants universitaires qui transféreraient de leur établissement ontarien à l'Université de langue française, et des étudiants internationaux (titulaires de permis d'étude)¹⁵. En moyenne, l'étude suggère un effectif potentiel annuel minimal de 149 jeunes du CSO de l'Ontario, 1 000 apprenants adultes, et 1 000 étudiants internationaux. Les estimations maximales suggèrent un effectif potentiel annuel de 581 jeunes du CSO de l'Ontario, 2 100 apprenants adultes et 1 200 étudiants internationaux (Malatest 2017: 76).
- ▶ La baisse dans la demande totale des élèves à la figure 2-B résulte d'une période de transition où les étudiants inscrits dans d'autres universités pourraient transférer à l'université de langue française (potentiellement 1 000 dans la première année de l'université). Les cohortes ultérieures auraient choisi l'université de langue française pour y commencer leur éducation plutôt que de s'y transférer. Ces estimations suggèrent qu'il faudrait entre trois ans (scénario avec des effectifs élevés) et cinq ans (scénario de référence) pour que l'établissement potentiel postsecondaire de langue française atteigne un effectif de 10 000 étudiants (Malatest 2017: 84).

Le Conseil, pour sa part, a utilisé des estimations beaucoup plus conservatrices dans ses projections, même si elle élargit le bassin d'étudiants domestiques potentiels bien au-delà du CSO de l'Ontario.

¹⁵ Aux fins de l'étude Malatest (2017), l'expert-conseil a estimé que l'effectif serait proportionnel à la part de ces catégories d'apprenants qu'on retrouve actuellement dans la région du CSO de l'Ontario. Cette façon de faire mène probablement à une sous-estimation de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française uniquement, aucun établissement de ce type n'étant actuellement présent dans la région du CSO de l'Ontario

Figure 2-B : Demande pour un établissement postsecondaire de langue française à partir de quatre sources d'étudiants

(2016-2017 à 2029-2030)



Source : *Étude des besoins et de l'intérêt*, p. 76 (Malatest, 2017). Estimation fondée sur les taux de transition de la Colombie-Britannique, les projections du ministère des Finances de l'Ontario et les données d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et de Statistique Canada.

L'Étude des besoins et de l'intérêt conclut qu'il y a une demande substantielle pour des programmes universitaires en français dans la région du CSO. Le Conseil considère que les projections de l'étude de Malatest indiquent qu'il existe un bassin de demandes d'admissions suffisant pour procéder à une sélection des étudiants ayant les meilleurs résultats scolaires de façon à assurer la création d'une université de taille modeste axée sur l'excellence académique et dont la croissance devrait être orchestrée de façon progressive. Ainsi dans le chapitre qu'il consacre à la modélisation financière et celle des inscriptions étudiantes, le Conseil adopte une position prudente et plus conservatrice que l'étude de Malatest.

La parole aux étudiantes et étudiants

Comme on l'a mentionné précédemment, le Conseil n'a pas mené d'enquête de terrain auprès des élèves du palier secondaire et des étudiants inscrits dans les universités bilingues ou de langue anglaise, car tel n'était pas son mandat. En revanche, il a lu avec intérêt les constats présentés dans *Étude des besoins et de l'intérêt* (Malatest, 2017, p.28) :

« Près de la moitié des étudiants francophones de niveau postsecondaire fréquentant une université de langue anglaise ou bilingue de notre échantillon préféreraient fréquenter une université de langue française, et tous les étudiants de niveau postsecondaire fréquentant des établissements collégiaux bilingues ou des établissements postsecondaires de langue française (de tous les niveaux) de notre échantillon préféreraient fréquenter une université de langue française s'il y en avait une dans la région du CSO de l'Ontario. La plupart des étudiants étaient d'avis qu'une université de langue française améliorerait leur compétitivité et leur situation sur le marché du travail (67 %). Le bilinguisme qu'ils obtiendraient en s'inscrivant à une université de langue anglaise ou bilingue a été remis en question lorsque la plupart des répondants (80 %) ont exprimé la peur de perdre leurs compétences en français au sein de ce qu'ils ont décrit comme un milieu scolaire axé sur l'anglais¹⁶. »

Le Conseil a été attentif aux propos des étudiants par le biais d'échanges avec le Regroupement étudiant franco-ontarien, la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne et de l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (incluant lors d'une Journée de réflexion que ces derniers ont organisée le 25 avril, 2017 à Ottawa). De façon unanime, les étudiantes et les étudiants ont déclaré que la création d'une université de langue française disposant de campus multiples s'imposait de manière impérative. Les raisons invoquées par les étudiants étaient variées mais gravitaient autour de l'idée que poursuivre des études dans leur langue maternelle leur permettrait entre autres d'obtenir de meilleurs résultats scolaires, de disposer de l'atout du bilinguisme sur le marché du travail, de vivre leur culture et d'être fiers d'être francophone.

De plus, lors de ces mêmes consultations ainsi que celles menées par le Conseil auprès des différentes communautés du CSO, les participants ont souligné l'importance de programmes d'études favorisant l'acquisition de compétences liées aux emplois d'avenir et sur la nouvelle économie, dont la multidisciplinarité, le collaboratif, le travail en équipe et les classes laboratoires. Plusieurs ont insisté sur l'intégration des apprentissages expérimentiels et de stages coopératifs au parcours d'études, l'offre de programmes d'études à double diplômes et intégrant une composante internationale. On a insisté également sur l'importance pour cette université de répondre aux besoins de formation universitaire de différentes clientèles : 1) les finissants des écoles de langue française; 2) les finissants des programmes d'immersion et de français intensif des écoles anglaises; 3) les

¹⁶ Quand ils ont expliqué pourquoi les établissements postsecondaires bilingues étaient perçus comme des milieux anglophones, les étudiants ont cerné ce qui suit : 1) le manque d'offre de cours de base et de cours à option en français qui renforçait la perception des étudiants que l'enseignement en français n'était pas aussi important que l'enseignement en anglais; 2) l'utilisation de manuels scolaires et de ressources en anglais dans les cours offerts en français renforçait l'élitisme pour l'anglais; 3) la dominance de l'anglais dans les espaces publics sur le campus servait à isoler ou à assimiler les étudiants francophones. En outre, les étudiants ont indiqué les répercussions économiques qu'un milieu qui est perçu comme étant axé sur l'anglais aurait sur leur situation sur le marché du travail. Les répercussions décrites par les étudiants comprennent notamment : 1) ajout d'au moins deux années à la durée d'un programme de quatre ans lorsque les cours de base et les cours à option ne sont pas offerts en français ou sur les campus de langue française; 2) double pratiquement le coût des études postsecondaires (EPS); 3) acquisition limitée des connaissances et (ou) des compétences des cours qui sont enseignées en anglais au lieu d'en français; 4) perspectives d'emploi compromises en raison des lacunes dans les connaissances des étudiants quand ils sont en compétition contre d'autres candidats pour des emplois qualifiés.

apprenants adultes; 4) les immigrants et nouveaux arrivants; 5) les francophiles; 6) la clientèle internationale, et enfin, 7) les employeurs régionaux, nationaux et internationaux.

Parcours étudiants

Pour examiner la situation actuelle, le Conseil a analysé les données qui lui ont été fournies par le MESFP et a dégagé les constats ci-après.

Selon les données du Système d'information scolaire de l'Ontario (SISOn, 2016), il y avait, en 2014-15, 6340 élèves inscrits en 12^e année dans les conseils scolaires de langue française en Ontario, dont 1567 dans le CSO de la province. L'année d'après, en 2015-16, le taux de participation à des universités ontariennes par ces mêmes diplômés des écoles de langue française du CSO se traduit comme suit:

1 En ce qui concerne le taux de participation à des universités bilingues : environ 1 étudiant sur 4 (27 %) en provenance des conseils scolaires du CSO, est inscrit à l'Université d'Ottawa ou son université fédérée en première année d'études; 6 % des étudiants fréquentent l'Université Laurentienne ou l'Université de Hearst; le pourcentage est indéterminé pour l'Université York et Glendon¹⁷. Pour toutes les régions confondues, l'Université d'Ottawa a attiré 60 % des diplômés des écoles secondaires de langue française en 2015-2016.

2 Les diplômés des conseils scolaires de langue française du CSO s'inscrivent davantage dans les universités de langue anglaise qui se trouvent à proximité de leur domicile. Par exemple, la majorité (51 %) des étudiants en provenance du Conseil scolaire Providence fréquentent les trois universités environnantes, à savoir Windsor (29 %), Western (16 %) et Guelph (6 %). Pour le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (renommée « MonAvenir » en 2017), les deux tiers (67 %) des étudiants francophones sont inscrits dans des universités de langue anglaise situées sur le territoire du CSO, par exemple l'Université de Toronto, l'Université Guelph, l'Université McMaster, l'Université Ryerson, l'Université Western et l'Université Wilfrid Laurier. Le reste de la cohorte est répartie entre l'Université d'Ottawa (24 %), l'Université Laurentienne et l'Université de Hearst (8 %); le pourcentage est indéterminé pour l'Université York et Glendon¹⁸.

Malgré le fait que les données du MESFP n'incluent pas les élèves des écoles privées de langue française en Ontario, telles que le Lycée Français de Toronto, le Conseil reconnaît que ces écoles représentent une clientèle potentielle pour l'Université de langue française.

¹⁷ Malheureusement, les données soumises au MESFP par l'Université York/Glendon sont soit incomplètes ou présentées dans un format qui ne permet pas de faire des analyses comparatives.

¹⁸ Voir la note précédente.

Lettre d'appui du Conseil des organismes francophones de la région de Durham (2017)

« D'abord, il est primordial d'avoir accès à une université francophone dans notre région pour assurer la rétention des jeunes francophones de notre région. Après les études secondaires, les jeunes de la région de Durham se dirigent soit à l'Université Laurentienne, soit à l'Université d'Ottawa. Malheureusement par la suite, ils ne retournent pas dans la région de Durham. Ceux qui n'ont pas les moyens de payer les frais de scolarité et d'hébergement à l'extérieur de leur ville natale se retrouvent dans les universités anglophones de notre région. »

Inscriptions par programmes d'études universitaires des conseils scolaires de langue française de l'Ontario (2015-2016) :

- 1** 29 % de la cohorte totale des étudiants francophones des conseils de langue française proviennent du CSO.
- 2** Le domaine d'études privilégié par les étudiants francophones, toutes régions confondues, est celui des sciences sociales (38 % de la cohorte). Pour le CSO, cette proportion est légèrement plus faible (32 %).
- 3** Le choix suivant des étudiants francophones, toutes régions confondues, par sujet d'études universitaires se décline comme suit : Génie et sciences appliquées (12 %), Sciences biologiques et agriculture (10 %), Santé et professions connexes (10 %), Humanités (9 %). Pour le CSO, les pourcentages sont sensiblement les mêmes: 11 %, 9 %, 9 %, et 6 % respectivement.
- 4** Un fait notable: les étudiants de la région du CSO sont surreprésentés dans les catégories de programmes suivants : Arts et sciences (48 %), Arts général (61 %) et Sciences général (70 %).

Estimation de la clientèle issue des programmes d'immersion

Selon le ministère de l'Éducation de l'Ontario, il y avait 27 686 élèves du palier secondaire inscrits dans un programme d'immersion en français dans toutes les écoles de langue anglaise de la province en 2014-15, dont 5 252 en 12^e année. Dans le CSO de l'Ontario, on trouvait 16 010 élèves en immersion au secondaire, représentant 57,8 % de la province, dont environ 3 000 élèves en 12^e année –ce qui représente un potentiel de recrutement annuel pour la nouvelle université.

Le Conseil estime qu'il est important de disposer de données complètes sur les taux de participation des élèves francophones et francophiles aux programmes scolaires offerts dans les écoles de langue française et particulièrement dans les programmes d'immersion et de français intensif dans les écoles de langue anglaise, et de les suivre tout le long de leur parcours postsecondaire. Il faudrait pouvoir suivre les parcours individuels, en d'autres mots continuer à utiliser le numéro d'immatriculation scolaire de l'Ontario (NISO) au niveau postsecondaire. Cette mesure est indispensable pour planifier l'offre de programmes d'études en français et les inscriptions potentielles. Cette recommandation avait déjà été formulée en 2012 par le Commissariat aux services en français dans son rapport *Pas d'avenir sans accès*. Le Conseil considère que la planification du système universitaire de langue française en Ontario, par les universités de langue française et bilingues, seules ou en réseau, serait grandement améliorée grâce à l'accès à des données fiables et cohérentes sur l'ensemble du système, et particulièrement dans un contexte de différenciation du mandat stratégique de chaque université.

2.2.3 Situation de l'éducation en langue française dans le CSO de l'Ontario

S'agissant de la situation de l'éducation de langue française dans le Centre Sud-Ouest, le Conseil a fait les mêmes constats que les comités précédents, à savoir les suivants :

- ▶ En Ontario, trois universités bilingues (ainsi que leurs institutions affiliées et fédérées)¹⁹ offrent des cours et programmes universitaires. Certains programmes sont offerts entièrement en français, d'autres partiellement seulement.
- ▶ L'accès aux programmes universitaires de langue française varie considérablement d'une région à l'autre, le Centre et le Sud-Ouest (CSO) étant les plus mal desservis alors que la population de langue française est en croissance précisément dans cette région. D'après les renseignements du MESFP, l'accès régional se décline comme suit.

¹⁹ L'université Laurentienne, l'Université de Sudbury (fédérée à la Laurentienne) et l'Université de Hearst (affiliée à la Laurentienne) offrent des programmes universitaires dans le Nord; l'Université d'Ottawa et l'Université Saint-Paul (affiliée à l'Université d'Ottawa) ainsi que le Collège universitaire dominicain (affilié à l'Université Carleton) offrent des programmes dans l'Est; Glendon, faculté de l'Université York, offre des programmes dans le Centre et le Sud-Ouest de la province.

Tableau 2-C : Accès régional aux programmes postsecondaires en français

Régions	Établissement	Programmes collégiaux (2013-2014)	Programmes de 1 ^{er} cycle (Source CUFO)	Programmes de 2 ^e et de 3 ^e cycle (Source CUFO)
NORD	U. Laurentienne		23	5
	Sudbury		7	
	Hearst		9	
	Boréal	98		
EST	U. Ottawa		300	200
	Saint-Paul		26	26
	Dominicain		9	5
	La Cité	85		
CSO	Boréal (TO)	19		
	U. York (Glendon)		23	5

Source: Ministère de la Formation et des Collèges et Universités, 2015.

La croissance démographique a mené à la construction de nombreuses écoles de langue française dans le Centre et le Sud-Ouest (32 écoles construites entre 1999-2000 et 2015-2016), tandis que les effectifs des conseils scolaires enregistraient une augmentation de 43,1 % entre 1998-1999 et 2014-2015.

- Le Comité d'experts en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario relevait dans son rapport (2013, p. 10-11) que bien que le taux de participation des diplômés de la province aux études postsecondaires dans le CSO soit le plus élevé de la province les deux régions affichent un faible taux d'accès aux programmes d'études en langue française ou bilingues.

2.3 QUELS SÉRAIENT LES DÉBOUCHÉS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI POUR SES DIPLÔMÉS?

Pour répondre à la question à savoir s'il y aurait une demande dans le marché du travail pour les diplômés de l'Université de langue française, le Conseil de planification se fie sur les résultats de ses consultations, ainsi que sur certaines études récentes. Pourtant, la question est complexe dépendamment de ce que l'on essaye de déterminer. Quels marchés du travail définit-on? Comment définit-on les diplômés de l'ULF? Dans *l'étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario* (Malatest 2017), les chercheurs se sont limités au marché ontarien et aux diplômés comme étant francophones et bilingues. Certes, les diplômés de l'ULF renforceront la capacité de la province à respecter ses engagements envers

la population francophone en vertu de la *Loi sur les services en français*²⁰. Mais le Conseil de planification imagine aussi des clientèles et des marchés qui dépassent les limites traditionnelles : il y a plusieurs marchés du travail qui s'entrecroisent (local, régional, national, et international), et les diplômés de l'ULF seraient plurilingues et ne se limiteraient pas aux postes bilingues. À l'heure de la mondialisation et de l'économie du savoir, l'Ontario cherche non seulement à produire une main-d'œuvre hautement qualifiée, mais aussi d'en accueillir une par l'immigration. Confronté au vieillissement de sa population, à un taux de natalité en déclin et à une pénurie aiguë de main-d'œuvre dans certains secteurs, la province mise sur l'immigration pour maintenir sa compétitivité économique. Dans ce contexte, l'université de langue française servirait aussi de pôle d'attraction pour les immigrants francophones hautement qualifiés.

Pour les besoins de ce rapport, le Conseil s'appuie sur les résultats de l'étude indépendante de Malatest (2017) qui prévoit une augmentation importante dans la demande pour des diplômés francophones d'études postsecondaires sur le marché du travail dans la région du CSO de l'Ontario pendant la même période de temps que la création et le développement de l'Université de langue française : entre 2016 et 2030. En 2016, ces diplômés représentaient 4,4 % de la population active dans la région. Les chercheurs estiment que, d'ici 2030, la demande du marché augmentera de 61 %, ce qui nécessitera 109 772 diplômés francophones supplémentaires (Malatest 2017:49). Or, le marché du travail ontarien n'aurait aucun mal à absorber le nombre de diplômés que produirait une université de langue française. D'une manière similaire, le rapport Mercer (2017) prévoit aussi une augmentation de la demande pour des diplômés francophones d'études postsecondaires et à Toronto, et pour l'Ontario dans son ensemble, lors de son évaluation des avis de postes à pourvoir mentionnant le mot « français » dans leur description. Le tableau ci-dessous présente un aperçu de certaines opportunités d'emploi actuelles pour les francophones en Ontario et à Toronto :

Tableau 2-D : Opportunités d'emploi actuelles pour les francophones en Ontario et à Toronto

	Ontario	Toronto
Francophones au sein de la main d'œuvre	246 000	111 000
Annonces de postes contenant le mot « français »	95 237 (6 % du total des postes)	52 235 (7 % du total des postes)
Annonces de postes contenant le mot « français » et requérant un diplôme postsecondaire de premier cycle	54 486 (57 % du susmentionné)	32 793 (63 % du susmentionné)

Source :
Mercer (2017:12). *Regard vers l'avenir : les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario*. Rapport commandité par La Passerelle-ID.É. et le Conseil de développement des talents bilingues francophones.

²⁰ *Loi sur les services en français*, LRO 1990, F.32 [« LSF »].

Un autre aspect dont il faut tenir compte dans l'évaluation de la demande du marché de travail est lié aux changements occasionnés par les travailleurs francophones qui prendront leur retraite. Sur ce point, l'étude de Malatest (2017:49) maintient que 59 834 diplômés francophones d'études postsecondaires devraient prendre leur retraite entre 2016 et 2030. Par conséquent, les chercheurs maintiennent qu'il y aura une pénurie de 174 226 diplômés francophones sur le marché du travail (*ibid.*).

L'étude démontre aussi la difficulté des employeurs dans le CSO à recruter des diplômés francophones d'études postsecondaires (DFEPS) en Ontario (p. 47) : « Les efforts de recrutement obligeaient souvent les employeurs à chercher du personnel à l'extérieur de la province, principalement au Québec et au Nouveau-Brunswick. Un peu moins des 20 % des informateurs clés ont indiqué qu'ils avaient effectué du recrutement en France²¹. Un quart des informateurs clés qui traitent directement avec les employeurs ont mentionné une tendance à la hausse chez les employeurs de DFEPs qui consiste à contourner le problème de recrutement en ouvrant des bureaux au Québec pour assurer leurs services à la clientèle. »

Les résultats d'un sondage par la firme d'expert-conseil auprès des employeurs correspondent aux résultats des consultations du Conseil de planification quant aux secteurs du marché de travail affichant la plus grande demande de diplômés francophones universitaires : 1) éducation; 2) santé; 3) finances; 4) commerce; 5) communications et technologie; 6) administration et fonction publique. D'ailleurs, les mêmes secteurs sont identifiés (dans un ordre légèrement différent) dans le rapport Mercer (2017) sur les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario.

Dans leur étude sur l'accès des francophones aux études postsecondaires, Labrie et Lamoureux (2016:37) ont trouvé qu'en 2006 les francophones avaient un pourcentage plus élevé relativement à la population totale quant aux inscriptions dans les programmes d'éducation (17,6 % vs. 11,8 %). Dans les autres disciplines, la répartition de la population étudiante francophone était essentiellement la même que pour la population totale. Les six disciplines les plus recherchées étaient sciences sociales (18,3 %), éducation (17,6 %), commerce, gestion et administration publique (17,3 %), sciences humaines (12,3 %), architecture et génie (10,8 %); et santé (9,1 %).

D'après nos consultations avec la direction des conseils scolaires de langue française dans le CSO de l'Ontario, la demande d'enseignants francophones est plus forte que l'offre. Les changements dans la durée du baccalauréat en enseignement de l'Ontario (d'un an à deux ans), ainsi que l'augmentation des programmes d'immersion dans le système scolaire de langue anglaise font des enseignants francophones une ressource très recherchée. Selon l'organisation *Canadian Parents for French*, les inscriptions en immersion augmentent de 5,7 % par année depuis 2005, et entre 2005 et 2014, on a vu une

²¹ Les lieux de recrutement étaient présentés dans l'ordre selon les réponses des répondants.

hausse de 64 % (CPF 2017) – voir le tableau 2-E. L'Université de langue française serait bien placée pour aider à augmenter les possibilités de formation en langue française dans la région.

Tableau 2-E : Inscriptions des élèves de la maternelle à la 12^e année en Ontario, selon le type d'enseignement en français

Type de programme	2005-2006	2014-2015	
Programme de français de base (Core French)	841 033	745 247	
Programme intensif de français (Extended)	31 064	32 586	
Programme d'immersion	121 659	200 258	▶ +64 %
École de langue française	90 075	101 838	▶ +13 %

Données préparées par Canadian Parents for French, tel que rapportées dans le système d'Information scolaire de l'Ontario (OnSIS), Octobre, 2014-2015, Ministère de l'Éducation.

Lors de l'assemblée générale annuelle de l'Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens, le 26 février 2017, un enseignant francophone dans la région du grand Toronto a évoqué le besoin d'une université de langue française dans la région de la façon suivante : « avoir plus de gens qui sont formés en français et qui ont des diplômes universitaires pourrait certainement, à court ou à long terme, atténuer les impacts du manque de personnel qualifié francophone dans nos écoles en Ontario »²² (ICI-Radio Canada, 26 février, 2017).

Un autre domaine prioritaire est la santé. D'après l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario, les services disponibles en français sont insuffisants, « Neuf ans après la recommandation du Commissaire aux services en français, il reste des situations où la prestation de services en français est pauvre ou inexistante, ce qui cause des risques de santé pour la population franco-ontarienne » (AFO 2017 :5). Il est difficile de faire ressortir des données spécifiques sur la réalité du CSO, mais une étude récente de Statistique Canada sur l'état des lieux des professionnels de la santé et les minorités de langue officielle au Canada entre 2001 et 2011 (Lepage et Lavoie 2017) démontre qu'à Toronto en 2011, il y avait 1 400 professionnels capables de soutenir une conversation en français de moins que prévu (d'après les projections démographiques et économiques). L'étude trouve des écarts importants surtout chez les infirmiers, les omnipraticiens et les travailleurs sociaux.

²² <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1019183/la-penurie-denseignants-francophones-qualifies-est-toujours-une-preoccupation-de-laefo>

Enfin, lors de ses consultations de représentants de différents secteurs au sein des collectivités francophones du CSO, le Conseil a relevé que certains domaines tels que l'éducation, la santé, les services sociaux et l'aide juridique souffraient d'un manque d'accès à du personnel francophone qualifié. De plus, les participants et participantes ont identifié les secteurs de l'économie, la finance et l'entrepreneuriat, des arts et de la créativité et des nouvelles technologies comme particulièrement pertinents pour une université située à Toronto et dans le CSO.

Conclusion

S'il est difficile d'établir avec précision le bassin de la clientèle potentielle de l'université de langue française à partir d'un ensemble de sources disparates parfois incomplètes, mais néanmoins complémentaires les unes les autres, plusieurs indicateurs pointent en direction de l'existence d'un bassin suffisamment important pour alimenter une institution de taille modeste axée sur l'excellence académique qui se caractérise par son projet académique et pédagogique adapté pour le 21^e siècle, visant une croissance progressive sur une période de dix ans commençant par sa création, l'accueil des premières cohortes d'étudiants dans ses différentes filières, la consolidation des programmes et la progression rationnelle des effectifs étudiants en lien avec le recrutement d'un corps professoral de calibre scientifique international. En bref, le Conseil est confiant de l'existence d'une demande importante à laquelle l'université de langue française devrait répondre de façon mesurée, prudente et stratégique en gardant toujours en vue sa mission primordiale d'excellence, de pluralisme et d'inclusion.

Mentionnons parmi ces indicateurs, à titre d'exemple, la croissance de la population de langue française dans le CSO, la construction d'écoles de langue française dans le CSO, le taux de participation élevé des diplômés francophones aux études postsecondaires, le très faible taux d'accès aux programmes d'études entièrement disponibles en langue française dans le CSO.

Quant aux débouchés possibles, pour ses diplômés sur le marché de l'emploi des années 2025 et ultérieurement, il ne fait aucun doute qu'il existe un besoin important pour une main d'œuvre formée en français dans le contexte métropolitain de Toronto, ville multiculturelle et plurilingue d'envergure internationale qui s'ouvre sur la Francophonie mondiale, selon un modèle innovant d'éducation postsecondaire axé sur l'étude transdisciplinaire des grandes questions sociétales, et au moyen d'une pédagogie expérientielle ancrée dans des univers numériques. Si nous disposons de peu de données à cet égard, l'étude de Malatest confirme néanmoins que les employeurs de la région font déjà face à des défis importants en matière de recrutement d'employés compétents en français et que les besoins continueront à s'accroître. Il est aussi clair qu'il existe des lacunes de main d'œuvre dans certains domaines (éducation, droit, services sociaux et santé), pourtant essentiels à la capacité de la province à respecter ses engagements envers la population francophone en de la *Loi sur les services en français*²³.

²³ *Loi sur les services en français*, LRO 1990, F.32 [« LSF »].



Chapitre 3 : Gouvernance, partenariats et affiliations

3.1 INTRODUCTION

Ce chapitre traite des éléments du mandat suivants :

- ▶ cerner des modèles de gouvernance universitaire « par et pour » les francophones et qui soutiennent les approches d'affiliation relativement à la supervision de programmes universitaires, et conseiller la ministre à ce sujet;
- ▶ formuler des conseils sur les options relatives à la composition législative du Conseil des gouverneurs et du Sénat.

DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE

Aux fins de ses travaux, le Conseil a retenu la définition ci-après de la gouvernance universitaire qu'il associe plus précisément à l'autonomie de gestion. La gouvernance peut être résumée brièvement comme étant un ensemble de dispositifs qui permettent à l'université, en tant qu'entité corporative, de contrôler l'utilisation de ses finances, d'allouer des ressources tant matérielles que humaines, d'administrer ses programmes et de maintenir son autonomie d'action aussi bien face aux pouvoirs publics que devant les pressions de tierces parties. Cette gouvernance implique l'association du professorat aux prises de décisions en ce qui concerne le contenu des programmes d'enseignement et de la recherche ainsi que dans la sélection et évaluation des personnes chargées de l'enseignement.

DÉMARCHE ET PROCESSUS DU CONSEIL DE PLANIFICATION

Le Conseil a consulté des spécialistes de la gouvernance universitaire ainsi que la Direction des services juridiques du MESFP. Il a également engagé des discussions avec les universités bilingues, leurs universités affiliées et fédérées, d'autres universités en Ontario, au Québec et à l'international. Il s'est entretenu avec des personnes qui ont démarré de nouveaux établissements dans le monde²⁴. La question de la gouvernance « par » et « pour » les francophones a été soulevée et discutée lors des nombreuses consultations tenues avec les organismes et regroupements communautaires, les organisations étudiantes et le secteur éducatif francophone.

3.2 LA GOUVERNANCE « PAR ET POUR »

D'entrée de jeu, le Conseil a constaté qu'au-delà de simples accords prévoyant le partage de ressources physiques et humaines, ou la création de programmes conjoints, il fallait considérer la possibilité d'affiliation entre la nouvelle institution et une université établie, au nom de laquelle les diplômes des grades universitaires seraient émis, ce qui garantirait leur reconnaissance partout.

Prévue comme une modalité temporaire pour assurer le démarrage de l'université et fournir aux premières cohortes d'étudiants une garantie de la valeur durable de leurs titres à long terme, cette solution a été retenue à de nombreuses reprises pour le démarrage de nouvelles universités en Ontario. Ainsi, l'Université de Toronto a parrainé l'Université York à ses débuts pendant environ trois années; l'Université de Windsor et l'Université de Waterloo ont toutes deux été initialement affiliées à l'Université Western; l'Université Algoma a longtemps été sous l'égide de l'Université Laurentienne et a obtenu sa propre charte en 2008.

Dans la situation présente, il va de soi que cette question nécessite l'examen de mesures allant bien au-delà des affiliations et partenariats existants entre les universités ontariennes actuelles. En effet, le Conseil s'est demandé comment concilier une affiliation de ce type avec l'exigence de créer une université sous contrôle des francophones, une demande consacrée par la formule par et pour dans l'énoncé : une université gérée « *par et pour* » les francophones.

L'hypothèse de départ du mandat du Conseil, de lier la création d'une université de langue française à une forme d'affiliation avec l'une des universités de la province soulève deux questions de fond :

²⁴ Anurag Behar, Président et Directeur général de la fondation Azim Premji, premier Recteur et Vice-Chancelier de l'Université Azim Premji, créée à Bangalore (Inde) en 2010 (pour plus de contexte sur Azim Premji, sa fondation, et la création de son université voir l'article suivant : « Philanthropie : Azim Premji, une sacrée classe » Antoine Guinard, publié le 27/07/2014 http://lexpansion.leexpress.fr/actualite-economique/philanthropie-azim-premji-une-sacree-classe_1561447.html). Professeure Rita Franceschini, ancienne rectrice de l'Université Bolzano (université trilingue et interculturelle), fondée dans le Sud Tyrol (Italie) le 31 octobre 1997 et qui se classe aujourd'hui au dixième rang mondial des meilleures universités de petite taille selon le classement du Times Higher Education.

1 Quel raisonnement justifie la demande de doter une nouvelle université de langue française de l'indépendance juridique et de confier le contrôle des organes de gestion aux francophones?

2 Quels sont les éléments précis d'autonomie nécessaires pour fonder une véritable gestion « par et pour » les francophones [et francophiles] tout en bénéficiant des avantages d'une affiliation?

Pour répondre à ces questions, le Conseil a consulté de la documentation pertinente, des avocats et plusieurs experts en gouvernance universitaire²⁵. Il s'est largement inspiré d'un document que lui a remis le professeur émérite Stacy Churchill. Le professeur Churchill a permis au Conseil de reproduire ce texte en partie ou en totalité²⁶.

La simplicité du mot d'ordre « par et pour » et sa résonance pour les personnes d'expression française en Ontario conduit parfois à ne pas exposer les multiples raisons qui soutiennent la demande d'une telle gouvernance.

Le symbolisme, l'efficacité de gestion, le financement et le rôle communautaire sont au cœur du concept « par et pour ».

Symbolisme

La création d'une université de langue française indépendante est un acte symbolique porteur d'effets réels et tangibles. Une université de langue française pourrait devenir :

- ▶ **Un point de ralliement communautaire** pour toutes les autres institutions des francophones de la région, avec un rayonnement direct sur les parents et les élèves.
- ▶ **Une solution pour réduire le décrochage** des élèves des écoles élémentaires et secondaires de langue française vers le système de langue anglaise, créant ainsi un plus grand bassin démographique francophone pour assurer l'épanouissement du système provincial. Surtout, la perspective d'avoir accès à des études postsecondaires en français dans leur région serait un important stimulus pour contrer le délaissement des études en français pendant les études secondaires – moment critique où les parents et les élèves optent souvent pour un transfert vers le système scolaire de langue anglaise, en guise de préparation pour une université de langue anglaise, leur seule option en ce moment (Labrie et Lamoureux, 2016).

²⁵ Paul Gooch, professeur, Université de Toronto, et ancien président de Victoria University
Nicole Lacasse, vice-rectrice adjointe aux études et aux activités internationales, Université Laval
Kenneth-Roy Bonin, ancien recteur de l'Université de Sudbury et professeur, Carleton University
Dan Lang, professeur émérite, Université de Toronto
Glen Jones, doyen, OISE, Université de Toronto

²⁶ Professeur émérite, Université de Toronto, le Pr. Churchill a siégé aux deux comités précédents soit le Comité d'experts en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario et le Comité consultatif en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans la région du Centre-Sud-Ouest. Le document soumis s'intitule : **Gouvernance, gestion, affiliation : Quel avenir pour l'université française de l'Ontario?**, 2017.

- ▶ **Un stimulus pour les élèves** qui, rassurés par l'idée de pouvoir continuer à étudier dans une institution adaptée à leurs besoins spécifiques, pourront envisager pour suivre des études postsecondaires plus avancées en français et s'engager dans un parcours éducatif qui leur permettrait d'actualiser pleinement leurs compétences en français et de contribuer ainsi au développement d'une main d'œuvre bilingue hautement qualifiée pour l'Ontario.
- ▶ **Point d'accès symboliquement proche.** Tous les autres facteurs étant égaux, la proximité géographique est l'un des facteurs qui influent le plus sur les deux décisions cruciales auxquelles sont confrontés les parents et les élèves : celle de poursuivre ou non des études postsecondaires et le choix de l'établissement à fréquenter²⁷. L'absence d'institution universitaire visible et clairement identifiée comme ayant une vocation communautaire francophone dans le CSO de la province laisse les jeunes devant le choix suivant : soit quitter leur région pour Sudbury ou Ottawa, soit fréquenter dans leur région un établissement de langue anglaise qu'ils perçoivent, à tort ou à raison, comme plus facile d'accès. D'ailleurs, des études récentes confirment cette tendance pour les jeunes diplômés du secondaire du CSO de se diriger davantage vers des universités de langue anglaise à proximité (Labrie et Lamoureux, 2016).

Efficacité de gestion

Outre sa mission universitaire en matière d'enseignement et de recherche, l'élément crucial dans la création d'une université de langue française en Ontario est la vocation communautaire. Toutes les institutions universitaires actuelles du Canada sont tentées par la poursuite de la renommée dans les milieux de langue anglaise, phénomène mondial qui se retrouve en Asie et en Europe. Prenons à titre d'exemple, en France, où une tradition séculaire est brisée par la poursuite de placement au sein de classements réalisés annuellement par des *think-tanks* ou des publications comme le *Times Higher Education Supplement*. Si l'on ne prend pas de précautions particulières, l'affiliation avec une institution bilingue, mais à dominance anglaise, peut produire des obstacles à la poursuite des objectifs proprement académiques de la nouvelle institution de langue française avec des retombées négatives sur la gestion des programmes et du personnel.

Parmi une foule de possibilités, retenons quelques exemples :

- ▶ **Structuration des programmes en fonction des caractéristiques propres aux étudiants.** Dans le domaine langagier, une institution de langue française établie dans le CSO doit pouvoir accueillir cinq grands groupes d'étudiants francophones (expressément des locuteurs francophones au sens large, sans distinction d'ordre ethnique ou

²⁷ De nombreuses études récentes du Pr Normand Labrie, de l'Institut d'Études Pédagogiques de l'Ontario, et Pr Sylvie Lamoureux, de l'Université d'Ottawa, confirment que ce facteur de proximité géographique joue un rôle très important dans les décisions par rapport aux choix d'université des jeunes francophones, particulièrement ceux résidant dans le Centre et Sud-Ouest de l'Ontario.

liée à la langue maternelle : (1) étudiants en provenance de familles dont au moins l'un des parents remplit les exigences requises pour accéder aux écoles de langue française en vertu de l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés; (2) étudiants pour qui le français est la langue d'usage en famille ou au travail mais non la langue maternelle, comme c'est le cas chez beaucoup de personnes immigrantes originaires de l'Afrique du Nord, du Moyen Orient ou d'Afrique subsaharienne ainsi que de certaines parties d'Asie; (3) étudiants qui ont fréquenté des écoles d'immersion française et manifestent l'intérêt et l'engagement nécessaires pour étudier dans un milieu qui privilégie le français; (4) personnes qui ont immigré au cours de leur adolescence ou à l'âge adulte et qui maîtrisent le français en plus d'une ou de plusieurs autres langues, mais qui ne parlent pas l'anglais; (5) étudiants internationaux. Il y a dans tous ces groupes des personnes qui ont besoin d'un appui linguistique adapté à leurs situations.

- **Approbation des contenus de cours.** Chaque cours universitaire est passé au peigne fin par des comités de département ou de faculté avant d'être examiné par le sénat ou le conseil académique pour approbation finale. Il est nécessaire que tous les participants au processus, y compris les membres votants du sénat, comprennent en profondeur les objectifs de l'institution et les caractéristiques propres aux étudiants.
- **Recrutement et promotion des professeurs.** La préférence marquée pour les publications scientifiques en langue anglaise, observée dans les institutions universitaires de langue anglaise et bilingues, créerait un conflit entre les objectifs mêmes d'une institution de langue française et les critères utilisés ailleurs pour évaluer les professeurs. En clair, on sait que les milieux universitaires accordent de l'importance au fait d'être publié dans une « grande » revue scientifique anglo-américaine au point qu'une seule parution peut avoir plus de poids dans l'évaluation d'un membre du corps professoral qu'une longue liste d'articles parus dans des revues de langue française.

Financement

Présentement, le fonctionnement des universités ontariennes dépend de sources externes de revenus qui viennent s'ajouter aux subventions de base octroyées par la province - subventions de recherche externes, contrats avec le secteur privé, dotations de bienfaiteurs individuels, voire des revenus tirés de certains « produits », comme des logiciels ou des brevets utilisés sous licence par des firmes privées. Il va de soi qu'une nouvelle université de langue française devra se tailler une place dans ce marché et trouver des fonds supplémentaires pour survivre. Elle jouirait de certains atouts pour ses activités de financement -- mais tous dépendent de l'existence d'un statut juridique indépendant qui lui donnerait la gestion directe, sans intermédiaires, des fonds recueillis.

► **Accès à des fonds fédéraux du type de ceux permettant le lancement des institutions sœurs**

Les universités de Moncton (Nouveau-Brunswick), de Sainte-Anne (Nouvelle-Écosse) et de Saint Boniface (Manitoba), et la Faculté Saint-Jean (Alberta), pour ne citer que quelques exemples, ont toutes bénéficié de subventions directes, non seulement au moment de leur phase de lancement respective mais aussi au fil des années, aux fins de l'expansion et de la diversification de leurs programmes. Les objectifs et la générosité des subventions, découlant de leur objectif « réparateur » face aux décennies de délaissement, par les autorités, servent de précédent pour appuyer solidement le lancement d'une nouvelle université de langue française en Ontario.

► **La levée de fonds auprès des francophones et de sources conventionnelles**

Ces levées de fonds se trouveraient facilitées par la clarté des objectifs institutionnels et la facilité de lier les appels de soutien à un appui communautaire visible. Une mission francophone sans équivoque permettrait l'accès à des sources non traditionnelles de fonds fédéraux. Comme les sources sont atypiques, leur accès est conditionné par l'utilisation d'approches novatrices par les demandeurs. Par exemple, on peut imaginer un programme reposant sur une collaboration entre l'université de langue française et un organisme externe visant à former des étudiants dans la création et la distribution, sur Internet, de matériel audiovisuel en langue française. Rien ne serait plus naturel que d'établir à cet effet une entente, soit avec une entreprise très spécialisée, soit avec un organisme public comme le Groupe média TFO, un collège ou une autre institution éducative de la région. La formation contribuerait à former du personnel hautement spécialisé et prêt à travailler dans un secteur en expansion, tout en créant du matériel qui viendrait accroître la disponibilité de produits médiatiques canadiens en français. Ces activités viennent recouper les programmes de plusieurs ministères fédéraux dans des domaines aussi variés que la formation de la main d'œuvre spécialisée, l'innovation en technologies de la communication, voire le développement économique tout court.

Rôle communautaire

La pérennité de la communauté fondatrice francophone de l'Ontario est la clé de voûte des politiques de langues officielles au Canada et même de la survie de la dualité linguistique au pays, car ce groupe constitue plus de la moitié de la population de langue française vivant à l'extérieur du Québec. Dans le contexte de la lutte pour le plein épanouissement des communautés d'expression française, l'absence d'institutions post-secondaires de langue française de grande envergure en Ontario apparaît comme un facteur contribuant directement aux taux d'assimilation linguistique des jeunes. En effet,

leur assimilation s'accélère le plus souvent lorsqu'ils sortent du système d'éducation de langue française pour entrer dans la vie adulte en s'inscrivant dans les universités ou les collèges de langue anglaise.

La croissance de la population canadienne étant tributaire de l'immigration, il est reconnu que les immigrants de langue française sont trop peu nombreux à s'établir à l'extérieur du Québec, notamment en raison des politiques d'immigration, et que ce déséquilibre contribue à la minorisation de la francophonie canadienne. L'Ontario se fixe certes un objectif annuel de recrutement d'immigrants de langue française à hauteur de 5 %, mais cet objectif est loin d'être atteint. L'existence d'une université de langue française de haut calibre à Toronto, constituerait un facteur déterminant dans l'atteinte futur de cet objectif, grâce au recrutement d'un corps professoral d'excellence en provenance de la francophonie (canadienne et internationale), et grâce au recrutement d'étudiants internationaux parmi les plus prometteurs.

Considérant le mandat spécifique de l'université de langue française à l'égard des communautés d'expression française et les bénéfices multiples d'une gouvernance « par et pour » les francophones, les experts consultés sont unanimes à reconnaître qu'il existe d'autres mécanismes que l'affiliation formelle à une université bilingue ou de langue anglaise pour offrir immédiatement une légitimité et une crédibilité à la nouvelle université. Tous reconnaissent qu'une affiliation transitoire à une université hôte a pour objectif premier de soutenir et d'accompagner concrètement la nouvelle université dans les différentes phases de démarrage, bref, de l'accompagner pendant qu'elle apprend tous les aspects de son métier d'établissement universitaire, tout en jouissant d'une crédibilité conférée par l'université hôte. Ces experts reconnaissent qu'il est possible d'atteindre cet objectif par des ententes cadres de collaboration entre la nouvelle université et une ou plusieurs universités mentors. C'est cette position que le Conseil a convenu d'adopter.

3.3 PROPOSITIONS DU RÉSEAU EXISTANT DES UNIVERSITÉS DE LANGUE FRANÇAISE ET BILINGUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET D'AFFILIATIONS²⁸

L'affiliation de l'université de langue française à une université bilingue ou de langue anglaise étant exclue pour les raisons qui viennent d'être exposées, la question des affiliations est néanmoins cruciale dans le contexte de la création de cette nouvelle université de langue française puisqu'elle constitue une occasion unique d'instituer, à l'échelle de la province, un réseau d'universités desservant les francophones et géré par ces derniers. Notre exploration des possibilités d'affiliations et de partenariats a justement donné lieu à l'expression de l'intention de plusieurs établissements de se joindre à un tel réseau.

²⁸ La liste de ces propositions est présentée en Annexe C de ce rapport. Le contenu spécifique de chacune des propositions est disponible sur demande auprès du MESFP.

Université de Hearst : Cette petite université située dans le Nord de l'Ontario fait figure de pionnière en tant qu'université de langue française avec une programmation et une gouvernance entièrement en français. Dès le début des consultations, l'Université de Hearst a manifesté son intérêt à contribuer au projet de l'ULF. Elle a d'ores et déjà réitéré son intention de poursuivre les discussions et d'explorer une affiliation qui entrerait en vigueur durant la deuxième phase de mise en œuvre de l'ULF, soit en 2020-2023. L'expertise de l'Université de Hearst dans l'offre de services en contexte régional, en gestion multicampus et de petites classes, et en matière d'enseignement en bloc enrichirait le réseau de l'Université de langue française.

Université Saint-Paul : Dès le début des consultations, l'Université Saint-Paul a manifesté son intérêt à s'associer au projet de l'ULF. Elle a d'ores et déjà réitéré son intention de poursuivre les discussions sur une affiliation académique avec l'ULF, qui entrerait en vigueur durant la deuxième phase de mise en œuvre de l'ULF, soit en 2020-2023. Par ailleurs, la collaboration au niveau des programmes conjoints s'articulerait dans les domaines du counselling, de l'innovation sociale, de l'éthique et des études de conflits.

Collège universitaire dominicain : Reconnaissant d'entrée de jeu que son affiliation avec Carleton University est récente et satisfaisante, le Collège est néanmoins ouvert à établir, pour le moment, des collaborations dans les domaines de la philosophie et de l'éthique avec le réseau de l'Université de langue française; dans l'avenir, des discussions en vue d'un lien académique plus intégré avec l'université de langue française pourraient être envisagées.

Université de Sudbury : La question d'une affiliation académique avec l'ULF a été soulevée initialement avec l'Université de Sudbury et son Conseil des régents a réitéré son intention de poursuivre les discussions sur une affiliation académique avec l'ULF qui entrerait en vigueur dans la deuxième phase de mise en œuvre du réseau en 2020-2023. Entre temps, l'Université de Sudbury envisage une collaboration en partageant des cours et des programmes avec la nouvelle université, plus particulièrement dans le domaine des cultures numériques et de la pluralité humaine.

Université d'Ottawa (UO) et Université Laurentienne (UL) : En terme de gouvernance, la proposition commune de l'Université d'Ottawa et de l'Université Laurentienne était basée sur le modèle de l'École de médecine du Nord. À titre d'illustration, cette proposition pouvait se traduire ainsi : la création par les deux universités d'une nouvelle corporation autonome; un conseil d'administration distinct, nommé par l'UO-UL; l'octroi de diplômes conjoints des deux universités, une corporation disposant de son propre Conseil traitant des questions académiques avec entérinement si nécessaire des décisions par les deux Sénats après revue par un comité mixte des deux Sénats et du Conseil des facultés, les Sénats n'ayant l'autorité que d'approuver ou de rejeter des recommandations, et non d'y apporter des amendements.

Ce modèle n'a pas été retenu car le modèle de gouvernance ne satisfaisait pas au principe d'une gouvernance « par et pour » les francophones, puisque dans ce modèle, le pouvoir académique ultime relève des sénats respectifs de ces deux universités bilingues.

Par ailleurs, les deux universités ont manifesté leur intérêt à collaborer avec une éventuelle université de langue française autonome en vue de participer à une offre accrue de programmes d'études et de formation universitaire en français, particulièrement dans les secteurs en forte demande dans la région du CSO, notamment en droit, en santé et services sociaux et en éducation.

Université York/Collège Glendon : L'Université York propose d'héberger sur son campus une université de langue française qui serait autonome avec son propre conseil de gouvernance et son propre sénat. Cette proposition d'hébergement est accompagnée de conditions financières et de restrictions en matière de programmation ce qui va à l'encontre de l'autonomie de la nouvelle université.

Ceci dit, l'Université York voit une opportunité de collaborer avec une université de langue française tant du côté de la recherche et des programmes que la mobilité des étudiants et des professeurs, afin d'accroître l'accès à l'éducation postsecondaire en français en province.

Synthèse et recommandations du Conseil

S'il y a une valeur fondamentale à toute université, c'est celle d'assurer son autonomie dans sa gouvernance. La proposition conjointe de l'UO-UL et celle de l'Université York ne répondent pas au mandat du Conseil en termes de gouvernance « par » et « pour » les francophones.

Par ailleurs, le Conseil a noté avec intérêt que l'Université de Hearst, l'Université Saint-Paul et l'Université de Sudbury démontrent un vif intérêt pour s'affilier à l'Université de langue française, peu de temps après sa fondation. Le Collège universitaire dominicain pourrait considérer cette avenue dans une phase ultérieure.

À la lumière de ces différents constats et considérations, dans la foulée des deux comités précédents qui recommandaient la création d'une université de langue française gérée « par et pour » les francophones,

Le Conseil de planification recommande,

- ▶ Que l'Université de langue française soit dotée d'une charte lui conférant une pleine autonomie, incluant le pouvoir de conférer des grades universitaires, avec possibilité de s'affilier à d'autres institutions et celle d'affilier d'autres institutions.

Le Conseil de planification estime

- ▶ Qu'il est possible de créer un réseau universitaire de langue française qui, par le biais d'affiliations académiques à l'Université de langue française, rayonnerait dans le Centre-Sud-Ouest, le Nord et l'Est de la province et ce, dans la deuxième phase de mise en œuvre de l'ULF, soit en 2020-2023.

Il relève du pouvoir des universités, plus précisément de leurs conseils de gouvernance respectifs, de conclure des ententes d'affiliations académiques complètes ou partielles.

Le Conseil de planification recommande

- ▶ Que, dès sa fondation, l'Université poursuive des discussions avec les universités du réseau francophone et bilingue ayant manifesté l'intérêt et l'intention de s'affilier sur le plan de la gouvernance académique, créant ainsi le réseau provincial de l'université de langue française qui devrait s'actualiser durant la période de 2020-2023. Une autre université fédérée pourrait se joindre au réseau de l'université de langue française à une étape subséquente.

3.4 PROCESSUS LÉGISLATIF

En Ontario, une université peut être créée par une loi de l'Assemblée législative. La figure 3-A illustre la démarche législative amenant à l'adoption d'un projet de loi créant une université. Depuis les années 2000, trois universités ont été créées soit l'Ontario College of Art and Design University (2002), University of Ontario Institute of Technology (2002) et l'Université d'Algoma en 2008.

Figure 3-A:
Processus législatif



Des grades peuvent être décernés de deux façons en Ontario, par la loi créant une université ou par la Loi de 2000 favorisant le choix et l'excellence au niveau postsecondaire. Cette loi régit l'attribution des grades universitaires et l'utilisation du terme « université ». Elle exige des organismes qui souhaitent promouvoir ou offrir, ou les deux, un programme ou une partie d'un programme menant à l'obtention d'un grade ou se faire reconnaître comme université :

- d'obtenir le consentement du ministre de la Formation et des Collèges et Universités;
- ou d'y être autorisé par une loi de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Compte tenu de sa recommandation de créer une université autonome de langue française avec des pouvoirs d'affiliation qui lui permettrait de créer le réseau d'universités de langue française, le Conseil a examiné des modèles de charte universitaire avec l'aide d'experts sur cette question.

En vertu de son mandat touchant la gouvernance de la nouvelle université, le Conseil de planification s'est penché sur les éléments centraux d'une charte universitaire et fait les recommandations suivantes à la ministre.

3.5 ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA CHARTE DE L'UNIVERSITÉ

3.5.1 Proposition du nom de l'Université

Le Conseil a réfléchi sur le nom que pourrait porter cette université. Il a remarqué qu'en Ontario, la plupart des universités portent le nom d'une personne connue ou le nom d'un lieu. Le Conseil a envisagé une consultation publique pour tester différents noms pour l'université de langue française, mais a décidé que cette façon de procéder, malgré ses mérites, avait un inconvénient majeur, celui de retarder le dépôt du projet de loi pour la création de l'université de langue française. Au cours de nos consultations, le Conseil a entendu à plusieurs reprises de la part des intervenants francophones que le temps presse

Source : (Hynes & Johnston, 2011:3)

<http://www.ontla.on.ca/lao/fr/media/laointernet/pdf/bills-and-lawmaking-background-documents/how-bills-become-law-fr.pdf>

et que la création de l'université francophone avait déjà trop tardé. Dans ces conditions, le Conseil recommande l'utilisation du nom qui a été soumis à l'Assemblée législative dans le cadre du projet de loi privé déposé en 2015; ce projet avait reçu le soutien unanime de tous les partis en deuxième lecture et avait également été soutenu par les organismes francophones.

Le Conseil de planification recommande

- Que l'université se nomme *Université de l'Ontario français*

3.5.2 Proposition de la charte de l'Université

Préambule

La raison d'être de l'Université est de fournir, en langue française, des programmes universitaires d'excellence en matière de formation, de recherche et de services à la collectivité, qui favorisent l'épanouissement individuel et collectif en s'appuyant sur les valeurs du pluralisme et de l'inclusion. Sa mission est réalisée au moyen de la création, de la transmission et de la mobilisation des connaissances, ainsi que de la recherche et de l'innovation, visant l'épanouissement culturel et socioéconomique, entre autres, des collectivités francophones en Ontario. Conçue sous le signe de la collaboration, l'Université de langue française se veut fédératrice tout en respectant pleinement le principe d'autonomie.

Objectifs

Ses objectifs se déclinent par l'excellence de son enseignement, par l'inclusion et la réussite des étudiantes et étudiants qui sont d'une importance primordiale, par l'innovation de sa recherche, et par la pertinence de ses services à la société ancrés dans sa collectivité.

Mission

C'est la mission de l'Université d'être :

- (a) l'établissement d'éducation universitaire en Ontario réputé pour sa gouvernance pour et par la population d'expression française;
- (b) réceptive à la pénurie d'opportunités d'apprentissage en français en Ontario, en particulier dans le Centre-Sud-Ouest de la province, et couvrant tous les domaines du savoir et de la connaissance;

(c) reconnue pour son ouverture à l'innovation et à la collaboration, tant dans son administration et sa formation académique interdisciplinaire, ses approches pédagogiques novatrices et expérientielles et ses liens soutenus avec d'autres établissements publics, notamment éducatifs, des entreprises, des organismes à but non lucratif et des organismes communautaires;

(d) proactive dans la promotion des contributions et du bien-être linguistique, culturel, économique et social de ses diplômés et des communautés d'expression française à l'échelle provinciale, nationale, et internationale.

Siège social

Son siège social serait à Toronto.

3.6 GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ

Pouvoirs

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que l'on accorde à l'Université tous les pouvoirs nécessaires pour réaliser ses objectifs et sa mission particulière.
- ▶ Que les structures de gouvernance et de gestion soient autonomes et d'expression française, qu'elles reflètent la diversité francophone du Centre-Sud-Ouest et de la province, et conçues en vue d'une meilleure agilité administrative et une ouverture aux apports des communautés, du marché du travail et des partenaires.

Grades et autres

L'Université peut décerner des grades, des grades honorifiques, des certificats et des diplômes dans tous les domaines du savoir et à tous les cycles de formation universitaire.

À titre d'établissement d'enseignement postsecondaire de langue française, l'Université gère toutes ses affaires internes en français, et offre ses programmes en français dans la perspective de préparer ses diplômés à participer pleinement à une société majoritairement anglophone et plurilingue.

Affiliation

L'Université peut accepter en affiliation d'autres universités, collèges, établissements de recherche ou d'enseignement, et programmes d'études, selon les conditions et pour la durée que fixe le Conseil de gouvernance. Elle peut également s'affilier à d'autres universités, collèges, établissements de recherche et d'établissements d'enseignement ou se fédérer avec eux, aux conditions et pour la durée que fixe le Conseil de gouvernance.

Désignation en vertu de la Loi sur les services en français de l'Ontario²⁹

En raison de son caractère unique en tant qu'institution publique gouvernée par et pour les francophones et offrant des services postsecondaires en français en Ontario, l'université de langue française remplira de facto toutes les conditions requises pour être désignée en vertu de la Loi sur les services en français de l'Ontario. Par conséquent, le Conseil est d'avis qu'engager un processus supplémentaire pour désigner l'ULF en tant qu'organisme de service public selon les règlements pris en vertu de cette loi, deviendrait un fardeau administratif inutile tant pour le gouvernement que pour la nouvelle université.

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Qu'en vertu de son statut d'université de langue française, l'Université soit reconnue dans sa loi constitutive, comme ayant une désignation complète en vertu de la Loi sur les services en français de l'Ontario et respecte le principe de gouvernance « par et pour » les Francophones.

3.6.1 Composition du Conseil de gouvernance

Le Conseil de planification a examiné plusieurs modèles de gouvernance universitaire à l'échelle de la province et du pays. Étant donné que le modèle de gouvernance partagée est le plus répandu et considéré comme étant le plus souhaitable, le Conseil de planification a finalement retenu ce modèle pour la gouvernance de l'Université de langue française. Les recommandations touchant la composition du Conseil de gouvernance et du Conseil universitaire (Sénat) sont les suivantes.

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que le Conseil de gouvernance (Board of governors) soit constitué à la fois de membres externes, c'est-à-dire des membres qui ne sont ni des employés ni des étudiants de l'Université, et des membres internes, à savoir, des membres du corps professoral, du personnel administratif et professionnel et du corps étudiant.

²⁹ Loi sur les services en français, LRO 1990, F.32 [« LSF »].

L'examen des chartes des universités existantes laisse apparaître plusieurs variantes et il ne semble pas y avoir de proportion idéale quant à la répartition des sièges entre les membres internes et les membres externes, mais en général, une nette majorité des membres du Conseil des gouverneurs sont externes à l'université.

Que dans le choix de ses membres externes, le Conseil de gouvernance prenne en considération les valeurs de pluralisme et d'inclusion, et la diversité des talents des communautés d'expression française.

- ▶ Que le Conseil de gouvernance soit constitué d'au plus vingt et un membres, avec une majorité de membres externes de l'Université, soit des personnes qui ne sont ni des employés ni des étudiants de l'Université.

En voici la composition :

Les membres externes

- (A) la Chancelière ou le Chancelier de l'Université d'office
- (B) trois membres qui ne sont pas des membres du corps étudiant, ni des membres du personnel administratif, ni des membres du corps professoral de l'Université, nommés par le Lieutenant-gouverneur en conseil
- (C) huit autres membres qui ne sont pas des étudiantes ou des étudiants de l'Université, ni dans son emploi, nommés par le Conseil de gouvernance

Les membres internes

- (D) la Rectrice ou le Recteur d'office
- (E) Une personne nommée par le Recteur parmi les Vice-recteurs ou leurs équivalents d'office
- (F) trois membres du corps professoral, élus par leurs pairs
- (G) deux étudiants ou étudiantes, élus par leurs pairs
- (H) deux employés professionnels ou de soutien de l'Université, élus par leurs pairs

Mandats

Les mandats des membres du Conseil de gouvernance, à l'exception de ceux des membres d'office et ceux des étudiantes et étudiants, sont de trois ans, renouvelables une fois, donc de six ans au plus. Les membres d'office servent aussi longtemps qu'ils occupent leur poste. Il appartient au Conseil de gouvernance d'établir la durée du mandat du recteur ou de la rectrice de l'université lors de sa nomination ainsi que ceux des autres membres de la haute gestion de l'université. Les étudiantes et les étudiants sont élus pour un an, renouvelable une fois. Tout membre du Conseil reste en fonction jusqu'à la nomination ou l'élection, selon le cas, de son successeur.

Présidence et vice-présidence

Chaque année, une présidente ou un président et une vice-présidente ou un vice-président du Conseil, choisi parmi les membres externes de l'Université, sont élus par les membres du Conseil pour un mandat d'un an, renouvelable. La première de ces deux personnes préside régulièrement les réunions du Conseil, remplacée par la deuxième en cas de non-disponibilité. En cas d'absence des deux, un autre membre externe de l'Université peut être nommé par les membres du Conseil pour agir temporairement à leur place.

Secrétaire

Le Conseil peut nommer un secrétaire qui peut être un membre ou non du Conseil de gouvernance.

Trésorier

Le trésorier du Conseil sera le vice-recteur à l'administration de l'Université ou son équivalent.

Pouvoirs et obligations du Conseil de gouvernance

Le Conseil de gouvernance gère les affaires de l'Université et détient tous les pouvoirs nécessaires à cette fin et pour réaliser les objectifs de l'Université, y compris le pouvoir de régir la conduite de ses affaires par voie de règlement administratif et de résolution .

En respectant le rôle dévolu au Conseil universitaire dans la Charte, le Conseil de gouvernance définit les aspects de la vie académique de l'Université qui relèvent de la responsabilité du Conseil universitaire en ce sens qu'il définit les pouvoirs, les responsabilités et la composition du Conseil universitaire et peut adapter cette définition en fonction des circonstances.

3.6.2 Composition du Conseil universitaire (Sénat)

Le Conseil de planification recommande :

- ▶ Que l'Université ait un Conseil universitaire qui s'occupera des activités d'enseignement, d'apprentissage et de recherche de l'Université et de soumettre ses recommandations au Conseil de gouvernance relativement à ces activités.
- ▶ Que le Conseil universitaire soit composé d'un maximum de vingt et un membres internes, soit à l'emploi ou étudiant à l'université, et dont la majorité fait partie du corps professoral (incluant l'administration académique) :
 1. la rectrice ou le recteur, d'office, qui en est la présidente ou le président;
 2. Provost et vice-rectrice ou vice-recteur à l'enseignement, d'office, si pareil poste existe ou son équivalent;
 3. vice-rectrice ou vice-recteur à la recherche, d'office, si pareil poste existe ou son équivalent;
 4. de trois membres externes du Conseil de gouvernance élus par ce même Conseil;
 5. un nombre d'étudiants, de membres du corps professoral, de professeurs et de membres du personnel administratif et professionnel de l'Université tel que spécifié par règlement du Conseil de gouvernance, et choisi en fonction des modalités prescrites par règlement;
 6. un nombre de membres du corps professoral des universités affiliées, selon des modalités à définir dans les ententes d'affiliation.
- ▶ Que le Conseil universitaire détermine les modalités de sélection de ses membres, sauf pour les membres du Conseil de gouvernance.
- ▶ Que la durée des mandats des membres du Conseil universitaire ne soit pas d'une durée plus longue que celle des membres du Conseil de gouvernance.
- ▶ Que le Conseil universitaire puisse par résolution établir des comités et en choisir les membres afin d'accomplir son travail.
- ▶ Que la secrétaire générale ou le secrétaire général de l'Université, ou son équivalent, exerce les fonctions de secrétaire du Conseil universitaire.

3.7 LA FONDATION DE L'UNIVERSITÉ

L'Université obtiendra de Revenu Canada un numéro à des fins de charité et établira dès l'obtention de sa charte, la Fondation de l'Université de langue française.

Le Conseil de planification pourrait détailler davantage les différents éléments de la future charte de l'Université de langue française mais il estime qu'il a fourni les éléments clés de la gouvernance universitaire souhaitée et à un niveau suffisant, pour alimenter le processus de rédaction législatif.



Chapitre 4 : Le projet académique de l'Université

4.1 INTRODUCTION

Les éléments du mandat reliés au projet académique sont de :

- ▶ cerner des possibilités d'affiliation avec un ou plusieurs établissements qui offrent des programmes d'études universitaires en Ontario et conseiller la ministre à cet égard, y compris en ce qui touche **la nature et la portée des programmes en question, lesquels pourraient être visés par une démarche d'affiliation**;
- ▶ examiner les résultats de l'étude de l'intérêt des étudiantes et étudiants et de la demande du marché ainsi que toute autre étude pertinente afin de déterminer **l'ampleur et la portée des programmes universitaires qui seraient offerts par les établissements affiliés potentiels** et qui pourraient être visés par une démarche d'affiliation;
- ▶ **cerner des possibilités de collaboration et de partenariat** en vue de l'élaboration de programmes, et conseiller la ministre à cet égard.

Méthodologie

Le Conseil a recensé les programmes d'études, au Québec et en Ontario, qui étaient en lien avec les créneaux identifiés pour le projet d'université de langue française. L'analyse de ces descriptifs ainsi que la réalisation d'entretiens avec des acteurs clés nous ont permis de dresser une liste d'un peu plus de soixante personnes avec qui parler afin d'identifier les programmes novateurs et les institutions les plus intéressantes pour les collaborations et les partenariats. En plus d'analyser les programmes considérés les plus

novateurs dans les universités canadiennes et internationales, le Conseil a consulté les études et rapports sur les défis actuels des universités et les besoins en main-d'œuvre du futur (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2017; Sà, Kretz et Sigurdson, 2014; Ministère de l'Ontario, 2016; Pellegrino et Hilton, 2012; Vitae, 2010).

Dans le cadre des entretiens, les participants nous ont suggéré de très nombreuses lectures (livres, articles, rapports, pages web) que nous avons lues et analysées. Nous avons analysé les données au fur et à mesure, ce qui nous a permis d'identifier de nouveaux participants pour des entretiens en fonction de l'avancement de nos analyses. Au final, nous avons animé des consultations et des entretiens individuels et de groupe, dont des tables inter-agences communautaires du Centre et du Sud-Ouest (CSO), nous avons rencontré des regroupements d'étudiants et des responsables de programmes et d'unités de recherche. Les chercheurs, spécialistes en pédagogie, éditeurs, spécialistes des technologies, recteurs, étudiants et tables communautaires nous ont aidés à identifier ce qui permettrait de créer des espaces d'apprentissage innovants. La liste complète des personnes rencontrées se trouve en annexe B de ce rapport.

Contexte

L'Université de langue française est enracinée dans la pluralité francophone d'ici et d'ailleurs et repose sur deux socles. Le premier est la force d'attraction, exercée par le dynamisme économique et social de la région métropolitaine de Toronto, sur les francophones aussi bien de l'Ontario, du Canada que du monde entier. Le second est l'importance que revêt, au moment du 150^e anniversaire de la Confédération, l'affirmation de la permanence du fait français dans le présent et l'avenir du Canada.

« La communauté francophone de la province est la plus importante au pays à l'extérieur du Québec. Les Franco-Ontariens contribuent à notre prospérité économique et culturelle. Sans les francophones, les anglophones et les autochtones, il n'y a pas de Canada »

- Première ministre Kathleen Wynne citée par Le Droit, 4 août 2015.

Plusieurs études et rapports récents (Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, 2016; Conference Board du Canada, 2016; Conseil canadien des affaires, 2016; Schwab, 2016; Universités Canada, 2016) ont amplement documenté les besoins urgents en formation et en développement de compétences, adaptés à une économie novatrice, dans une perspective inclusive où chaque citoyenne et citoyen est suffisamment outillé pour contribuer pleinement à l'avenir de sa société. Les universités, partout dans le monde, tardent à s'adapter aux nouveaux impératifs du marché du travail et aux besoins des étudiants qui sont très différents de

ceux des générations précédentes (Boyd, 2010; Burkus, 2010; Crowe et Dabars, 2015; Grant, 2016; IPSOS, 2008). Le vice-recteur aux affaires universitaires de la Yale-National University of Singapore College, Tan Tai Yong, interpelle la communauté universitaire au sujet du type d'enseignement qui sera le plus valable dans une économie mondialisée et un monde numérique en accélération :

« Comment pouvons-nous faire en sorte que les étudiants et les diplômés de nos universités locales puissent fonctionner dans un monde caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, dans un monde où l'avenir est si difficile à prévoir? Quels parcours pouvons-nous créer à partir du modèle universitaire classique afin de familiariser les étudiants avec la diversité et avec la complexité auxquelles ils seront vraisemblablement confrontés lorsqu'ils quitteront les bancs de l'école et intégreront le marché du travail? »

Dans son discours intitulé *Une éducation du 21^e siècle adaptée à une économie et une société du 21^e siècle*, Paul Davidson (2016), président d'Universités Canada, avançait que la prospérité des individus, des municipalités et du pays tout entier reposait sur une main-d'œuvre possédant une perspective interdisciplinaire, internationale et inclusive.

« Attachée aux valeurs du multiculturalisme et dialogue interculturel, qui sont profondément associés au multilinguisme, l'Université Sorbonne-Nouvelle - Paris 3 salue cette initiative de nature à favoriser la pratique du français dans les différents niveaux d'étude et surtout à stimuler le multilinguisme. À l'heure où des tendances au repli existent en Europe comme dans les Amériques, il nous paraît important d'œuvrer à accroître par les politiques éducatives l'ouverture culturelle sur différentes langues. Nous sommes convaincus qu'elle est porteuse de grands avantages pour nos étudiants et étudiantes, mais aussi pour les sociétés où ils vivent et les organisations où ils vont travailler (...). Forte d'une longue tradition de coopération avec les institutions canadiennes, notre université pourra apporter son concours à votre initiative. Nous pouvons envisager la signature d'accords cadre de coopération dans les domaines de la recherche et de la formation, des échanges d'enseignants et de la mobilité étudiante afin de placer d'emblée l'université francophone de l'Ontario en réseau avec d'autres universités francophones. » (Sébastien Velut, vice-président des affaires internationales, Sorbonne-Nouvelle Paris 3)

En prenant des mesures visant la création d'une université de langue française en Ontario avec une telle vision, le gouvernement exprimerait clairement son intention de mettre à contribution tous les talents et les compétences dont dispose la province pour réaliser son plan de croissance économique et favoriser son essor. La création dans le Centre Sud-Ouest de l'Ontario d'un pôle métropolitain de formation universitaire et professionnelle de langue française constituerait pour la province une opportunité sans précédent

de contribuer non seulement au développement et à l'épanouissement de la communauté francophone de l'Ontario, mais paverait la voie à des collaborations fécondes entre la province et les pays de la Francophonie dans la diversité des domaines du savoir et de l'activité humaine. En effet, en alignement avec la démarche récente de la province au sein de l'Organisation internationale de la Francophonie, l'Université de langue française mettrait au service de l'économie ontarienne le fort potentiel des alliances et réseaux internationaux de l'économie moderne provenant des métropoles du savoir francophones du monde.

« Notre Conseil appuie le travail du Conseil de planification qui vise à enrichir grandement l'offre éducative en français dans notre région de la province et à élargir de façon significative l'espace francophone. (...) Il est évident qu'une université de langue française servira de levier pour la rétention des élèves francophones de notre région et pour le développement socio-économique et professionnel d'une clientèle étudiante et d'une société de plus en plus diverses. » (Jean-François L'Heureux, président, Conseil scolaire Viamonde)

Créée à Toronto, dans le centre sud-ouest ontarien, cette université saura se différencier et se distinguer parmi les établissements postsecondaires ontariens et prendre toute sa place parmi les universités les plus innovantes d'ici et d'ailleurs. D'entrée de jeu, elle actualiserait l'engagement du gouvernement ontarien de soutenir l'ensemble du continuum d'éducation de sa minorité de langue officielle et d'élargir les parcours d'études universitaires offerts entièrement en français pour l'ensemble de sa population. Par ailleurs, dans la foulée de l'exercice de différenciation des missions universitaires présentement en cours en Ontario, cette jeune université miserait sur son caractère académique véritablement distinctif pour devenir une université de référence du 21^e siècle.

Nous avons été invités par plusieurs, y compris notre ministre, l'Honorable Deb Matthews, à être audacieux et novateurs dans notre proposition. On nous a dit souvent, et éloquentement, par Dr. Alan Shepard, recteur de l'Université Concordia :

« Créer une université de toutes pièces représente à notre époque une occasion rare et extraordinaire. Il serait donc essentiel d'avancer un concept qui se distingue fondamentalement de toutes les universités déjà soutenues par les contribuables ontariens. Il pourrait s'agir de nouvelles structures d'enseignement qui mettent l'accent sur l'apprentissage par l'expérience, la résolution de problèmes, les outils numériques, etc... des expériences d'apprentissage de qualité et axées sur la recherche qui se fondent sur les principes de l'excellence, de l'inclusion et de l'abordabilité. »

Avec l'objectif d'imaginer une université du 21^e siècle en tête, le Conseil a tenté de comprendre comment tailler une place distinctive pour cette nouvelle université dans la région la plus riche en établissements postsecondaires au Canada. L'objectif était de créer une université de langue française qui mise sur l'excellence. Cette dernière doit répondre aux besoins actuels des étudiants et d'une société. Mais en même temps d'un marché du travail en constante transformation. Nous voulions cette nouvelle université agile et ouverte aux apports des collectivités francophones. Ces analyses, au fil des mois, ont alimenté les travaux du Conseil qui recommande une université dont la programmation académique s'organiserait, à ses débuts, autour de trois volets majeurs. Chacun de ces volets partage une même vision : celle d'actualiser l'engagement du gouvernement ontarien de soutenir l'ensemble du continuum d'éducation de sa minorité de langue officielle et d'élargir les parcours d'études universitaires offerts entièrement en français pour l'ensemble de sa population, dont les jeunes diplômés ontariens des programmes d'immersion et de français intensif et les étudiants étrangers. De plus, dans la définition du mandat du Conseil de planification, le gouvernement a insisté sur les affiliations, les partenariats et les collaborations. Le Conseil a décidé d'en faire une partie intégrante de la personnalité de l'université.

4.2 UNE NOUVELLE UNIVERSITÉ À TROIS VOLETS

Dans sa modélisation de l'université, le Conseil de planification propose une programmation académique et de recherche en trois volets, chacun de ceux-ci s'appuyant sur des collaborations et des partenariats avec d'autres universités ou collèges, à des degrés différents. Le premier volet se structure autour des quatre créneaux de programmation et de thématiques de recherche transdisciplinaires et pour tous les cycles d'études. Le second volet s'articule surtout autour de l'offre de programmes de formation professionnelle, en collaboration avec les universités bilingues ou de façon indépendante et finalement, le troisième volet consiste à développer un nouveau parcours d'études en français pour les étudiantes et étudiants francophones et francophiles inscrits dans les universités de langue anglaise du CSO de la province.

Selon l'Association des professionnels des ressources humaines, les compétences les plus recherchées en innovation concernent la recherche, la résolution de problème et la pensée critique (HRPA, 2016). La communication, le travail d'équipe et le leadership constituent aussi des compétences en demande chez les employeurs. Les employeurs s'attendent notamment à ce que les diplômés abordent les problèmes de façon efficace, travaillent en équipe pour résoudre des problèmes complexes et conçoivent des solutions créatives. Les compétences générales, l'intelligence émotionnelle, la créativité, la pensée conceptuelle, les compétences interpersonnelles, l'esprit d'entreprise et la conscience organisationnelle seraient nécessaires à l'attitude innovante (CTIC, 2016; OCDE, 2011; Toner, 2011; Cobo, 2013; Vandemeyer, 2016). Selon le Conference Board du

Canada, le succès de l'innovation dans les organisations requiert une combinaison de compétences, de cultures et de climats propices, de structures et de procédés, et de leadership (2012). Le Forum économique mondial (2015) a identifié les seize compétences requises pour le 21^e siècle :

Tableau 4-A : Les compétences du 21^{ème} siècle

LITTÉRATIES FONDAMENTALES	COMPÉTENCES TRANSVERSALES	COMMENT LES ÉTUDIANTS APPROCHENT LEUR ENVIRONNEMENT EN ÉVOLUTION
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alphabétisation ▶ Numératie ▶ Littératie scientifique ▶ Littératie en TIC ▶ Littératie financière ▶ Littératie culturelle et civique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pensée critique et résolution de problème ▶ Créativité ▶ Communication ▶ Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Curiosité ▶ Initiative ▶ Persistance et audace ▶ Adaptabilité ▶ Leadership ▶ Conscience sociale et culturelle

« Nous croyons que la nouvelle université devrait (...) développer des programmes basés sur les compétences des emplois d'avenir et sur la nouvelle économie dans les domaines des nouvelles technologies, de l'éducation (en particulier dans les secteurs de la petite enfance, de la techno-pédagogie et de la recherche des communautés francophones du CSO), de la santé, des arts, des finances et de l'entrepreneuriat. » (Melinda Chartrand, présidente, Csc MonAvenir)

Les trois volets de l'Université ont été pensés de façon à valoriser une approche par compétences et, plus spécifiquement, une perspective transdisciplinaire. Ainsi, les créneaux présentés ci-dessous ne sont pas exclusifs et de nombreuses compétences transversales seraient développées au sein de tous les créneaux.

Le premier volet de l'université est son pivot central, son ADN. L'Université se structurerait autour de quatre axes de programmation et thématiques de recherche transdisciplinaires représentatifs de grandes problématiques sociales du 21^{ème} siècle: *Pluralité humaine, Environnements urbains, Économie mondialisée et Cultures numériques*. Chaque créneau inclurait des programmes de premier cycle et de cycles supérieurs.

Les quatre créneaux ne seraient pas mutuellement exclusifs. Au contraire, les frontières seraient à ce point poreuses que les apprentissages prévus au sein d'un créneau seront complémentaires à ceux planifiés dans un autre créneau. D'ailleurs, de nombreuses compétences transversales seraient développées : pensée critique, résolution de problèmes, aptitudes techniques et numériques, communication, collaboration, prise de risque, créativité, leadership, gestion de projet, gestion de l'information, design thinking (processus de design), gestion personnelle, adaptabilité, entrepreneuriat et conscience sociale et culturelle. Ces apprentissages se feraient aussi par des modalités d'apprentissage transversales : interdisciplinaire, interactif, expérientiel, intégré au travail, en ligne, travail de projet/problèmes, travail en équipes, partenariats avec les organisations et les communautés, recherche-action avec un impact social et internationalisation. Le tableau 4-B ci-dessous présente le contenu prévu pour chacun des créneaux, sans être fixe. De plus, la pédagogie innovante qui constituerait une caractéristique distinctive de cette université ne concernerait pas seulement la façon d'enseigner des professeurs. Elle serait aussi un objet de recherche et un contenu dans des programmes destinés aux enseignants et professeurs à titre de perfectionnements.

Afin d'améliorer la capacité à communiquer, les étudiants vont développer leurs compétences en lecture, en écriture, en communication orale, en écoute, en présentation d'informations et en interprétation visuelle de documents. Ainsi, ils apprendront à communiquer d'une façon claire, concise et correcte, sous la forme écrite, orale et visuelle, en fonction des besoins de l'auditoire. Ils pourront répondre aux messages écrits, oraux et visuels de façon à assurer une communication efficace.

Les compétences quantitatives seront enseignées de façon appliquée et concrète. Les étudiants vont améliorer leurs compétences en compréhension et application de concepts et de raisonnements mathématiques, en analyse et utilisation de données numériques et en conceptualisation. Cela leur permettra d'exécuter des opérations mathématiques avec précision, en lien avec des compétences attendues sur le marché du travail.

En pensée critique et résolution de problèmes, ils vont développer leurs compétences en analyse, en synthèse, en évaluation, en prise de décision et en pensée créative et novatrice afin d'appliquer une approche systématique de résolution de problèmes. Ils pourront ainsi utiliser diverses stratégies pour prévoir et résoudre des problèmes.

En gestion de l'information, ils vont apprendre à cueillir et gérer de l'information, choisir et utiliser de la technologie et des outils appropriés pour exécuter une tâche ou un projet, et vont développer leurs capacités en informatique, notamment pour faire des recherches sur Internet. Ils pourront ainsi localiser, sélectionner, organiser et documenter l'information au moyen de la technologie et des systèmes informatiques appropriés. Ils pourront analyser, évaluer et utiliser l'information pertinente provenant de sources diverses.

Le travail d'équipe, la gestion des relations, la résolution de conflits et le réseautage vont leur apprendre à améliorer leurs relations interpersonnelles. Ils apprendront notamment à respecter diverses opinions, valeurs et croyances, l'écoute active et l'empathie, et à apprécier la contribution des autres membres du groupe. Ils développeront leur capacité à interagir avec les autres membres d'un groupe ou d'une équipe de façon à favoriser de bonnes relations de travail et l'atteinte d'objectifs.

Sur le plan de la gestion personnelle, ils vont développer des compétences en gestion de soi et en gestion du changement avec souplesse et adaptabilité et vont améliorer leur réflexion critique et leurs sens des responsabilités. Ils vont ainsi savoir gérer leur temps et diverses autres ressources pour réaliser des projets, et vont assumer la responsabilité de leurs actes et de leurs décisions ainsi que leurs conséquences.

Avec ces compétences transversales en tête, voici les définitions sommaires de ces quatre créneaux de programmation et de recherche :

PLURALITÉ HUMAINE : Créneau transdisciplinaire dans lequel on étudie l'être humain dans toute sa pluralité : sociale, culturelle, linguistique, religieuse, ethnique, etc., à travers les différentes phases de la vie, de l'enfance au vieillissement (corps, cognition, éducation, langage, santé) et les diverses formes d'organisation sociale, communautaire, politique et institutionnelle (incluant l'engagement communautaire et l'innovation sociale), et en se concentrant sur les processus sociaux qui marquent la vie contemporaine des francophones (migration, transformation du travail, inclusion et exclusion sociale, identités multiples et plurilinguisme, etc.).

ENVIRONNEMENTS URBAINS : Créneau transdisciplinaire dans lequel on étudie les environnements urbains et l'activité humaine qui s'y déroule, en commençant par les phénomènes naturels liés à la topographie, à l'environnement et au climat ainsi que par la géographie humaine prenant en compte l'organisation institutionnelle, les services et les infrastructures qui structurent la vie en société. L'étude des environnements urbains aborde les réseaux de mobilité des personnes et des biens, ainsi que de production, de traitement et de distribution de l'air, de l'eau, de l'énergie, de l'information et des données (villes intelligentes). Elle porte sur le matériel comme le design et l'architecture, tout comme sur les pratiques humaines (travail, culture, loisirs, services).

ÉCONOMIE MONDIALISÉE : Créneau transdisciplinaire dans lequel on étudie les mutations économiques et leurs conséquences pour les populations, à commencer par le capital humain et les ressources humaines, incluant la gestion et l'entrepreneuriat. Ce créneau s'intéresse au capital économique, à la production et à la distribution des biens et services ainsi qu'aux produits financiers (marchés, bourses, épargne et placements) et à diverses modalités de leur gestion, incluant la gouvernance et l'éthique, la responsabilité sociale, la fiscalité, les douanes et assises, les PME, l'économie sociale et le développement, le tout dans le contexte d'une économie mondialisée (transnationale et plurilingue).

CULTURES NUMÉRIQUES : Créneau transdisciplinaire dans lequel on étudie la créativité et les modes d'innovation rendus possibles dans des univers hautement numériques incluant le corps et ses mouvements, la parole, la culture et les arts visuels et sonores, ainsi que la publicité. On y examine de nouvelles formes d'interaction humaine, de communication et de création au moyen des médias, des technologies et des méthodologies numériques (médias sociaux, infonuagique [en anglais *cloud computing*], visualisation, jeux de simulation [en anglais *gaming*], réalité enrichie, données ouvertes [en anglais *open data*], données massives, intelligence artificielle).

Le tableau suivant présente un aperçu général des domaines disciplinaires couverts par les créneaux de l'université en matière de programmation et de recherche.

Tableau 4-B : Les axes de programmation et les thématiques de recherche de l'université

PLURALITÉ HUMAINE	ENVIRONNEMENTS URBAINS	ÉCONOMIE MONDIALISÉE	CULTURES NUMÉRIQUES
Petite enfance	Géologie et topographie	Finance	Infonuagique
Neurosciences	Géographie humaine	Marchés et bourses	Jeux de simulation
Littératie multiples	Environnement	Entreprenariat	Médias sociaux
Apprentissage formel et informel	Énergie	Capital humain	Arts visuels
Migration	Mobilité	Biens et services	Musique
Santé mentale	Infrastructures	Mondialisation	Intelligence artificielle
Vulnérabilité sociale	Institutions et services	Gestion	Créativité
Pluralisme linguistique	Villes intelligentes	Gouvernance et éthique	Corps Humain
Vieillesse	Architecture	Épargne et placements	Visualisation
Pauvreté et exclusion	Design	Responsabilité sociale	Humanités numériques
Engagement communautaire	Pratiques culturelles	Développement	Données ouvertes
Innovation sociale	Climat	Fiscalité, douanes et assises	Publicité

Parmi les premières tâches de l'équipe de mise en œuvre, il s'agirait de développer un processus d'assurance qualité qui devra être approuvé par le Conseil d'assurance de la qualité (OCAQ) géré par le Conseil des universités de l'Ontario (COU) ou obtenir un consentement ministériel selon le processus établi par la Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire (PEQAB). Pour ce qui est du processus d'assurance qualité rattaché au COU, l'ULF devrait d'abord faire une demande d'adhésion au Conseil des universités de l'Ontario et y être acceptée.

Le deuxième volet de l'université, également collaboratif dans sa conception, s'inscrit dans sa volonté de soutenir l'ensemble du continuum d'éducation en langue française dans la région du CSO, en élaborant, en partenariat avec ses affiliées et les autres établissements postsecondaires bilingues, une programmation entièrement en français, qui lui permettrait de répondre aux besoins pressants de formation et de main-d'œuvre dans des secteurs clés de services pour les collectivités francophones de la région, notamment le droit, la santé et les services sociaux ainsi que l'éducation. Les consultations réalisées dans le CSO auprès de communautés francophones ont sans exception relevé des pénuries en main-d'œuvre dans ces domaines (voir en annexe B la liste des regroupements et intervenants communautaires consultés). La capacité de la province à respecter ses engagements envers sa population francophone, en vertu de la *Loi sur les services en français*³⁰ est étroitement reliée à la disponibilité de tels programmes d'études et de formation professionnelle dans le CSO.

En raison des lacunes considérables d'accès à des études universitaires entièrement en français qu'accusent la région du CSO, l'Université deviendrait le pivot principal pour l'offre et le développement de programmes et de services universitaires en français dans cette région, qu'ils soient offerts sous sa propre gouverne ou conjointement avec des partenaires universitaires ou collégiaux.

Enfin, **le troisième volet de l'université** s'appuie sur sa volonté de soutenir les étudiants francophones et francophiles (immersion, français intensif) inscrits dans les universités de langue anglaises partenaires présentes dans le CSO, en leur offrant une opportunité de poursuivre un perfectionnement linguistique en français à travers des cours dans les disciplines de leur choix liées aux créneaux d'excellence de l'Université.

Plus de 3 500 étudiants francophones (Français langue maternelle, FLM) sont inscrits dans les universités de langue anglaise du CSO en 2015-2016³¹. Ce chiffre est très conservateur puisqu'il repose sur l'auto-identification des étudiants et ne tient pas compte de la clientèle étudiante issue des programmes d'immersion française ou ayant suivi des programmes scolaires de français intensif dans les écoles des conseils scolaires de langue anglaise. Ne pas persévérer, au-delà du palier secondaire, dans son apprentissage de la langue française, comme langue première ou seconde, équivaut à retirer son investisse-

³⁰ *Loi sur les services en français*, LRO 1990, F.32 [« LSF »].

³¹ Source: MESFP, Direction de l'Éducation en langue française, Inscriptions des étudiants francophones à des études postsecondaires, 2004-2015

ment avant terme, sans un retour appréciable sur son placement initial et les apports additionnels au fil du temps. Ceci représente une perte nette pour l'individu, le système éducatif, les gouvernements et la société ontarienne.

Cette mesure a l'avantage d'élargir l'accès des étudiants à de nouveaux parcours d'études, en misant sur la mission distincte de l'université de langue française sur le territoire du CSO de la province. Ce programme d'actualisation linguistique, qui pourrait aussi comprendre des stages et des expériences d'immersion, permettrait aux étudiants de maintenir et d'atteindre un niveau de maîtrise universitaire du français oral et écrit tout en poursuivant leur formation en anglais dans leur université d'accueil. Les diplômés auraient ainsi accès à une reconnaissance de leurs compétences linguistiques par l'obtention d'un certificat de compétence linguistique. Ces étudiants seraient également admissibles au programme du Portfolio linguistique de la nouvelle université, un programme individualisé qui établirait et définirait des niveaux de compétence linguistique en français, ainsi que pour d'autres langues encourageant et reconnaissant ainsi le plurilinguisme des étudiants.

L'université de langue française pourrait éventuellement s'associer aux universités présentes dans le CSO pour offrir ce nouveau parcours d'enrichissement universitaire en français à la population étudiante de la région. Elle compte déjà sur deux partenaires universitaires potentiels de langue anglaise pour lancer ce troisième volet de l'université, soit Ryerson University et OCAD, et un troisième avec lequel elle poursuit les discussions, notamment la Faculté des arts et sciences de l'Université de Toronto.

« Nous serions heureux d'avoir un autre cheminement pour que les élèves du programme de français langue seconde puissent continuer à perfectionner leurs compétences en français et accroître leur confiance à l'utiliser alors qu'ils font la transition de la vie universitaire à l'âge adulte, surtout dans leur domaine de prédilection. [...] Continuer de les appuyer en tant qu'adultes pour qu'ils atteignent le niveau de compétence requis pour l'admission à l'université serait une façon de tirer parti de l'investissement de ces élèves et du système d'éducation dans le développement de leurs compétences en français et de les aider à se préparer pour le milieu du travail. » (Mary Cruden, présidente, Canadian Parents for French, Ontario)

Ce faisant, c'est tout un bassin de personnes qui ont des connaissances linguistiques reconnues qui serait créé au grand bénéfice des employeurs et de la société ontarienne puisqu'une main-d'œuvre dotée des compétences plurilingues et interculturelles est au cœur d'une économie mondialisée et d'une société inclusive. Une étude publiée par le Conference Board du Canada et intitulée "Canada, le bilinguisme et le commerce" (2013) a montré les avantages commerciaux pour le Canada, en particulier pour ses provinces les plus bilingues, notamment le Québec et le Nouveau-Brunswick. Ces deux provinces

ont plus d'échanges commerciaux bilatéraux avec des pays francophones que le reste du Canada. D'autres études tendent à soutenir cette observation pour les pays qui partagent des langues communes, indépendamment de la distance et du poids économique. (Desjardins et Campbell, 2015)

Maintenant que l'Ontario a rejoint l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), notre province peut capitaliser sur son nouveau statut de membre observateur pour optimiser son bassin de talents bilingues et plurilingues existants en s'engageant davantage dans le commerce, les échanges avec les pays de la Francophonie. Il est important de tirer avantage de cette impulsion pour continuer à investir dans la formation et le développement d'une main-d'œuvre bilingue français-anglais et plurilingue dans la capitale financière du Canada.

« Je serais ravie de pouvoir apporter une contribution à l'ULF au niveau de la planification et de la mise en œuvre du programme pour ce qui est de la conception du portfolio langagier des étudiants et de la certification des compétences linguistiques. Il s'agit en effet de deux domaines dans lesquels j'ai travaillé de manière extensive avec des responsabilités institutionnelles importantes. En tant qu'experte en plurilinguisme, je pourrais jouer un rôle clé dans la vision de la nouvelle université qui pourrait valoriser la grande richesse linguistique du Canada et en faire un levier d'innovation curriculaire, pédagogique et a fortiori économique et sociale. Par la suite je pourrais m'engager dans la mise en œuvre de collaborations entre l'ULF et les autres universités ainsi que contribuer moi-même à la vie et à la réussite de cette nouvelle institution. » (Enrica Piccardo, professeure, Université de Toronto)

En misant sur la pluralité linguistique et culturelle de sa population étudiante, l'ULF s'assurerait que tous les étudiants développent en cours d'études un portfolio de compétences plurilingues et interculturelles et des expériences internationales, toutes des compétences recherchées dans une économie de plus en plus mondialisée.

4.3 LES TRAITS DISTINCTIFS DE L'UNIVERSITÉ DE LANGUE FRANÇAISE

L'Université de langue française (ULF) serait une institution d'enseignement de proximité, en lien avec sa clientèle sur un large territoire de l'Ontario et sensible à ses besoins.

L'ULF se distinguerait des autres établissements d'enseignement postsecondaire (EEPS) par l'originalité de la formation initiale et continue offerte aux étudiants de l'Ontario. Cette originalité se définit par un assemblage créatif des quatre fonctions fondamentales d'un établissement moderne d'enseignement postsecondaire : la conception des contenus de

formation, les méthodes de livraison de cette formation, la validation des apprentissages et la diplomation des étudiants. Outre l'accent sur le développement des compétences plurilingues et interculturelles, la transdisciplinarité, les approches pédagogiques inductives, l'apprentissage expérientiel, les stages et les programmes coopératifs, le lien fort entre l'enseignement et la recherche, l'usage du numérique et une capacité à fédérer en feraient une université innovante et d'avant-garde.

4.3.1 Transdisciplinarité

La transdisciplinarité constitue un changement de paradigme majeur au sein d'une université. L'Université de langue française favoriserait la recherche et l'enseignement décloisonnés. Déjà, en ne constituant pas de départements, les chercheurs, le personnel enseignant et les étudiants pourraient aborder la complexité de notre monde en rapprochant le discours académique de la pratique. En effet, la transdisciplinarité permet un décloisonnement non seulement des disciplines, mais aussi du discours scientifique lui-même. Dans une ère de grande accessibilité de l'information, elle permet aux étudiants d'apprendre à savoir quoi en faire.

« Un des grands défis de ce siècle, marqué par un paradigme informationnel qui privilégie la vitesse et la quantité des informations est, certainement, de savoir bien choisir ces informations, de les transformer en connaissance pertinente, c'est-à-dire, de savoir bien lire notre monde, immergé dans des incertitudes. » (Conciencão et Thiago, 2012, p. 11)

Il s'agirait donc, dans la conception des programmes et dans les projets de recherche, d'aller au-delà des disciplines. La chercheuse ou le chercheur se donnerait comme objectif d'utiliser des méthodes communes à toutes les disciplines (Angers et Bouchard, 1992, p. 69) et les pédagogues se refuseraient d'aborder le monde et ses problèmes par les catégories que sont les disciplines. C'est notamment en confrontant les apports des différentes disciplines que les quatre créneaux de cette nouvelle université recouvriraient un enseignement et une recherche novateurs.

Nous avons échangé avec différents acteurs de Southwestern University au Texas qui ont développé un programme transdisciplinaire novateur : « Paideia Program ». La doyenne de la faculté, Dr. Alisa Gaunder, explique:

« Nous pensons que l'éducation doit être intentionnelle et qu'elle se base sur une compréhension guidée des enjeux et des questions fondamentales de la condition humaine. Ces questions sont posées de façon thématique et interdisciplinaire.

Paideia aide à créer des liens entre les classes et les départements d'une façon qu'on ne croyait pas possible. À Southwestern University, nous croyons que les arts libéraux doivent s'étendre au-delà d'un ensemble prescrit de cours et d'expériences pour inclure tout ce que nous faisons. Dans la structuration du curriculum, Southwestern University croit que tous les cours doivent contribuer de manière vitale à une éducation en arts libéraux. L'approche des arts libéraux à l'enseignement et l'apprentissage exige que les professeurs dans toutes les disciplines offrent des cours qui encouragent les étudiants à remettre en question leurs propres hypothèses sur le monde et à devenir des individus capables d'autoréflexion et d'analyse critique et qui sont passionnés de l'apprentissage continu tout au long de leurs vies. Une approche des arts libéraux exige que les cours individuels soient placés dans le contexte de la discipline, en rapport avec d'autres disciplines et en relation avec les arts libéraux en général, de sorte que les étudiants comprennent la nature essentiellement intégrative des arts libéraux. »

La transdisciplinarité permettrait d'aborder les grands enjeux du 21^e siècle en reconnaissant les limites des disciplines, en prenant en compte de tous les discours et en proposant l'excellence en dehors des limites disciplinaires. Les étudiants deviendraient critiques des connaissances parcellaires, compartimentées et mono disciplinaires et apprendraient à traiter de grands ensembles de données qu'ils étudieraient en confrontant de nombreuses perspectives.

« Je trouve particulièrement pertinent que cette nouvelle université mise sur une perspective transdisciplinaire et que la structure se définisse sans département. » (Louis Hébert, professeur, codirecteur de l'EMBA McGill-HEC Montréal et directeur du programme de MBA de l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal)

4.3.2 Approche pédagogique inductive

Les écrits scientifiques consultés argumentent qu'il existe des modèles plus efficaces que le modèle transmissif (Piaget, 1974; Chaiklin, 2009; Vergnaud, 2000; Vygotski, 1997; Kolb, 2004; Bastien, 1997; Viau, 2005). Les entretiens réalisés par notre équipe vont dans le même sens. Les approches pédagogiques considérées novatrices ont toutes en commun de placer l'étudiante ou étudiant au centre de l'apprentissage et de proposer un alignement constructif clair, c'est-à-dire s'assurer de la cohérence entre les objectifs d'apprentissage, les dispositifs de formation et les évaluations. Pour arriver à cela, il faut que les objectifs d'apprentissage soient explicites et formulés clairement et en termes de capacités attendues de la part des étudiants. Des attentes claires aident aussi à la moti-

vation chez les étudiants. Les approches pédagogiques nées du constat de l'inefficacité du modèle transmissif sont assez nombreuses. Certains auteurs les regroupent autour des approches pédagogiques dites inductives, par opposition aux approches déductives, alors que d'autres parlent de pédagogie active, de pédagogie expérientielle ou de pédagogie par compétence. Dans toutes ces approches, il s'agit de placer l'apprenant ou apprenant au centre de la situation d'apprentissage et d'éviter ainsi de le maintenir dans une certaine passivité. Le transfert de connaissances et la créativité ne peuvent pas s'apprendre dans un contexte où le seul souhait est que l'étudiant apprenne par cœur.

Certains auteurs vont décrire des démarches où l'enseignant part de l'apprenant en parlant de pédagogie inversée. Il s'agit ici d'une véritable pédagogie inversée, qu'il faut distinguer des pratiques qui consistent à simplement inverser les lieux (école-maison) et non les temps. Ce qui est inversé ici c'est ce par quoi débute l'apprentissage. Et dans l'inversion, on débute par une expérience et on donne ensuite les explications et les références aux théories. C'est notamment en invitant l'apprenant à vivre des expériences guidées à la suite desquelles l'enseignant entame avec les étudiants un processus de conceptualisation et de recours à des théories qu'il est possible de rendre l'apprenant plus autonome. Dans une pédagogie traditionnelle, le point de départ est une présentation de principes théoriques à appliquer dans des exercices. Dans une pédagogie inversée, au lieu de présenter des courants théoriques liés à un concept, par exemple, on demande aux étudiants de trouver des ressemblances et des différences entre divers courants par la consultation de textes. Il est possible de faire élaborer, par des étudiants, des schémas conceptuels au tableau au lieu de présenter des schémas prédéfinis. Aussi, au lieu de souligner des points à retenir dans un contenu, on incite les étudiants à débattre entre eux pour trouver les points essentiels.

Il nous apparaît évident que les différentes approches pédagogiques considérées novatrices ont en commun l'adoption des principes associés à la pédagogie inductive et différenciée, c'est-à-dire un enseignement interactif qui place les étudiants au centre de la communication et qui tient compte de l'individualité de chacun et de son rythme d'apprentissage (différenciation).

Pour bien animer selon les principes d'une pédagogie inductive, il faut que la professeure ou le professeur prépare dix fois plus de contenu que ce qui sera présenté au final et il faut être prêt à répondre à toutes les questions qui pourraient être posées. Il faut donc connaître son contenu sur le bout des doigts. Il faut être prêt à accueillir les propos des étudiants et les faire cheminer pour qu'ils acquièrent la matière. Bien que les étudiants soient déstabilisés par cette manière de faire dans un premier temps, ils réalisent vite qu'ils apprennent mieux et plus rapidement. Il revient aussi à la professeure ou au professeur de leur donner confiance en la démarche et de les accompagner dans des moments inévitables de réticence et de déséquilibre provoqués par l'impression de « sauter dans le vide ».

4.3.3 L'apprentissage expérientiel

L'apprentissage expérientiel fait partie des approches inductives en enseignement. En effet, comme les autres approches dites inductives, l'apprentissage expérientiel trouve ses origines dans les travaux de Dewey (1938), de Lewin (1961), de Piaget (1971) et de Kolb (1984).

Il s'agit notamment de permettre à l'apprenant d'en arriver à une approche réflexive, c'est-à-dire à plus qu'une simple réflexion. La pratique réflexive, notamment travaillée par Schön, ne consiste pas simplement à réfléchir sur sa pratique, à « penser » à ce qu'on fait, à s'auto-évaluer, à analyser. On parle plutôt d'une réflexion méthodique et analytique. En effet, « n'y a-t-il pas, entre la façon ordinaire de réfléchir et une pratique réflexive, autant de différence qu'entre la respiration d'un être humain quelconque et celle d'un chanteur ou d'un athlète? » (Perrenoud, 2001, p. 45).

Dewey, qui est un philosophe pragmatiste, appréhende la condition humaine d'abord comme une action. Le terme *pragma*, en grec, désigne ce qui se fait, ce qui est acté, ou agit. C'est l'action en tant qu'elle s'accomplit. En anglais, le verbe « to do » traduit l'action de faire, mais c'est le gérondif « doing » qui exprime son accomplissement. Pour Dewey, l'action est humaine parce qu'elle est consciente. Il y a deux concepts très importants dans ses travaux : le concept d'action (ou d'expérience) et le concept de réflexivité.

Si Dewey est en quelque sorte un des pères de la réflexivité, il est aussi en quelque sorte un pionnier de l'apprentissage expérientiel. C'est lui qui a mis en avant l'idée d'« apprendre en faisant » (en anglais *learning by doing*). Évidemment, il a aussi dit que le « doing » inclut nécessairement la réflexivité parce qu'on n'apprend rien dans le simple fait de réaliser extérieurement un geste (comme dans une routine ou un réflexe ou une réaction spontanée qui n'est pas du tout réfléchi).

Cette perspective valorise donc le praticien, l'action. On considère, dans cette perspective, qu'il y a un danger à n'être que dans la réflexion, par exemple lorsque la réflexion est évaluative. Par contre, cette perspective propose aussi l'idée qu'il y a aussi un danger à n'être que dans la pratique, c'est-à-dire à considérer que le développement professionnel ne consiste qu'à pratiquer ou à mettre en pratique. Dans cette perspective, la pratique ou l'expérience ne sont pas formatrices sans réflexion. Ce n'est donc pas du tout l'équivalent de ceux qui vont dire qu'il suffit pour un étudiant d'être placé en situation pratique, comme un stage, pour apprendre. Dans cette perspective, en effet, on apprend en situation de stage à condition d'avoir une démarche réflexive sur ses actions et d'être accompagné pour le faire.

L'apprentissage expérientiel vise donc à prendre conscience de l'action. Et de prendre conscience du fait, notamment, que cette action est faite non seulement d'actes professionnels, mais aussi de pensées, de connaissances, de réflexions. En apprentissage expérientiel, on considère aussi que pour être formatrice, la pratique doit être réalisée dans des conditions qui permettent la réflexion, non seulement durant l'action, mais aussi après l'action. La réflexion est donc d'abord un regard sur la pratique. Ainsi, la pratique réflexive n'est pas une évaluation de l'action, ni une justification de l'action. Pour Schön, ce qui différencie un professionnel d'un technicien, c'est justement la réflexion sur les pratiques, mais durant l'action. Donc, la réflexion en action. Pour le professionnel, donc, la réflexion en action ne peut monter en qualité que si une réflexion est faite sur cette action.

L'interaction est aussi très importante dans l'apprentissage expérientiel. En situation réelle, les acteurs sociaux sont engagés dans des interactions avec d'autres acteurs sociaux. Ces interactions font aussi partie de l'apprentissage expérientiel.

L'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) se situe dans cette perspective. Il part du principe qu'aucune nouvelle connaissance ne peut être construite si elle n'est pas liée à des connaissances antérieures (Piaget, 1974). Ainsi, l'enseignement efficace ne peut pas être magistral ou de l'ordre de la transmission. Mais ce modèle considère aussi que laisser une étudiante ou un étudiant découvrir par lui-même correspond à de l'abandon, et l'abandon n'est pas du tout l'équivalent de l'autonomie. Le modèle de Kolb propose plutôt de guider, de façon rigoureuse, la personne apprenante afin de l'aider à établir les liens entre ce qu'elle sait déjà et ce qu'elle est en train d'apprendre. Ce processus de liens avec ce qui est déjà connu est nommé « assimilation » par Piaget (1974). Mais lorsque les nouvelles informations ne sont pas assimilables à un schème existant, la personne apprenante se trouve en situation de déséquilibre et nécessite ce que Piaget (1974) nomme un processus d'accommodation. Ce processus consiste à transformer les schèmes afin qu'ils permettent l'assimilation. Pour Piaget, c'est dans l'accommodation que se produit l'apprentissage. Et il revient au personnel enseignant de favoriser ce cheminement vers l'assimilation. Ce déséquilibre ne doit cependant pas être trop grand. Selon Vygotsky (1978), les défis proposés ne doivent pas être trop faciles ni trop difficiles, au risque qu'il n'y ait pas d'apprentissage. Il nomme la zone entre les deux « zone proche de développement ». Cela rejoint aussi la perspective de Piaget (1974) selon laquelle nous n'apprenons pas de nos erreurs ou de nos échecs, mais bien de nos réussites. À la limite, il est possible d'apprendre d'un échec, à condition d'avoir surmonté l'échec et de l'avoir transformé en réussite. Il y a donc un lien très fort aussi entre les approches inductives et la pédagogie de la réussite (Klinger et al. 2000).

David Kolb (1984) a proposé un modèle qui inclut les phases par lesquelles passe un apprenant lorsqu'il réalise un apprentissage expérientiel. Pour lui, on passe, dans un modèle circulaire, par l'expérience, l'explicitation, l'explication et, finalement, l'expérimentation.

On commence donc par décrire l'expérience en donnant des détails. Le deuxième temps, l'explicitation, est le premier temps de la réflexivité. Il s'agit de rendre l'action consciente pour en faire un objet de réflexion. Ensuite, le troisième moment, celui de l'explication, est le moment qui permet la conceptualisation et la modélisation. Il s'agit de partir des récits de pratique pour gagner en généralité. Finalement, le quatrième moment, celui de l'expérimentation, permet le transfert ou la transposition à de nouvelles situations.

Dans un rapport récent portant sur les besoins en formation de la main-d'œuvre du futur (Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, 2016), on considère que l'Ontario devrait s'assurer que chaque étudiante et étudiant puisse vivre au moins un apprentissage expérientiel au cours de sa formation postsecondaire. Ce rapport valorise les liens avec le marché du travail et les établissements postsecondaires. On considère l'apprentissage expérientiel comme la possibilité d'apprendre en faisant (*to learn by doing*), notamment pour améliorer l'employabilité. Il faut prévoir une évaluation adéquate de ces apprentissages qui peuvent se produire sur le campus ou dans d'autres organisations. Ce sont des consultations avec des collègues, des universités et des étudiants qui ont permis de définir ainsi l'apprentissage expérientiel.

« Nous croyons que la nouvelle université devrait (...) prioriser des approches pédagogiques expérientielles et collaboratives, avec des programmes intégrés au travail (coop, stage, etc.) pour les étudiants et avec des programmes de formation sur place et à distance pour nos éducateurs. » (Joseph Picard, directeur général, Conseil scolaire catholique Providence)

L'Université Brock, en Ontario, a réfléchi à la mise en œuvre institutionnelle d'une pédagogie expérientielle. Un rapport déposé en décembre 2016 fait justement référence aux écrits scientifiques cités précédemment pour expliquer ce qu'il faut entendre par « apprentissage expérientiel ». Le rapport a été préparé en vue de fournir un contexte aux discussions institutionnelles visant à développer un ensemble commun de pratiques en apprentissage expérientiel. Les auteurs trouvaient important d'utiliser un vocabulaire commun pour suivre et rendre compte, de manière efficace et précise, de l'évolution de l'apprentissage expérientiel à Brock. Ils voulaient aussi soutenir le travail ministériel concernant l'examen et le renouvellement du curriculum. Par ailleurs, ils voulaient épauler le personnel enseignant investi dans l'élaboration et la redéfinition d'offres de cours intégrant l'apprentissage expérientiel. Finalement, ils voulaient améliorer la compréhension par l'université des nombreuses opportunités d'apprentissage expérientiel possibles dans le curriculum afin de soutenir les efforts de recrutement et de rétention.

Les auteurs du rapport considèrent que la mondialisation, les changements démographiques et l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance ont placé les collèges et les universités au centre de l'attention du gouvernement en ce qui concerne la qualité de l'expérience d'apprentissage de premier cycle, les résultats d'apprentissage et la préparation au travail. En Ontario, le gouvernement a concentré son attention sur l'éducation coopérative et l'apprentissage intégré au travail (Sattler, 2011; Stirling et al, 2016) et a identifié l'apprentissage expérientiel comme un thème clé pour le développement de main-d'œuvre hautement qualifiée (Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, 2016).

4.3.4 Les stages et les programmes coopératifs

L'approche pédagogique générale décrite ci-dessous a influencé des professeurs et des dirigeants qui ont vu dans les stages l'opportunité de non seulement placer l'apprenante ou apprenant au centre des préoccupations et tenter de l'autonomiser le plus possible, mais aussi de lui permettre de développer des compétences précises qui correspondent aux attentes en milieu de travail. Depuis les années 1970, les stages se sont multipliés dans les formations universitaires. Ici en Ontario, l'Université Waterloo est une pionnière réputée pour l'excellence de ces programmes coopératifs, particulièrement dans les disciplines dites STEM (Science, Technologie, Génie, et Mathématiques).

Au Québec, l'Université de Sherbrooke a été la première institution à instaurer et étendre le régime coopératif au-delà des disciplines scientifiques. De l'avis de plusieurs experts, cette université est devenue un chef de file dans le domaine et ce régime lui a permis d'offrir un avantage concurrentiel qui a grandement contribué à son succès et à sa réputation. Il s'agit d'une façon d'intégrer graduellement les étudiants au marché du travail, en leur permettant de vivre une alternance entre stages rémunérés en entreprise et sessions d'étude à l'université.

L'Association canadienne de l'enseignement coopératif (ACDEC) définit comme suit le terme « Programme d'enseignement coopératif »³²:

- 1** un programme qui alterne périodes d'études et périodes de travail dans un domaine approprié des affaires, de l'industrie, des gouvernements, des services sociaux ou de toute autre profession en fonction des critères suivants;
- 2** l'établissement d'enseignement coopératif élabore ou approuve chaque situation de travail en tant que situation d'apprentissage valable;
- 3** l'étudiant coopératif effectue un travail utile et n'est pas confiné à un simple rôle d'observateur;

³² Consultable sur le site Web de l'ACDEC au www.cafce.ca/index_fr.html.

- 4 l'étudiant coopératif est rémunéré pour le travail qu'il accomplit;
- 5 l'établissement d'enseignement coopératif assure le suivi des progrès de l'étudiant coopératif;
- 6 l'employeur coopératif supervise le travail de l'étudiant et évalue son rendement;
- 7 le temps consacré en stages de travail représente au moins trente pour cent du temps consacré aux études;
- 8 l'étudiant qui fait plusieurs stages les complète normalement à des moments différents de l'année.

L'ACDEC considère que l'enseignement coopératif permet aux étudiants de mettre en pratique leur programme d'études, en recevant un salaire pour leur travail qui est supervisé et évalué autant par l'employeur que par l'établissement d'enseignement. Cela leur permet de mettre en pratique ce qu'il y a de plus récent dans leur domaine. L'ACDEC estime aussi que les étudiants reçoivent ainsi une formation équilibrée. Les entreprises bénéficient aussi de l'apport des idées, de leur enthousiasme, de leur créativité. Le rapprochement ainsi créé entre les établissements d'enseignement et les employeurs serait bénéfique autant pour l'étudiant que pour l'employeur et l'établissement d'enseignement. L'alternance entre stages et cours en classe permet de mettre en application, de fil en aiguille, les connaissances apprises. Mieux encore, dans une approche inductive, cela permet de partir du vécu pour réfléchir et lire les écrits pertinents et en discuter.

Enfin, dans le contexte de la francophonie ontarienne du CSO, forte en nouveaux arrivants et immigrants de générations récentes, et vivant dans un milieu à dominance anglophone, l'apprentissage intégré au travail devient un puissant « égalisateur socioéconomique ».

« l'apprentissage intégré au travail...est un égalisateur socioéconomique. Il démocratise l'accès aux emplois. L'apprentissage intégré au travail améliore l'accès économique pour les groupes minoritaires ... Je vois souvent que ... ce sont ceux qui connaissent quelqu'un qui a de l'influence qui obtiennent les bons emplois. Les nouveaux immigrants qui essaient de se tailler une place, et les autochtones qui tentent de se dénicher de bons emplois, n'en ont pas la chance. L'éducation co-opérative et l'apprentissage intégré égalisent les chances. »

— David McKay, président et chef de la direction, Banque Royale du Canada, allocution prononcée lors de la réunion d'Universités Canada du 27 avril 2016.

En résumé, il nous apparaît assez clair que les pédagogies considérées novatrices et prometteuses pour constituer les fondements de la création d'une nouvelle université sont d'abord inductives. Nous considérons que parmi les approches inductives, l'apprentissage expérientiel couplé à l'enseignement coopératif permettrait très certainement à cette nouvelle université de se distinguer.

L'Université Brock, en Ontario, est un chef de file en la matière et se montre ouverte à explorer un partenariat éventuel avec l'ULF. De plus, comme son marché est anglophone, le partenariat envisagé viserait la complémentarité et permettrait d'éviter toute compétition. Aussi, puisque l'apprentissage expérientiel et l'enseignement coopératif y sont déjà présents, l'accès à des occasions de la sorte pour les étudiants de la nouvelle université de langue française s'en trouverait facilitée. Plusieurs personnes avec qui nous avons échangé précisent qu'un partenariat avec cette université de taille moyenne permettrait une gestion agile et flexible, d'autant que l'Université Brock a déjà fait ses preuves, à la fois dans le domaine de l'apprentissage expérientiel et celui de l'enseignement coopératif. De plus, Ryerson University et l'Université d'Ottawa, qui agiraient toutes deux comme universités mentors principales auprès de l'ULF, se distinguent également à ce chapitre. Le Conseil a également conclu une entente de principe avec l'organisme Mitacs³³ qui appuierait l'ULF dans sa démarche visant à mettre en place des possibilités de stages financés pour ses étudiants des cycles supérieurs, et éventuellement pour ceux du premier cycle lorsque l'organisme en obtiendra l'approbation. Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est également prêt à appuyer l'ULF par ses programmes d'apprentissage en milieu de travail.

« Les chercheurs affiliés au projet, et leurs étudiants, profiteront du programme de stages Accélération qui offre du financement pour des projets de recherche collaboratifs entre l'université et des partenaires du milieu, alors que les étudiants et stagiaires postdoctoraux ont de plus la chance de passer du temps avec leur partenaire de recherche. Les agents de l'équipe de Développement des Affaires de Mitacs seront disponibles pour faciliter de telles collaborations avec les partenaires industriels. » (Alejandro Adem, Chef de la direction et directeur scientifique, Mitacs).

« En plus de partager l'espace physique de l'université, Le Labo pourrait également offrir des stages pour les étudiants de l'université dans le créneau des cultures numériques, ainsi que dans la création et l'animation d'activités socioculturelles. » (Claudette Jaiko, présidente, Le Labo)

³³ Mitacs est un organisme national sans but lucratif qui conçoit et met en œuvre des programmes de recherche et de formation au Canada. Pour plus d'information, visiter le site Web de l'organisme au www.mitacs.ca/fr.

4.3.5 Un enseignement en lien avec la recherche, et une recherche en lien avec l'enseignement en partenariat avec différentes institutions

« La recherche doit franchir les murs des universités; elle doit s'ouvrir sur le monde; elle doit, plus que jamais, être le résultat de rencontres. De rencontres entre les disciplines, entre les cultures, entre le monde universitaire et les milieux de la pratique, entre les préoccupations scientifiques et les préoccupations citoyennes. »

— Robert Proulx, recteur, Université du Québec à Montréal, allocution prononcée dans le cadre de la cérémonie d'ouverture du 84e Congrès de l'Acfas à l'UQAM, 9 mai 2016

L'Université de langue française serait une institution d'enseignement qui valoriserait les liens étroits entre la recherche et l'enseignement. Un enseignement de pointe serait offert par des chercheurs réputés pour être des experts dans leur domaine. De la même façon, la recherche serait nourrie par les nombreux échanges avec les étudiants et par une culture de la recherche qui serait développée sur le campus et en ligne. Les étudiants de cycles supérieurs seraient appelés à contribuer concrètement à l'avancement de la connaissance, et les étudiants de premier cycle seraient initiés à la recherche en prenant part à des projets réels. Suivant l'approche inductive, dès leur entrée à l'université, les étudiants pourraient prendre conscience de leur potentiel à contribuer au savoir, et non pas seulement à l'assimiler passivement. Car, dans une société du savoir, de nombreux acteurs autres que les chercheurs sont appelés à développer de nouvelles connaissances théoriques ou pratiques. En partenariat stratégique avec les meilleurs réseaux de recherche francophones ou bilingues reliés à ses quatre axes d'excellence, l'ULF établirait un espace et des infrastructures de recherche associés à chacun d'eux : des Labos vivants.

« C'est en partie grâce à la nature de la recherche menée sur leurs campus que les universités de petite taille sont en mesure d'offrir ce type d'expériences. La recherche y est en effet dirigée par des chercheurs et orientée par les questionnements et les spécialisations de chaque universitaire. La recherche de ce genre est personnalisée, réactive et exploratoire. Elle se fait dans pratiquement toutes les disciplines, y compris en sciences humaines, et elle est très souvent directement liée à la collectivité environnante, ce qui contribue à la vitalité économique et sociale de la région. »

— Kent MacDonald, recteur et vice-chancelier de La St. Francis Xavier University (paru dans Le Hill Times le 22 mai 2017)

Faire des universités canadiennes des accélérateurs d'innovation

« Premièrement, les universités doivent donner aux chercheurs davantage de possibilités de s'engager auprès des entreprises et de la société civile afin d'orienter leurs activités de recherche et d'augmenter ainsi les chances de succès de leurs découvertes et innovations sur le marché.

Deuxièmement, les universités devraient apporter à leurs étudiants des connaissances et des compétences pratiques, et des capacités entrepreneuriales. L'expansion de programmes d'enseignement coopératif est l'un des moyens d'y parvenir. On enregistre déjà des succès dans ce domaine, avec plus de 80 établissements d'enseignement postsecondaire canadiens qui permettent à plus de 80 000 étudiants par an d'aller en stage où ils acquièrent des compétences pratiques.

Une troisième stratégie pour tirer parti de la capacité d'innovation est la création au sein des universités de programmes et de réseaux d'incubation et d'accélération qui fournissent aux professeurs, aux étudiants et aux partenaires communautaires le soutien dont ils ont besoin pour lancer des entreprises prospères.

L'innovation ne se résume pas seulement à générer des profits, il s'agit aussi de produire de la valeur pour les personnes et la société. Ainsi, les universités doivent promouvoir des programmes qui favorisent l'innovation sociale. C'est notamment le cas de la SFU, qui a créé RADIUS (RADical Ideas, Useful to Society), un laboratoire interdisciplinaire d'innovation sociale et incubateur de projets qui est ouvert aux étudiants de toutes les facultés de l'Université ainsi qu'à ceux d'autres universités. Depuis sa création en 2013, RADIUS a soutenu plus de 80 entreprises et favorisé de nombreux programmes, le plus récent étant le RBC First People Enterprise Accelerator. »

Petter, A. (2016). *Faire des universités canadiennes des accélérateurs d'innovation*. Lettre d'opinion publiée originalement dans Policy magazine (ed. septembre-octobre et reproduite dans le site de *Universités Canada*. Repéré dans : <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/making-universities-canadas-innovation-accelerators/>

Trempés dans un environnement d'apprentissage enrichi par la recherche, les étudiants de premier cycle pourraient développer la pensée critique et les compétences d'analyse nécessaires dans une économie du savoir. La création conjointe du savoir, l'expérimentation et la recherche innovante intégrées tant dans les études de baccalauréat et de cycles supérieurs que dans les activités étudiantes sur le campus en feraient une pépinière de créativité et d'aptitudes entrepreneuriales. Des partenaires clés des secteurs privé, public et parapublic aux niveaux régional, provincial, national et international ont déjà confirmé leur engagement par rapport à l'offre de possibilités de recherche et d'innovation pour les étudiantes et étudiants grâce à des laboratoires vivants (*Living Labs*), des accélérateurs

et des incubateurs sur place. Parmi ces partenaires, on retrouve, par exemple, pour le créneau Cultures numériques, Hexagram-UQAM, Milieux-Concordia, OCAD, Université de Montréal –Hybridlab, Groupe média TFO, Université Sorbonne-Nouvelle Paris 3, Université Sorbonne Paris 13 - LabEX. La liste des partenaires par créneau apparaît dans la Figure 4-D présentée à la fin de ce chapitre.

Le Conseil a discuté de l'évolution des technologies et de leurs effets sur les pratiques de recherche et les modes de diffusion des connaissances avec Vincent Larivière, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les transformations de la communication savante, professeur à l'École de bibliothéconomie de l'Université de Montréal et directeur scientifique du consortium Erudit. Le Pr Larivière nous a confié ce qui suit :

« J'ai conseillé de nombreuses universités dans la gestion de leurs collections de périodiques et de l'abonnement aux bases de données documentaires pour ne donner que deux exemples, mais il ne m'a pas encore été possible de conseiller un comité qui avait la chance de réfléchir à ce que pourrait devenir une nouvelle université, née dans le contexte numérique. Il me fera grand plaisir de vous conseiller dans la planification de l'infrastructure documentaire, dans l'abonnement aux bases de données, dans l'achat de livres et collections, dans les fonds de démarrage et dans les politiques liées à la diffusion des connaissances. »

Selon lui, « il est important, afin de réussir à créer une université transdisciplinaire et ouverte sur son milieu, de choisir dès le départ les bonnes ressources documentaires, et de guider les nouveaux professeurs-chercheurs dans les pratiques de recherche et de publication qui permettront d'atteindre les objectifs visés. »

L'université de langue française devra offrir un environnement ouvert sur le monde à son corps professoral afin que ce dernier puisse s'intégrer aux réseaux de production du savoir transdisciplines et contribuer au développement des connaissances les plus avancées.

L'une des premières tâches de l'équipe en place consisterait à mettre sur pied un comité d'éthique de la recherche et une Politique d'intégrité en matière recherche en conformité avec les exigences des organismes de subventions de recherche de façon à pouvoir gérer des subventions de recherche. Cela serait important au moment de recruter des professeurs qui pourraient détenir déjà des subventions de recherche ou qui soumettraient de nouvelles demandes de subvention.

4.3.6 Usage du numérique

Sur le plan du développement et de l'utilisation des programmes académiques et des contenus de formation, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'ULF privilégierait une approche transdisciplinaire et éviterait de reproduire la structure classique des départements et facultés. Un point d'ancrage critique de cette approche serait une « stratégie du numérique » pour encadrer le développement technopédagogique de l'enseignement et de l'apprentissage. Le corps professoral serait recruté en tenant compte des aptitudes et de l'expertise des candidats à opérer de façon efficace, collégiale et créative dans un environnement numérique. De plus, une équipe d'experts de contenus, de technopédagogues et de concepteurs médias appuierait le nouveau corps professoral dans la conception ou l'adaptation de leurs cours selon des standards communs d'intégration des technologies d'apprentissage afin de faciliter l'accès et la flexibilité pour les étudiants.

La conception multimodale et hybride et l'identification d'objectifs d'apprentissage permettraient de maximiser l'impact des ressources académiques de l'ULF et de configurer d'une multitude de façons son offre de formation. L'utilisation de ressources académiques en ligne et en libre accès serait privilégiée, voire même intégrée complètement, à l'image de certaines institutions qui utilisent exclusivement les manuels électroniques et les incluent dans les frais de scolarité. L'ULF compléterait son offre de cours et de programmes par un service de dépistage des cours d'appoint provenant d'ailleurs et par l'encadrement in-situ des étudiants profitant de ce service. Des universités langue française et bilingues de l'Ontario et certaines universités québécoises seraient partenaires sur ce plan.

« Nous avons pris l'initiative de vous contacter, il y a plusieurs mois, pour proposer la collaboration et l'appui de l'Université Laval au projet de création d'une université francophone en Ontario. Ce projet est prometteur pour la Francophonie canadienne et internationale et nous serions honorés de pouvoir coopérer à sa réalisation en fonction des besoins que vous identifierez (...) Pour l'Université Laval, la formation à distance n'est pas une fin mais simplement un moyen de diffusion. Donc, il y a des étudiants qui combinent des cours en présentiel et des cours à distance, pas simplement pour la mobilité «physique», mais aussi pour gagner en horaires personnalisés souples. En 2016-2017, un peu plus de 74 000 inscriptions-cours en ligne ont été enregistrées, ce qui représente un peu plus de 20 % des crédits académiques de l'Université Laval. Outre son moyen de diffusion, qu'ils soient à distance, hybride ou en présentiel, ce sont les mêmes cours (objectifs de formation ou compétences acquises). » (Sophie d'Amours, rectrice, Université Laval)

Les environnements numériques d'apprentissage (ENA) constituent des plateformes numériques qui diffusent des contenus visant l'apprentissage des étudiants, offrent au personnel enseignant des outils de gestion et permettent une certaine interaction entre les étudiants et les enseignants. Le professeur Alain Stockless, dans un article à paraître, donne cette définition d'un ENA :

« Un environnement numérique d'apprentissage (ENA) est une plateforme Web qui permet de diffuser des ressources, de communiquer, de réaliser des activités d'apprentissage avec le recours aux fonctionnalités pédagogiques incluses dans l'ENA, et ce, avec un groupe d'apprenants à l'intérieur d'un espace sécurisé géré par un enseignant tout en étant accessible par tout type d'appareil technologique branché sur l'Internet. » (Stockless, 2016)

Les participants à nos entretiens font surtout mention de la diffusion comme utilité des ENA. On considère que l'on peut y déposer des contenus auxquels les étudiants vont ensuite avoir accès. Ce rôle ressemble à celui de diffuseur/distributeur en édition. On considère aussi que la plateforme est un support à la diffusion. Dans cette perspective, on compare la plateforme à un livre. On considère cependant que ces deux rôles sont interdépendants.

Les ENA permettent aussi de faire le suivi des étudiants et d'utiliser les outils de communication et de messagerie. Ils sont vus comme des parties intégrantes de la plateforme. Les ENA constituent donc des plateformes d'échanges, notamment d'échange de contenus, mais également d'interaction entre les usagers. Les outils de gestion de la plateforme assurent également la fonction d'interaction entre les usagers.

Les contenus sont élaborés de telle façon que l'utilisateur interagisse avec le contenu dans une séquence prévue par les développeurs du contenu. Nous observons que dès qu'il s'agit de contenus interactifs, les ENA ou les plateformes numériques s'y apparentant semblent jouer un rôle de support à la diffusion, alors que dès qu'il s'agit de contenus non interactifs, les ENA ou les plateformes numériques s'y apparentant semblent jouer un rôle de plateforme de diffusion.

Les principales tendances du secteur concernent de nombreux aspects. On identifie la personnalisation du cheminement de l'apprentissage, notamment par la production de contenus interactifs prévoyant des séquences d'apprentissage adaptées aux réponses des apprenants.

Aussi, le principal défi observé par les acteurs demeure l'interopérabilité des plateformes, laquelle permettrait le développement et la mise en accès de contenus différents sur une

seule et même plateforme, ou encore sur de multiples plateformes ayant recours à une seule et unique technologie. En effet, cela constitue un défi en ce qu'actuellement, les clientèles doivent s'abonner à de nombreuses plateformes afin d'accéder à des contenus différents. Par exemple, une commission scolaire peut abonner ses écoles à une plateforme pour obtenir l'accès à des contenus en mathématiques, une autre pour accéder à des contenus en géographie et une autre pour accéder à des contenus portant sur la langue française.

En ce qui concerne les environnements numériques d'apprentissage, il nous apparaît clair que l'université de langue française pourrait travailler avec certains des producteurs d'ENA les plus importants au Canada, notamment ceux qui éditent des livres en français. Parmi eux, il est possible de retenir Chenelière (TC) et ERPI/Pearson. Tous deux produisent des ouvrages en français et offrent un service en français. Chenelière offre la possibilité de créer un ENA sur mesure alors que ERPI/Pearson nous recommande un ENA qu'ils utilisent beaucoup et avec qui ils ont des ententes : Kivuto/Texidium. La création d'un nouvel ENA nous apparaît hasardeuse et de nombreux spécialistes mentionnent qu'il est bon de choisir un ENA qui est utilisé par de nombreuses institutions semblables à la nôtre. Texidium est utilisé par de nombreuses universités et permet de rendre disponibles des ouvrages de différentes maisons d'édition, telles que Chenelière, ERPI/Pearson et d'autres. Kivuto existe depuis 20 ans. Ils travaillent à travers le Canada, diffusent des livres de toutes les maisons d'édition disponibles (avec leur autorisation) et permettent des liens avec les autres plateformes dans les universités (plateformes de gestion, notamment). Autrement dit, ils sont des agrégateurs de contenu en même temps que leur plateforme peut devenir un portail de gestion. Une page personnalisée peut être créée pour les étudiants et tous les dispositifs se synchronisent. Ils ont quinze développeurs dans leur bureau d'Ottawa et la plateforme est déjà construite en différentes langues, notamment en français. Cela nous semble être une possibilité intéressante.

Un autre choix intéressant est Sakai, un environnement créé en tant que logiciel libre (open source). Cet environnement est notamment utilisé par Western, Oxford, Yale et HEC Montréal. Il fait partie des cinq ENA majeurs au pays. 75 à 80 % des étudiants de Brock l'utilisent. À notre avis, si un partenariat avec Brock est envisagé pour l'apprentissage expérientiel et l'enseignement coopératif, il serait probablement bon d'assurer une pleine comptabilité des environnements utilisés. Cela permettrait une meilleure efficacité et même un partage des ressources.

Finalement, Orbis Communications, qui travaille avec plus de cent universités et collèges à travers le pays et aux États-Unis, existe depuis plus de dix ans. Fondé à Wilfrid Laurier University, Orbis compte aujourd'hui parmi ses membres des universités de langue française, l'Université de Sherbrooke, l'Université de Moncton, La Cité, HEC Montréal. L'équipe a créé une plateforme idéale pour la gestion d'un enseignement coopératif. Elle permet d'offrir des emplois, de faire les suivis de programmes coop, etc.

« La plateforme Orbis est la solution unique à l'Université Brock pour les activités liées aux programmes d'éducation coopérative, à la carrière et à l'apprentissage par expérience. Nous fournissons du soutien à plus d'une centaine d'universités et de collèges et favorisons la réussite de leurs étudiants, y compris des universités de langue française, comme l'Université de Sherbrooke, l'Université de Moncton, La Cité et HEC Montréal. Orbis est une fière entreprise canadienne qui comprend le marché de l'enseignement postsecondaire au Canada en ce qui a trait à tous les aspects de la gestion de processus et de la collecte de données des programmes d'éducation coopérative, de la carrière et de l'apprentissage par expérience. Orbis est le plus important fournisseur de programmes de gestion technologique pour l'apprentissage par l'expérience et la formation au cheminement de carrière. » (Natalie Nitsipoulos, Orbis Communications).

Tomás Dorta, de la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal et directeur du Laboratoire de recherche en design (Hybridlab), offre son appui à l'ULF pour le design de cette nouvelle université et pour l'utilisation des technologies en enseignement. Son laboratoire se spécialise notamment dans l'utilisation d'un système innovant de réalité virtuelle breveté qui permet de créer de manière collaborative des objets et des environnements par des esquisses 3D et d'interagir naturellement avec eux grâce au curseur 3D. Il offre son aide pour intégrer la collaboration délocalisée dans l'offre de cours de cette nouvelle université. Cette technologie est intéressante pour les apprentissages collaboratifs entre groupes d'étudiants qui se situeraient dans des universités ailleurs en province, au pays et dans le monde. Il offre aussi de se mettre à la disposition de l'ULF pour planifier une pédagogie expérientielle valorisant la co-création, la collaboration, la créativité, le numérique et la délocalisation. Il aimerait que cette nouvelle université devienne novatrice dans la co-conception de technologies novatrices pour l'enseignement : « Cette future université nécessite que l'approche créative et le numérique soient transversales à toute l'institution, sans les limiter à seulement quelques facultés créatives et technologiques. Ces deux éléments doivent être considérés tant dans le curriculum et dans l'organisation que dans l'espace bâti de cette nouvelle institution. »

4.3.7 Une université favorisant la mobilité des idées, des personnes et des programmes

Mobilité des idées

Alors qu'au début du siècle, le français, l'anglais et l'allemand se partageaient également l'ensemble des publications scientifiques, aujourd'hui, 79 % des revues indexées par Scopus, 90 % des articles indexés par Thomson Reuters et 96 % des articles publiés annuellement sont en anglais (Bordons et Gómez, 2004; Hamel, 2007; Ordorika et Lloyd 2013). Selon Bégin-Caouette (2016), il en résulte que la recherche qui n'est pas prise en compte par ces bases de données est invisible et qu'il se constitue ainsi un cercle vicieux :

Les locuteurs francophones publiant en anglais pour être cités, les revues de langue française reçoivent moins de manuscrits novateurs, ce qui affecte d'autant plus leur facteur d'impact et leur capacité d'attirer les meilleurs articles.

L'anglais comme *lingua franca* en science peut faciliter les collaborations internationales, permettre aux chercheurs de s'intégrer aux réseaux de savoir les plus prestigieux et d'augmenter la diffusion de leurs recherches. Toutefois, il importe de trouver un équilibre entre cette reconnaissance internationale et le rôle fondamental d'une université de contribuer à sa communauté (francophone en l'occurrence). La prédominance actuelle de l'anglais limite en effet la capacité des praticiens dans diverses disciplines d'avoir accès aux savoirs de pointe, et une université de langue française se doit de devenir le pont entre la communauté scientifique mondiale et les besoins de sa société environnante, en termes de main-d'œuvre, de transfert de technologies, de pratiques novatrices et d'informations générales. Cette problématique a été maintes fois relevée par les étudiantes et étudiants consultés au cours des derniers mois.

Le Conseil des académies canadiennes (2016) révèle que 46 % des publications des chercheurs canadiens sont co-écrites avec un partenaire étranger, et que ces publications sont 43 % plus citées que la moyenne mondiale. Entre 2009 et 2014, l'indice de collaboration en recherche révélait que les chercheurs canadiens collaboraient 26 % plus souvent que ce qui serait attendu, en fonction du nombre total de publications canadiennes. De nombreuses recherches montrent d'ailleurs que les collaborations internationales en recherche augmentent le nombre de publications et de citations (Li, Liao et Yen, 2013), renforcent les capacités des équipes de recherche (Ulnicane, 2014) et multiplient les occasions de financement de la recherche.

L'ULF favoriserait la mobilité d'idées et de talents universitaires d'expression française par la création d'une revue francophone, transdisciplinaire, en libre accès. Le Consortium Érudit, une plateforme d'accès numérique à la recherche et à la culture francophones en Amérique du Nord en sciences humaines et sociales a accepté de soutenir la Revue scientifique transdisciplinaire de l'ULF. Le eCampus Ontario pourrait en assurer le financement dans la mesure où ce projet répond aux exigences de son nouveau programme d'appui à l'édition d'ouvrages numériques et ouverts.

Vincent Larivière, directeur scientifique du consortium Érudit, mentionne qu'il lui « fera grand plaisir d'accompagner votre équipe dans la création d'une revue en français en ligne, en total libre accès. » Il considère en effet que « la création d'une revue numérique transdisciplinaire, en total libre accès, dirigée par des professeurs de cette nouvelle université pourrait contribuer au rayonnement de cette nouvelle institution, à la diffusion de la recherche scientifique et à la consolidation d'un réseau de chercheurs intéressés par l'interdisciplinarité ou la transdisciplinarité. »

Mobilité des personnes

L'Université de langue française doit servir de tremplin à la communauté francophone d'ici pour entrer dans le grand giron de la Francophonie. En 2014, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) estimait le nombre de francophones à 274 millions et, selon les prévisions de l'INSEAD (Business School for the World), le français sera la troisième langue la plus parlée du monde en 2050 (Simard, 2016). L'ULF ne serait donc pas que le lieu du développement d'une communauté locale, mais son point d'accès à un monde de possibilités. Et ces possibilités peuvent se matérialiser grâce à la mobilité des personnes, des programmes et des savoirs.

Depuis les années 1980, le nombre d'étudiants participant à des projets de mobilité a augmenté de 232 % (Dwyer, 2004) et 90 % des campus américains offrent désormais ce type de projets (Stearns, 2008). La mobilité suscite donc l'intérêt des universités (Pedersen, 2010; AUCC, 2007), mais aussi des gouvernements (OCDE, 2008) et des compagnies (Kedia et Daniel, 2003). De nombreuses études témoignent d'ailleurs des bénéfices de la mobilité étudiante. Tout d'abord, Opper, Teichler et Carlson (1990) ont questionné 439 étudiants européens et américains et ils ont montré que la mobilité favorise le développement d'une perspective comparée et l'acquisition de nouvelles méthodes de travail. De plus, des entrevues auprès de diplômés indiquent que la mobilité facilite l'embauche et permet d'établir un réseau de contacts. Depuis, des études ont confirmé les impacts positifs de la mobilité sur les perspectives d'emploi (Blumenthal et coll., 1994), les résultats scolaires (Peppas, 2005), la poursuite d'études supérieures (Dwyer, 2004), la sensibilité interculturelle (Anderson et collab., 2006), la résolution de conflits (Behrnd et Porzelt, 2011) ainsi que sur l'acquisition d'un « capital spatial », soit la maîtrise d'un ensemble d'espaces, de réseaux et de codes culturels rentable au niveau scolaire et professionnel (Garneau, 2006).

Il importe donc d'offrir aux étudiants une diversité de projets de mobilité, incluant les sessions et les stages à l'étranger, les échanges étudiants, les voyages humanitaires et la participation à divers événements internationaux. Suivant l'approche de la pédagogie expérientielle, ces projets seraient crédités et intégrés au curriculum.

La Francophonie offre un monde de possibilités qui peuvent se matérialiser grâce à la mobilité étudiante, mais qui peuvent également s'intégrer à l'enseignement en classe, grâce à l'utilisation de l'ENA. Doreen Starke-Meyerring (2010), professeure à l'Université McGill a développé le concept de « *globally networked learning environments* » – en français « milieux d'apprentissage réseautés internationalement » (MARI) – dans Bégin-Caouette, Khoo et Afridi (2015). Ces MARI prennent la forme d'un environnement virtuel construit par deux professeurs ou plus, dans différents pays, grâce auquel ils enseignent un cours conjointement, permettant ainsi aux étudiants de bénéficier de l'expertise de multiples professeurs, de réaliser des projets avec d'autres étudiants de pays différents et d'appliquer leurs apprentissages à des contextes multiples et diversifiés.

Par exemple, des professeurs de l'Université de Wisconsin-Stout (États-Unis), la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (Mexique), l'Université du Dakota du Sud (États-Unis) et l'Université des Premières Nations de Régina (Canada) ont coconstruit un cours sur les « études autochtones » qui comprenait des présentations conjointes, des discussions entre les étudiants de toutes les universités, des travaux à réaliser en équipe pluri-nationale et des groupes de discussion en ligne (Fitch, Kirby et Amador, 2008).

Des études ont montré que ces MARI permettaient aux étudiants d'améliorer leurs capacités de communication, d'amenuiser leur biais ethnocentrique, de développer leurs compétences professionnelles et leur leadership, de même que leur sensibilité interculturelle et leur capacité d'utiliser les technologies de l'information (DuBabcock et Varner, 2008; Fitch, Kirby et Amador, 2008; Kenon, 2008). Bégin-Caouette, Khoo et Afridi (2015) ainsi que Wilson (2013) ont aussi montré l'impact positif que ces environnements pouvaient avoir sur le développement professionnel des professeurs.

En s'appuyant sur les multiples collaborations envisagées dans ce rapport, l'Université de langue française pourrait rapidement s'intégrer à la Francophonie internationale, se faire connaître de partenaires internationaux, profiter des expertises étrangères et partager ses idées novatrices, grâce à ces MARI.

Ceci dit, la mobilité au plan national et provincial serait également dans la visée de cette nouvelle université. Entre autres, le Conseil appuie l'objectif provincial de favoriser une meilleure articulation entre les paliers collégial et universitaire de formation postsecondaire en Ontario et contribuer ainsi à enrichir l'offre et la variété de formation postsecondaire à la clientèle étudiante d'expression française, favorisant des passerelles et la mobilité entre les paliers du postsecondaire. Un volet de collaboration académique serait amorcé avec chaque collège de langue française (un avec La Cité et un avec le Collège Boréal) en vue de créer des programmes conjoints collège-universités innovants avec une composante de recherche appliquée intégrée dans chacun de ces programmes. Ces initiatives s'appuieraient sur les meilleures pratiques ontariennes d'articulation collège-université et seraient choisies en fonction des créneaux d'excellence et de spécificité de chaque collège ainsi que de leur compatibilité avec les programmes niches de l'Université de langue française. Ces initiatives feraient l'objet d'une évaluation conjointe et systématique de la part des établissements partenaires. Pour le Collège Boréal, nous avons déterminé conjointement que ce serait dans le domaine de la petite enfance. Pour La Cité, nous avons déterminé conjointement que ce serait dans le domaine des médias numériques et des communications. L'Université Guelph-Humber, qui se distingue en Ontario par sa programmation conjointe collège-université, agirait comme mentor auprès de l'ULF.

Par ailleurs, une mobilité étudiante bilatérale entre l'Université Laval et l'ULF pourrait être établie par une convention permettant des échanges académiques ou d'apprentis-

sages linguistiques immersifs pour leurs clientèles étudiantes respectives. Des postes de professeurs invités en provenance du monde de la Francophonie, l'accueil d'étudiants internationaux et la multiplication des échanges étudiants au pays et à l'étranger permettraient un rayonnement important dans la Francophonie. Il est important de signaler que le programme Avantage Ontario serait également utile pour l'ULF quant à la mobilité des étudiants sur le plan international.

Mobilité des programmes et des contenus

Cette université se veut également un catalyseur de mobilisation des contenus. Sur le plan des méthodes de livraison de la formation, les cours et programmes de l'ULF seraient conçus pour une livraison multisite et multimodale, offrant plusieurs options aux diverses clientèles cibles et conçus en fonction des besoins de l'apprenant. L'approche multimodale permettrait d'innover sur le plan des horaires, du travail synchrone et asynchrone, en présentiel ou médiatisé. L'approche multisite permettrait d'offrir des solutions de proximité liées à l'exploitation du plein potentiel des technologies d'apprentissage, d'un environnement de convivialité et d'encadrement des étudiants, de l'apprentissage collaboratif au sein de groupes souples et dynamiques et d'une intégration locale plus complète de l'apprentissage expérientiel, de l'apprentissage par le service communautaire et de l'engagement du capital intellectuel de l'ULF envers les collectivités. L'ULF proposerait aussi une approche intégrée de services axés sur l'étudiant aux plans académique (recherche, bibliothèque, etc.), de succès académique (encadrement, tutorat, compétences transversales, enrichissement linguistique, etc.) et des services personnalisés (reconnaissance des acquis, coaching, santé et bien-être, résidences, appuis financiers, etc.)

Valider l'acquisition des connaissances est une partie importante de la mission d'une institution universitaire. L'ULF adopterait des méthodes qui ont fait leurs preuves aux États-Unis³⁴ et ailleurs au monde, et innoverait de son propre chef. La combinaison d'une conception modulaire et de l'utilisation maximale du numérique permettraient d'intégrer l'encadrement localisé de l'apprentissage expérientiel et des programmes coops, l'évaluation fondée sur l'expérience³⁵, et l'évaluation et la reconnaissance des acquis et des compétences.

La diplomation de l'ULF serait fondée sur l'excellence académique de ses propres programmes et sur l'élaboration de portfolios, selon les besoins et projets spécifiques de chaque étudiante et étudiant. Ainsi, l'ULF actualiserait sa vision d'une approche transdisciplinaire au-delà de la capacité in-situ de l'ULF. Les embûches administratives seraient minimisées, voir éliminées, les ententes de partenariat et d'arrimage seraient conclues avec les établissements d'enseignement postsecondaire ontariens, canadiens et internationaux, l'adaptation de cours et programmes existants ailleurs serait visée, et la reconnaissance accélérée d'équivalences permettrait d'amplifier la portée des ressources académiques de l'ULF.

³⁴ Les microcrédits sont un exemple de ce genre d'innovation. Ce sont des reconnaissances de modules de formation qui sont cumulés pour équivaloir à des crédits universitaires ou collégiaux. Le University Learning Store (voir : <http://universitylearningstore.org/>) est une plateforme de livraison de microcrédits offerts par un consortium de quatre universités américaines : University of California (UC) Irvine Extension, Georgia Institute of Technology, UC Davis Extension, University of Wisconsin Extension. L'ULS offre une série de formations courtes (une à quatre heures par semaine pendant une à six semaines) qui cumulées peuvent correspondre à un cours. De plus, un service d'aiguillage permet d'indiquer aux étudiants les prochaines étapes d'un parcours permettant de compléter un cours ou un programme universitaire.

³⁵ L'exemple du Western Governors University aux États-Unis vient à l'esprit. WGU a adopté une approche axée sur les compétences et désigne un mentor pour personnaliser le parcours académique de chaque étudiant. (voir https://www.wgu.edu/about_WGU/overview/)

Les programmes de cycles supérieurs de niche se distingueraient de l'offre disponible et seraient en lien avec les besoins des étudiants, des employeurs et, plus globalement, de nos sociétés.

Les membres du corps professoral chargés des cours de cycles supérieurs valoriseraient la transdisciplinarité, l'ouverture aux différentes méthodes de recherche et les échanges internationaux. Il serait notamment possible d'être dirigé par des experts d'un peu partout dans la Francophonie, ouvrant ainsi les échanges à un très large réseau. Le professeur Serge Théophile Nomo, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, a délocalisé le MBA de son institution dans plusieurs pays. Selon lui, une telle université « pourra participer au développement de la Francophonie à l'international. C'est sur ce plan qu'il se propose de collaborer afin d'aider à accueillir des étudiants internationaux, mais aussi à délocaliser certains [...] programmes [de l'ULF] dans plusieurs pays de la Francophonie »³⁶.

L'ULF développerait ses services d'éducation permanente et de formation continue visant le maintien des accréditations professionnelles en français (en lien, notamment, avec les organismes de réglementation des professions de l'Ontario), tissant des liens avec le marché du travail et les entreprises et répondant aux visées de croissance personnelle des clientèles de tous âges. Ici encore, l'approche de conception modulaire et l'utilisation maximale du numérique permettraient de reconfigurer et de bonifier des contenus de cours et de proposer des approches souples en lien avec les analyses de besoins de clientèles non-traditionnelles et de groupes atypiques et sous-représentés. Les partenariats avec l'entreprise s'inspireraient du modèle allemand d'apprentissage dual en milieu de travail (Delautre, 2014), reconnaissant les dynamiques particulières de l'acquisition de connaissances et de compétences par la pratique, l'interaction sociale et l'échange entre pairs et mentors.

Lors des consultations, il a été mentionné que parmi les nouveaux arrivants qui s'établissent ici, plusieurs ont des diplômes universitaires et des accréditations professionnelles obtenus dans leur pays d'origine, mais qu'arrivés au Canada, ils ne décrochent pas de travail avant de faire reconnaître leurs compétences par les organismes ontariens de réglementation des professions et avant d'acquérir une expérience canadienne de travail. Certaines universités ontariennes ont commencé à développer des programmes relais (bridging programs) pour cette population. Située à Toronto, l'ULF devrait étudier plus attentivement ce besoin chez les nouveaux arrivants et les immigrants d'expression française, et développer éventuellement sa capacité d'offrir des mises à niveau pour rendre ces personnes employables sur le marché canadien et veiller à ce qu'elles obtiennent une juste reconnaissance de leurs compétences en vue d'optimiser leurs talents et leurs contributions uniques à l'essor de la province et du pays.

³⁶ Extrait de lettre d'intention à collaborer avec l'ULF, 2017.

4.4 UNE UNIVERSITÉ COLLABORATIVE PAR DÉFINITION

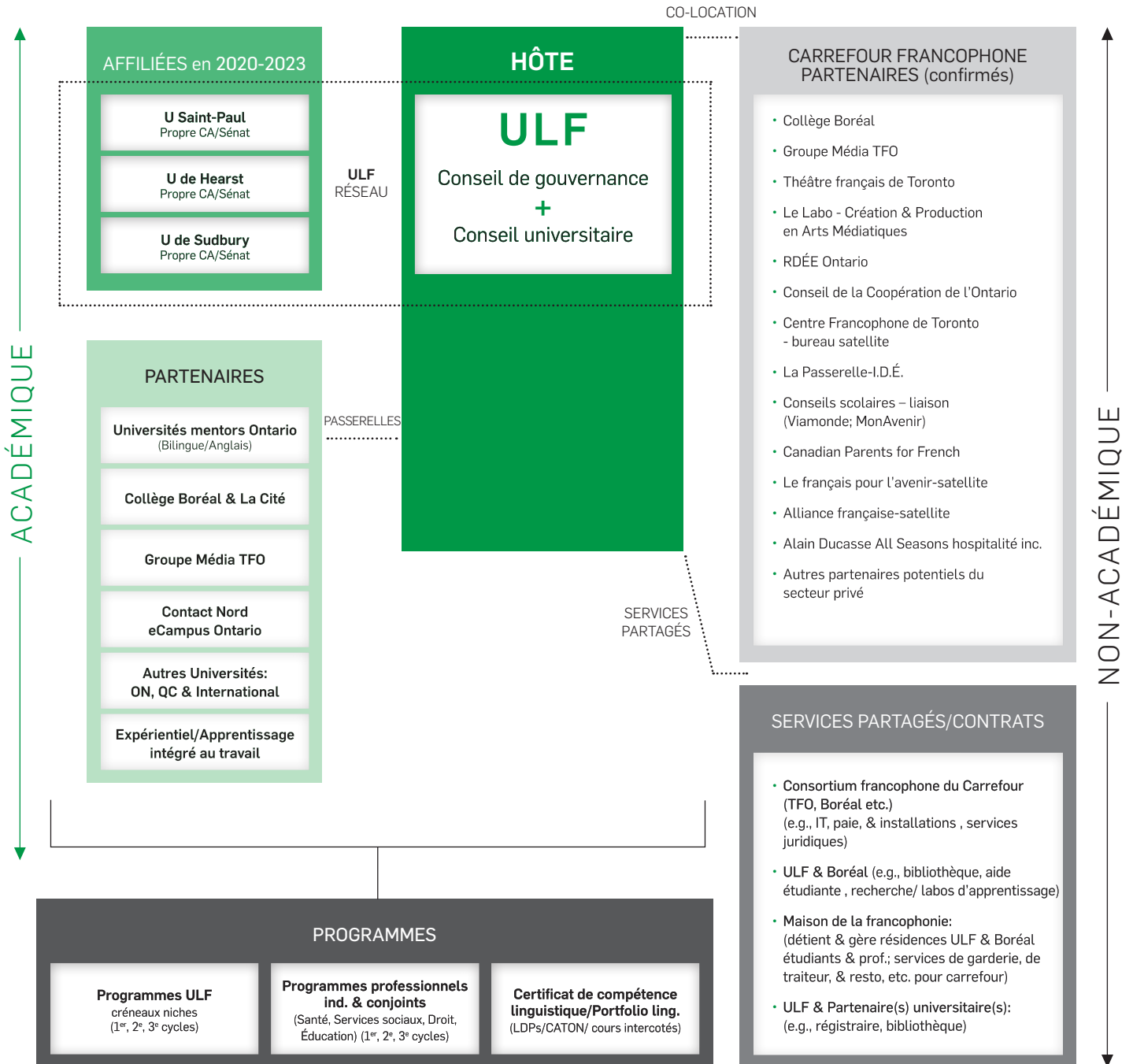
Cette nouvelle université serait fédératrice en matière de partenariats, de collaborations et d'affiliations. À toutes les étapes de sa conception, les membres du Conseil voulaient que cette université vise l'excellence, autant en enseignement, en recherche qu'en services à la collectivité, mais également qu'elle prenne une place unique dans ce triangle ontarien des universités de langue anglaise. Dans la définition du mandat du Conseil de planification, le gouvernement a insisté sur les affiliations, les partenariats et les collaborations. Le Conseil a décidé d'en faire une partie intégrante de son ADN.

Les modélisations qui suivent font état des nombreuses collaborations qui définissent l'Université de langue française (ULF).

Le premier diagramme (Figure 4-C) présente de façon schématique la nature fédératrice de l'ULF. Au niveau de son emplacement physique, elle agirait comme catalyseur des forces vives du secteur éducatif, des industries culturelles et numériques, des réseaux économiques d'innovation et de coopération en vue de créer ensemble le Carrefour francophone du savoir et de l'innovation de Toronto. De plus, elle s'associerait à la Maison de la Francophonie de Toronto qui projette d'acquérir, de gérer et d'assumer la responsabilité de l'hébergement destiné aux étudiants et membres du corps professoral, de services de garderie, de cafétéria et de traiteur, et de location d'espace pour des services communautaires.

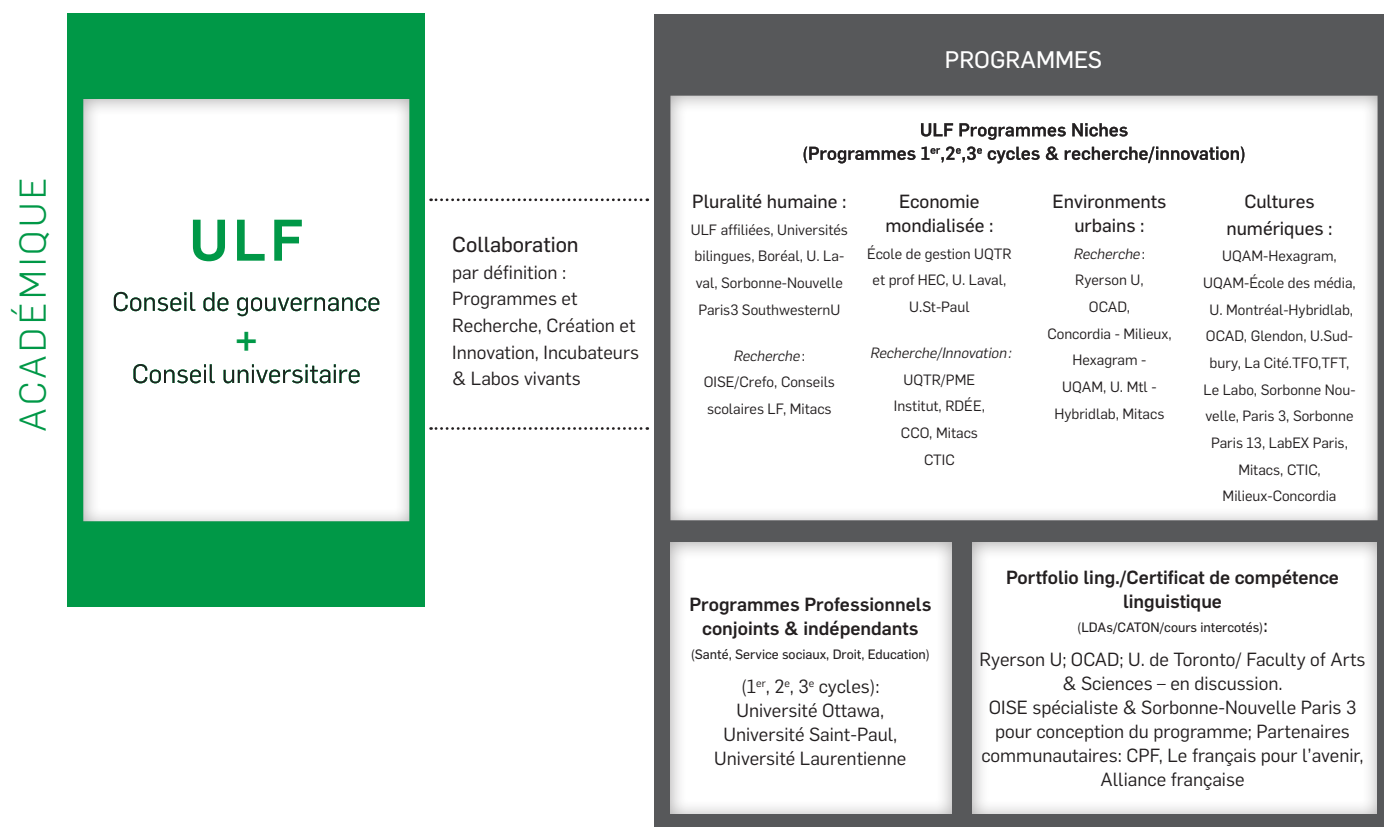
Ce modèle fédérateur se traduit également dans le projet d'affiliation potentielle de trois universités francophone et bilingues en vue de créer le réseau universitaire provincial de langue française d'ici 2020-2023.

Figure 4-C : Vocation fédératrice de l'ULF



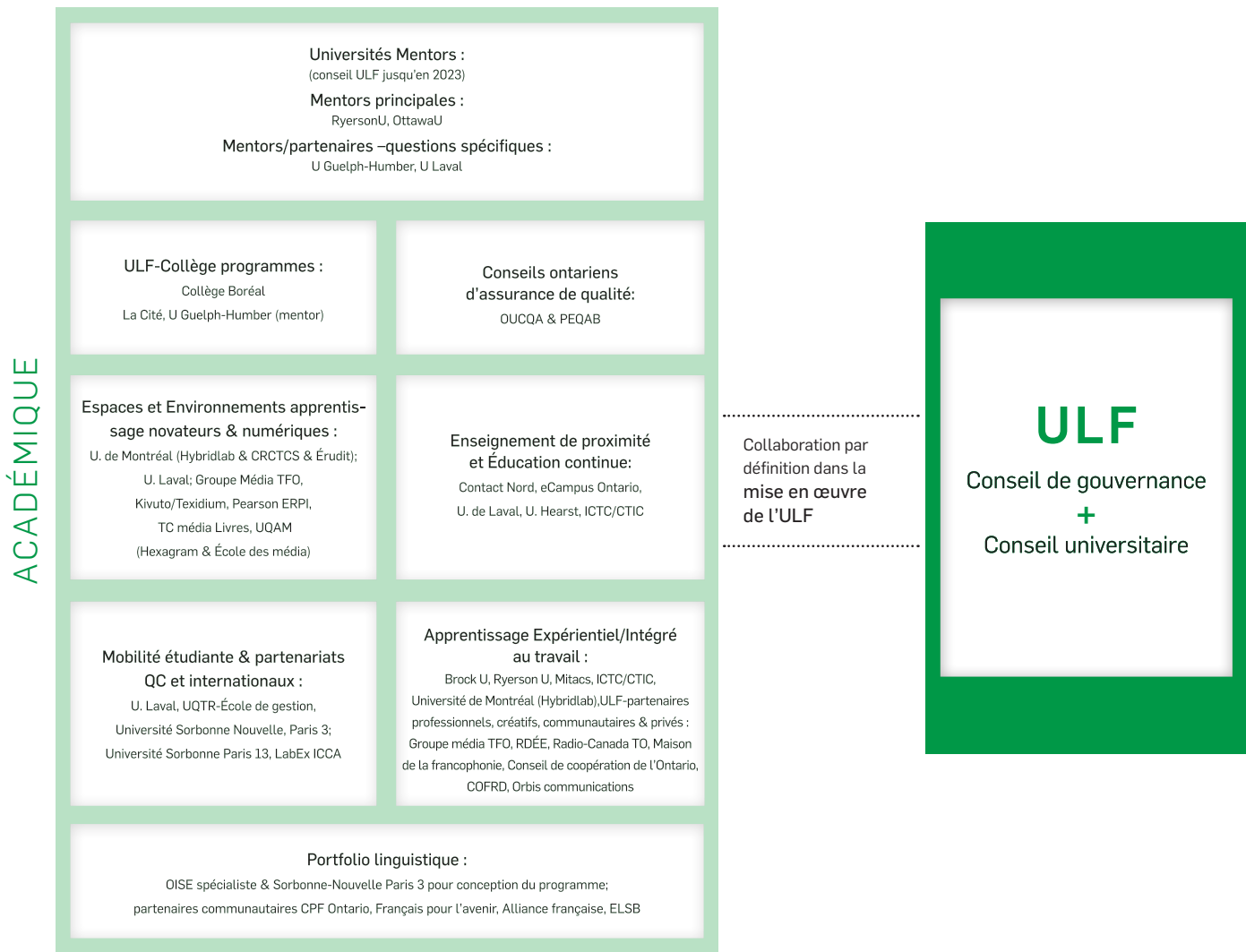
Le deuxième diagramme (Figure 4-D) présente la programmation académique de l'Université de langue française, avec ses trois volets distincts, mais tous définis par la collaboration et des partenariats avec des universités ontariennes, québécoises et internationales, des collèges communautaires, des réseaux de recherche et d'innovation, des accélérateurs de PME, et des industries culturelles et numériques. Le Conseil a reçu près de 60 lettres d'intention ou d'intérêt, y compris des lettres de soutien à la création de l'Université de langue française et du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation. On peut retrouver à l'Annexe B les institutions et organismes qui ont soumis ces lettres.

Figure 4-D : Programmation académique de l'ULF



Dans chacun des créneaux, les programmes seraient nourris par les apports de différents collaborateurs qui proviennent tant du secteur universitaire que par les secteurs privé et communautaire.

Figure 4-E : Universités mentors et partenaires de l'ULF



Enfin, le troisième diagramme (Figure 4-E) fait état des universités mentors et des établissements universitaires et collégiaux, d'autres établissements, organismes et experts qui accompagneraient l'Université de langue française durant la phase de démarrage et de mise en œuvre prévue de 2018 à 2023. Les Annexes C et D décrivent sommairement la nature des partenariats et des collaborations académiques proposés pour la future université de langue française. L'université serait très bien appuyée et entourée, lui permettant d'actualiser, sans délai et avec efficacité, sa vision et d'accueillir le plus rapidement possible une première cohorte d'étudiants, car à chaque année, c'est une cohorte additionnelle de jeunes francophones et francophiles qui sont privés d'un accès et d'une opportunité équitable à une formation universitaire excellente, en français et dans leur région géographique.



Chapitre 5 : Emplacement et modèle d'affaires

5.1 INTRODUCTION

Ce chapitre concerne les deux éléments du mandat du Conseil de planification suivants :

- ▶ Cerner dans les régions du Centre et du Sud-Ouest de l'Ontario **des emplacements que l'on pourrait louer en vue d'y établir l'université de langue française**, et conseiller la ministre à ce sujet. Lorsqu'il examinera des emplacements possibles, le Conseil de planification tiendra compte de ce qui suit :
 - l'importance de choisir un lieu qui favorisera l'épanouissement d'un milieu francophone;
 - la nécessité de privilégier les possibilités de partage des installations avec le Collège Boréal.
- ▶ Élaborer et fournir à la ministre un **plan d'affaires** qui comprend un plan de **mise en œuvre et des projections au chapitre des coûts**.

Étant donné que les exigences financières et logistiques de la planification de l'emplacement potentiel de l'Université de langue française (ULF) ont un impact important sur les échéanciers et les projections de coûts de ce projet, le Conseil a décidé de traiter de ces deux items du mandat dans le même chapitre. Tout d'abord, le processus entrepris par le Conseil pour aborder la question de l'emplacement de l'Université sera décrit. Ensuite, la discussion se tourne vers le type d'installation et de milieu proposé. Enfin, le chapitre se termine par une présentation et une justification des projections de coûts, non seulement en relation avec l'infrastructure physique de l'ULF, mais aussi avec sa programmation éducative, y compris les effectifs étudiants et en personnel au cours des dix premières années (2018-2028), ainsi que le financement engagé par le gouvernement provincial pour le démarrage et l'émergence de la nouvelle université.

5.2 EMPLACEMENT

5.2.1 Processus de considération d'un site potentiel pour l'ULF

Comme pour les autres éléments du mandat, le Conseil a consulté des groupes d'étudiants francophones, des intervenants communautaires, des professionnels, des représentants du secteur de l'éducation et des universités de la région, ainsi que des représentants des municipalités du centre et du sud-ouest de l'Ontario (CSO). En outre, le Conseil a examiné les résultats d'une étude indépendante des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le CSO, commandée par le MESFP (Malatest, 2017). Le travail du Conseil a également été éclairé par ses échanges avec le Collège Boréal afin d'explorer leur intention et leurs exigences par rapport au partage d'un emplacement avec l'ULF. Afin de soutenir le Conseil dans ce processus, les services de consultants professionnels d'une importante société immobilière commerciale ont été garantis.

5.2.2 Emplacement proposé

La ville de Toronto est ressortie très clairement des consultations du Conseil, du rapport de l'étude indépendante sur les besoins et l'intérêt (Malatest, 2017) et des discussions avec le Collège Boréal comme le choix pour le site potentiel de l'ULF et sa colocation possible avec le Collège Boréal. Cela s'ajoute au rapport de février 2016 du Comité consultatif de l'éducation postsecondaire en langue française dans la région du Centre-Sud-Ouest de l'Ontario, qui a précédé le Conseil et qui, après deux ans de travaux, a recommandé que le gouvernement de l'Ontario finance l'établissement d'un campus commun pour le Collège Boréal et la nouvelle université dans la région du grand Toronto, avec une ouverture prévue en 2020.

Plus précisément, le centre-ville de Toronto était la préférence de la plupart des parties prenantes consultées par le Conseil. C'était aussi la recommandation contenue dans l'étude indépendante commandée par le MESFP (Malatest 2017). Cette ville a la plus grande population francophone du CSO, elle possède un réseau francophone important (communautaire, institutionnel et professionnel) et c'est l'une des villes les plus branchées sur l'international. De plus, étant culturellement diversifiée et multilingue, c'est la destination préférée de la plupart des nouveaux arrivants au Canada (y compris les immigrants francophones). Toronto est aussi le moteur économique du pays. Les possibilités de partenariat avec les employeurs régionaux, nationaux et internationaux sont donc nombreuses et la ville dispose de l'infrastructure nécessaire pour soutenir une nouvelle université, notamment en termes de transport local, régional, national et international.

De plus, d'autres universités de renommée mondiale se trouvent à proximité. C'est donc un pôle d'attraction pour les jeunes qui sont attirés par le dynamisme, l'innovation et la diversité de la ville. La ville elle-même sert de « laboratoire vivant » (un concept auquel nous reviendrons ci-après) qui inspire la vision du Conseil de l'ULF en tant qu'université repère du 21^{ème} siècle, excellant dans l'étude de la pluralité humaine, de l'économie mondialisée, de l'évolution rapide des cultures numériques et des milieux urbains.

Compte tenu du mandat de trouver un emplacement pour l'ULF sur le territoire du CSO, le Conseil a entendu une petite, mais importante, minorité en faveur d'autres centres urbains pour accueillir la nouvelle université. Dans chaque cas, ceux-ci se sont opposés au coût de la vie élevé et aux manques perçus d'espace et de communauté francophone à Toronto. Les intervenants de la région de Windsor ont présenté un argument convaincant en faveur de la région la plus isolée physiquement du CSO avec une communauté francophone de longue date qui a besoin de revitalisation. Ceux dans la région de London considéraient que leur région était la plus centrale du CSO. Ceux dans la région de Peel ont soutenu que leurs villes (Mississauga et Brampton) offrent plus de possibilités de croissance tout en étant proches de Toronto. La Table de concertation interagences *Peel-Dufferin-Halton* a envoyé une lettre au Conseil lui demandant de considérer cette région lors de ses délibérations sur le choix de l'emplacement de l'ULF. En fin de compte, cependant, les principes d'excellence et d'innovation en matière de recherche, l'évolution de la démographie francophone décrite au chapitre 2 et les nombreux partenariats présentés au Chapitre 4 ont informé la décision de recommander la ville de Toronto comme lieu idéal pour le campus principal de l'Université. Cela dit, le Conseil reconnaît que, à l'avenir, l'ULF devra probablement ouvrir des campus satellites dans d'autres régions du CSO parce que la nécessité d'améliorer l'accès local aux études postsecondaires en français dans cette communauté géographiquement dispersée demeurera urgente.

Où à Toronto?

Afin de pouvoir recommander l'emplacement de l'ULF à Toronto, le Conseil s'est penché sur des sites potentiels qui pourraient satisfaire aux critères de sélection établis par les membres du Conseil et les parties intéressées consultées. Il y avait un consensus sur les critères de sélection : 1) de préférence un site au centre-ville de Toronto, près d'autres établissements postsecondaires afin de faire partie d'un réseau plus large d'innovation et d'éducation; 2) un site à proximité immédiate du transport en commun, idéalement une ligne de métro et accessible par d'autres formes de transport régional, national et international (autobus, train, autoroutes, aéroport); 3) un site assez grand pour accueillir immédiatement des espaces ouverts et novateurs qui favorisent la création de connaissances, idéalement 100 000 pieds carrés, avec de l'espace pour la croissance future; 4) un site assez grand pour accueillir le Collège Boréal et d'autres partenaires francophones éducatifs, créatifs et professionnels pour créer une masse critique de personnes et d'institutions qui viendraient soutenir un milieu francophone stimulant pour les étudiants et le

grand public, ce qui mobiliserait la communauté francophone dans toute sa diversité pour s'engager dans la mission éducative de l'ULF.

L'estimation de 100 000 pieds carrés a été réalisée en fonction du nombre de membres du personnel nécessitant des espaces de travail et des étudiants actifs dans des espaces de formation, tout en tenant compte de notre modèle pédagogique et de notre vision partenariale du Carrefour (voir section 5.2.3 plus loin) et en nous inspirant des Directives du Conseil des universités de l'Ontario au sujet de l'espace³⁷. Ainsi, nous avons prévu qu'à la phase de maturité de l'ULF, l'université aurait besoin de 17 000 pieds carrés destinés au personnel administratif et académique, 40 000 pieds carrés consacrés aux laboratoires de formation, recherche et co-création des quatre créneaux, auxquels s'ajoutent 43 000 pieds carrés pour des espaces additionnels de formation (de 500 à 1000 pieds carrés chacun) et de services auxiliaires (bibliothèque, technologies).

Étant donné le marché immobilier concurrentiel et en évolution rapide au centre-ville de Toronto, et compte tenu du court échéancier assigné au Conseil, le Conseil s'est appuyé sur les services de consultants professionnels d'une importante société immobilière commerciale pour aider à identifier les sites potentiels pour l'ULF, le Collège Boréal, et les autres partenaires éducatifs, créatifs, et professionnels. Ces consultants ont identifié plus que 20 sites, de tailles et de formes différentes, avec différentes dates de disponibilité, avec plus ou moins d'accès au rez-de-chaussée, et plus ou moins attrayants pour la clientèle cible. Le Collège Boréal a également partagé une liste des priorités et des propriétés qu'il envisageait pour son nouveau campus de Toronto en 2020, lorsque son bail actuel expirera. Bien que le Collège Boréal continue de chercher un site à lui seul, il travaille également avec le Conseil pour chercher un site partagé avec l'ULF. L'un des grands défis, cependant, est le calendrier. Le Collège Boréal a fixé un délai du 31 août 2017 pour résoudre la question de son futur site. Puisque le Conseil de planification privilégie la colocation des installations de l'ULF avec le Collège Boréal dans le même site, il est confronté par un défi immédiat qui outrepassé son mandat et ses compétences puisqu'il n'a ni l'autorité ni le pouvoir à présent de prendre une telle décision. Par conséquent, le Conseil recommande que le MESFP tienne compte, dès réception de ce rapport, de l'urgence pour le Collège Boréal de finaliser le choix de son nouveau site d'ici la fin de l'été 2017, afin de garantir la livraison de son nouveau campus à temps pour septembre 2020, date butoir pour quitter ses locaux actuels.

Malgré la nature un peu asynchrone de la planification d'un site partagé, le Conseil et le Collège Boréal ont convenu de plusieurs aspects logistiques clés : leurs sites préférés dans la même partie du centre-ville de Toronto, la décision de trouver des contrats de location à long terme, la décision d'inviter d'autres partenaires institutionnels francophones pour créer une masse critique et une économie d'échelle et la décision de partager des services (p. ex., technologie de l'information, bibliothèque, soutien aux étudiants et services d'entretien physique – voir aussi la section 5.3.4 ci-dessous).

³⁷ <http://cou.on.ca/wp-content/uploads/2015/05/COU-PhysicalFacilitiesInventoryOntarioUniversities-2013-14.pdf>

Dirigé par son principe directeur d'excellence, par sa vision pédagogique de l'innovation, par ses critères précis de sélection de site, et par la réalité pratique de vouloir trouver assez d'espace au centre-ville de Toronto pour accueillir les nombreuses institutions intéressées à collaborer avec l'ULF, le Conseil recommande que l'ULF soit située dans le secteur riverain est de Toronto. Auparavant une zone industrielle sous-développée et sous-utilisée, le secteur riverain est un secteur de croissance rapide en développement durable, design urbain et infrastructure technologique de pointe, où d'autres institutions postsecondaires et de l'industrie créative existent déjà et se développent. Le Conseil, le Collège Boréal et les partenaires intéressés souhaitent établir une présence francophone dynamique, visible et accessible à proximité d'autres grands innovateurs locaux et mondiaux, ce qui rendrait le secteur encore plus diversifié et de calibre mondial. Cette zone se trouve à une distance relativement courte d'une gare de transports en commun (métro, autobus et train) et des autoroutes principales, et est également accessible par une piste cyclable dédiée. Le Conseil a rencontré les dirigeants du groupe Waterfront Toronto, créé par les trois ordres de gouvernement pour veiller à la revitalisation de la rive et ils ont soumis une lettre de soutien décrivant leur désir de poursuivre les discussions en fonction de leur intérêt dans la proposition unique de l'ULF, du Collège Boréal et d'autres partenaires éducatifs, créatifs et professionnels qui partageraient un espace dans ce qui est désigné comme le couloir d'innovation de Toronto. En tant que zone en plein développement, le secteur riverain de l'est de Toronto a également l'avantage d'avoir l'espace pour l'un des partenaires indépendants de l'ULF, la Maison de la francophonie de Toronto, qui projette d'explorer la possibilité de développer et gérer des résidences d'étudiants à proximité du site de l'Université.

Pourquoi ne pas chercher ailleurs?

Au cours des nombreuses consultations du Conseil, la question « Mais qu'en est-il de Glendon? » a été soulevée occasionnellement. Pour des raisons déjà expliquées dans le chapitre 3 sur la gouvernance et les partenariats universitaires, la proposition reçue de l'Université York pour localiser la nouvelle université francophone sur son campus bilingue au Collège Glendon, dans un quartier suburbain du nord de Toronto, n'a pas été retenue par le Conseil. Nous revenons brièvement sur la question du campus du Collège Glendon dans ce chapitre pour souligner qu'il ne satisfaisait pas aux critères de sélection du site énoncés par le Conseil et les parties prenantes consultées. En outre, les résultats de l'étude indépendante commandée par le MESFP ne suggèrent pas que la nouvelle université soit située à cet endroit. Le rapport du Comité consultatif (*Le Temps d'agir*, 2016) estimait que le Collège Glendon était entravé par des problèmes de gouvernance (non gérés par et pour les francophones) et qu'il ne pouvait pas « fournir un milieu adéquat d'apprentissage et de vie en français » (p. 16). En mettant de côté la question de l'emplacement, le Conseil est bien intéressé par l'invitation de l'Université York à explorer des partenariats entre l'ULF et le Collège Glendon dans les domaines d'excellence pertinents pour les deux institutions.

D'autres sites potentiels en dehors du centre-ville torontois n'ont pas non plus été retenus par le Conseil car à son avis la clé du succès de l'ULF repose, dans une large mesure, sur le choix d'un site accessible dans une zone urbaine, dynamique, axée sur le savoir et connectée globalement qui attirerait et favoriserait un Carrefour francophone du savoir et de l'innovation.

5.2.3 Carrefour francophone du savoir et de l'innovation

Inspiré par sa mission de collaboration délibérée et en réponse à son mandat de favoriser un milieu francophone dynamique, immersif et innovant, le Conseil a cherché des partenariats entre l'ULF et les principales organisations francophones éducatives, créatives et professionnelles qui partagent la vision du Conseil d'une ULF qui embrasse la diversité, la culture numérique et l'apprentissage intégré au travail. Il en résulte la proposition de créer le Carrefour francophone du savoir et de l'innovation qui serait dirigé par l'ULF et ses deux principaux partenaires éducatifs : le Collège Boréal et le Groupe média TFO.³⁸ En regroupant leurs ressources physiques et humaines et leur mission éducative complémentaire, ces institutions proposeraient des approches novatrices d'apprentissage, de formation et de recherche en français et elles réaliseraient également des économies d'échelle - bien qu'il soit encore trop tôt dans le processus de planification pour fournir des détails financiers spécifiques à ce sujet.

5.2.3.1 Partenaires du Carrefour

Afin d'atteindre son objectif d'être innovant en matière de programmes d'études, de recherche et de collaboration (voir le chapitre 4), le Conseil a rencontré des experts et des praticiens locaux dans les domaines d'excellence de l'ULF. Ces rencontres ont donné une longue liste de services culturels, sociaux et économiques francophones et francophiles intéressés à occuper de l'espace dans le Carrefour francophone et dans le cadre de la mission de l'Université visant à promouvoir le savoir et l'innovation. Nous comptons présentement le Théâtre français de Toronto (TfT), le Labo, Centre d'arts médiatiques francophone de Toronto, le Réseau de développement économique et employabilité Ontario (RDÉE), La Passerelle-I.D.É. (un organisme à but non lucratif axé sur l'intégration des nouveaux arrivants et le développement économique), le Conseil de la coopération de l'Ontario (qui fait la promotion d'un modèle coopératif et d'entreprises sociales), le Centre francophone de Toronto (qui est prêt à ouvrir une antenne pour fournir des services en matière de santé et counseling, d'aide juridique, et d'appui aux étudiants internationaux), Canadian Parents for French (Ontario), Français pour l'avenir (bureau satellite) et l'Alliance française (qui est prête à ouvrir une antenne), et également un partenaire privé France-Canada, Alain Ducasse All Seasons Hospitality Inc. Deux conseils scolaires de langue

³⁸ Le Groupe média TFO a été créé par le gouvernement de l'Ontario et il produit et distribue du contenu éducatif de langue française à travers le monde grâce à diverses plateformes, y compris la télévision, l'internet, les applications mobiles, les jeux et les réseaux sociaux.

française qui desservent le CSO sont également intéressés à ouvrir des bureaux de liaison au sein du Carrefour francophone dans le cadre de leur engagement collectif avec l'ULF et le Collège Boréal, à soutenir le continuum de l'apprentissage en langue française en Ontario de la petite enfance au postsecondaire. Les lettres d'intention de chacun de ces partenaires sont présentées à l'annexe E.

De plus, le Conseil a rencontré des partenaires potentiels du secteur privé en voie de se regrouper dans un Consortium des talents et des entreprises françaises actifs dans une variété de secteurs, notamment, la technologie et l'innovation, les finances, les métiers de la bouche, et d'autres encore. Les discussions se poursuivent pour que ces intervenants clés du secteur économique de la francophonie internationale s'associent et s'hébergent à cet éventuel Carrefour francophone du savoir et de l'innovation.

Le Carrefour francophone du savoir et de l'innovation favoriserait une synergie unique entre ses partenaires et permettrait des collaborations dans l'offre conjointe de services liés à l'apprentissage expérientiel et intégré au travail, l'emploi des étudiants, l'organisation de la vie étudiante ainsi que la transmission et la création du savoir à travers des accélérateurs et incubateurs sur place. Il est recommandé que le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle appuie et favorise la création de ce Carrefour francophone du savoir et de l'innovation au sein du gouvernement et qu'il sollicite à cet effet le soutien financier du gouvernement fédéral. Au niveau du gouvernement municipal, le maire de Toronto, John Tory, a appuyé publiquement la création d'une université de langue française à Toronto (ICI-Radio Canada, 28 décembre 2016), et le projet a également reçu l'appui du Comité consultatif francophone de la Ville.

En ce qui concerne le soutien de la vie étudiante à l'ULF et dans le Carrefour francophone, le Conseil considère qu'il est important que les limites entre les activités régulières des étudiants et les activités extrascolaires soient floues et que les étudiants soient habilités à agir en tant que producteurs d'activités et de projets créatifs, plutôt que comme consommateurs passifs de produits. Les partenariats avec les établissements francophones culturels, sociaux et éducatifs colocalitaires du Carrefour augmenteraient les opportunités d'une vie étudiante dynamique et enrichissante en français et les prépareraient au marché du travail. Dans cette mission, le Conseil a trouvé un autre partenaire important, la Maison de la Francophonie de Toronto, qui s'intéresse à l'achat d'une propriété et à la gestion indépendante de résidences qui seraient mises à la disposition des étudiants et membres du corps professoral de l'ULF et du Collège Boréal, en particulier ceux de l'extérieur de la région du grand Toronto, dans un immeuble distinct situé près du Carrefour francophone. La Maison de la Francophonie de Toronto s'intéresse également à la gestion indépendante d'espaces de bureaux, des services de garderie et de restauration dans ses installations résidentielles.

Bien que le mandat du Conseil soit limité à explorer des opportunités de location seulement, plusieurs experts ont recommandé au Conseil que l'ULF devienne propriétaire du site, ce qui pourrait fournir à l'ULF un meilleur arrangement financier et plus de contrôle sur les coûts à long terme. Le Conseil estime que le Conseil de gouvernance de la future université pourrait examiner davantage cette option d'achat au moment de la négociation avec les promoteurs immobiliers du site qu'il aura choisi.

Les modalités pour gérer le Carrefour francophone du savoir et de l'innovation devraient être décidées par l'administration de l'ULF et ses partenaires une fois que le l'emplacement serait déterminé. Un scénario potentiel proposé par le Conseil est la création d'un consortium tiers, avec son propre conseil qui inclurait des responsables des principaux partenaires du Carrefour pour gérer le Carrefour lui-même, les espaces communs, les espaces commerciaux et les services partagés. La composition, les opérations et les coûts détaillés du consortium seraient élaborés en temps voulu, mais l'idée est que les différents partenaires du Carrefour francophone pourraient réduire leurs dépenses sur les services négociés séparément en regroupant leurs ressources dans des services partagés tel que la paye des employés, les technologies de l'information, la gestion des installations physiques (comme la sécurité et le nettoyage), et certains services juridiques. S'assurer que ces services soient disponibles en français renforcerait également le mandat de créer un milieu francophone, ainsi que des structures dirigées par et pour les francophones.

5.2.4 L'espace physique

Comme pour le Collège Boréal, l'estimation faite par le Conseil de la superficie carrée souhaitée pour l'ULF est de 100 000 pi² (pieds carrés). L'estimation de l'étendue et du coût de la conception du site ULF idéal dépasse les moyens actuels du Conseil et de ce rapport. Toutefois, les étudiants et les autres parties prenantes consultés par le Conseil conviennent que la nouvelle université nécessiterait une installation physique moderne avec de l'espace, des équipements et des services qui soutiennent l'échange, la mobilité et la création. Portée par sa mission de création d'une université innovante du 21^{ème} siècle et de collaboration délibérée, le Conseil recommande que l'ULF redéfinisse les espaces éducatifs traditionnels qui produisent souvent un apprentissage passif et des échanges limités. Des espaces d'apprentissage flexibles et interactifs et des installations technologiques innovantes favoriseraient l'apprentissage collaboratif, l'expérimentation, la création conjointe et l'apprentissage intégré au travail. Les salles de classe traditionnelles devraient être remplacées par des environnements d'apprentissage à concept ouvert ou des capsules (*Pods*). Chacun des quatre créneaux de l'ULF devrait également disposer d'un grand « laboratoire vivant » (*Living Lab*) où des experts de diverses disciplines conçoivent et testent des concepts et des stratégies dans des environnements réels, d'où le terme « vivant » (Niitamo et al, 2006). Un laboratoire vivant est à la fois un concept de recherche et un espace. Ces environnements sont des espaces créatifs qui peuvent s'adapter et

recréer la complexité et la diversité du monde changeant. Contrairement aux contextes traditionnels de classe ou de laboratoire, les laboratoires vivants encouragent divers collaborateurs de différentes sphères sociales (publiques, privées et communautaires) à travailler sur un projet commun (<http://livinglabs.technomontreal.com>). Les chapitres 3 et 4 décrivent les partenariats stratégiques avec les principaux réseaux de recherche francophones et bilingues qui alimenteront les laboratoires vivants de l'ULF.

Le Conseil croit également que l'ULF devrait concevoir une grande partie de ses espaces de bibliothèque, d'apprentissage des étudiants et de travail des membres de la faculté en tant que lieux de collaboration qui rompent l'isolement en faveur de la collaboration et de l'interaction (Schöpfel et al., 2015). En ce qui concerne les professeurs, par exemple, plutôt que d'attribuer des bureaux individuels souvent sous-utilisés, l'ULF pourrait maximiser l'espace, la productivité et la convivialité en créant des espaces de travail communs avec un nombre limité de bureaux traditionnels pour les réunions et pour l'administration supérieure.

Bref, le Conseil envisage que l'ULF, ainsi que ses principaux partenaires pédagogiques, le Collège Boréal et le Groupe média TFO, puissent diriger le Carrefour francophone du savoir et de l'innovation autour duquel une vie communautaire dynamique émergerait et servirait d'aimant qui favoriserait la croissance, la diversité et le perfectionnement professionnel en français pour les collectivités du CSO et au-delà.

5.2.5 Coûts d'infrastructure

Comme cela a été mentionné précédemment dans ce chapitre, le Comité de planification recommande que l'ULF soit située dans une région du centre-ville de Toronto, bien desservie par les transports publics (municipaux et provinciaux) et dans une zone qui deviendra un point focal de l'innovation locale, nationale et internationale. La rive de Toronto est un endroit où d'autres établissements postsecondaires existent déjà et prévoient se développer et où l'ULF pourrait servir de moteur de la création d'un Carrefour francophone du savoir et de l'innovation. Des discussions préliminaires avec des promoteurs immobiliers ont eu lieu et des accords provisoires avec des partenaires potentiels ont été sécurisés. Le site idéal devrait être prêt d'ici 2020 afin de pouvoir accueillir les premières cohortes de l'ULF et accommoder l'échéancier du Collège Boréal pour se trouver un site permanent à Toronto. La taille idéale de l'ensemble du site comprendrait environ 350 000 pi² au total. De ce fait, l'ULF louerait 100 000 pi², avec une marge de manœuvre pour croître au fil du temps et signerait un contrat de location à long terme de peut-être 20 ans. Le Collège Boréal aurait besoin de 100 000 pi² aussi. Les 150 000 pi² qui restent seraient loués aux autres partenaires du Carrefour, dont on compte déjà treize organisations intéressées, ce qui évite le risque d'avoir des espaces non-utilisés. Certains des espaces de l'ULF, comme les laboratoires vivants, les capsules d'apprentissage, la bibliothèque et un amphithéâtre, pourraient être partagés par le Collège

Boréal et d'autres partenaires du Carrefour francophone. Les services partagés entre les partenaires du Carrefour, les coûts de location pour chacun, et l'espace commercial au rez-de-chaussée n'ont pas été chiffrés à ce stade-ci de la planification.

Les experts immobiliers qui soutiennent le Conseil de planification nous ont conseillé sur les tarifs actuels pour la gestion des infrastructures physiques et des installations et le coût de l'infrastructure immobilière dans le secteur de la rive de Toronto pour le site idéal décrit ci-dessus. Nous sommes arrivés aux projections suivantes pour les coûts : un coût estimatif des services publics pourrait être de 3 \$ / pi², et un coût estimatif de maintien de l'infrastructure physique pourrait être de 4,50 \$ / pi². En ce qui concerne l'infrastructure immobilière, le coût estimatif pour la construction de l'ensemble du bâtiment serait de 500 \$ / pi² et l'espace requis par l'ULF pourrait être loué à environ 33 \$ / pi². Le coût de démarrage de l'infrastructure physique, ou le coût des composantes de conception sur mesure et l'aménagement du bâtiment pour l'utilisation spécifique de l'ULF est estimé à 100 \$ / pi² ou 10 millions de dollars supplémentaires. Avant de déménager au Carrefour francophone en 2020, l'ULF serait situé dans un site temporaire de 2018 à 2020 et le Conseil estime que le loyer serait d'environ 200 000 \$ par an.

En somme, les coûts estimatifs de capital de démarrage en 2018-2020 sont de 12 millions de dollars. Au cours de la décennie suivante, les coûts de location et d'exploitation physique augmenteraient de 4,5 à 4,7 millions de dollars par année, y compris le développement et l'entretien de l'infrastructure de la technologie de l'information. L'une des questions qui n'a pas été explorée par le Conseil est l'acquisition des installations du Carrefour au terme du contrat de location. Ceci représente une option qui mériterait d'être examinée davantage par les instances décisionnelles de l'université au moment du choix final de l'emplacement.

5.3 MODÈLE D'AFFAIRES

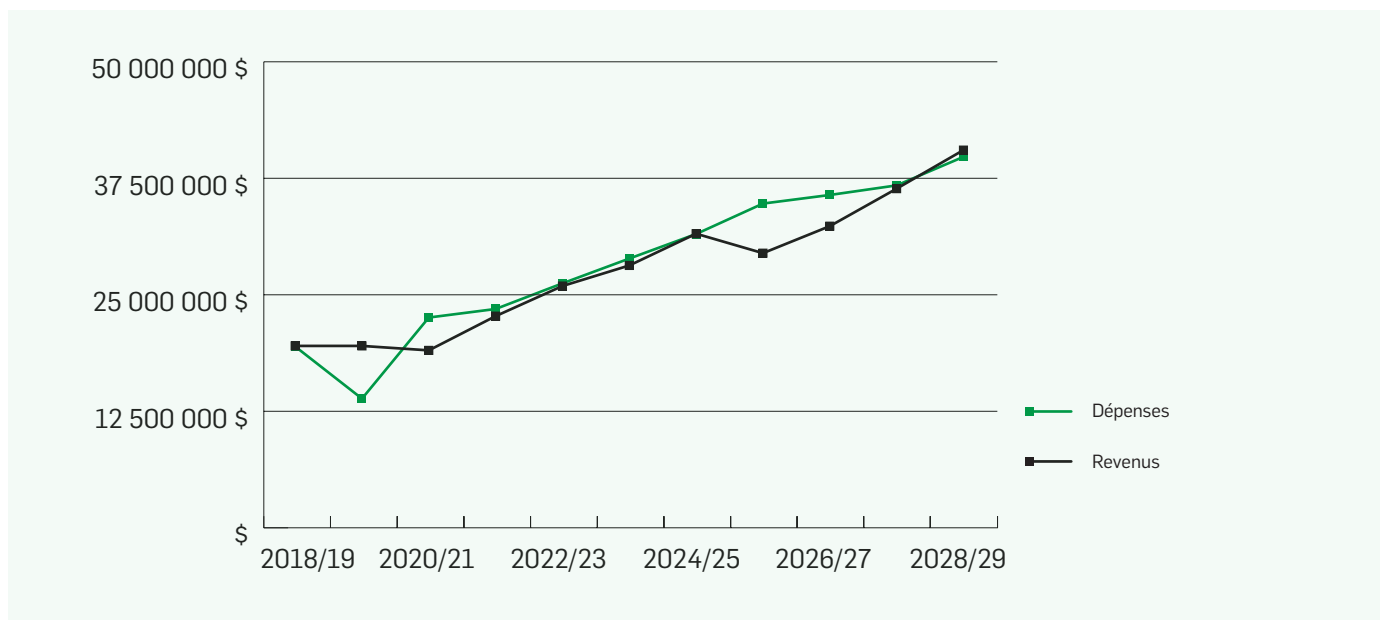
5.3.1 Vue d'ensemble

Comme discuté plus tôt, le Conseil a développé un projet de programmation universitaire en trois volets (voir chapitre 4 sur le projet académique) et a élaboré un plan de mise en œuvre échelonné sur une période de 10 ans, allant de 2018 à 2028. La projection des coûts a été rendue possible grâce à une modélisation budgétaire conçue pour les fins de cet exercice par une équipe du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle dont nous avons apprécié l'expertise, la compétence et le dévouement. Ces projections représentent les meilleurs estimés possibles élaborés à partir d'extrapolations basées sur les données actuelles les plus fiables dont nous disposons en 2017.

Débutant en 2018-2019 dans la foulée de l'adoption prévue de la Loi constituant l'Université de langue française (ULF), le plan de mise en œuvre comporterait trois étapes : une première étape de mise en place des équipes et des programmes (2018-2019, 2019-2020); une deuxième étape d'accueil des premières cohortes d'étudiants et de consolidation des programmes (2020-2023); une troisième étape de croissance des effectifs étudiants et du corps professoral en lien avec le développement de nouveaux programmes (2023-2029). Consulter le Plan de mise en œuvre par étape (Tableau 5-G) dans la section 5.3.6 de ce chapitre.

La création de l'Université de langue française serait réalisée au même moment où un nouveau modèle de financement des universités en Ontario est proposé en lien avec des Ententes de mandat stratégiques (EMS, ou, en anglais, SMA - *Strategic Mandate Agreement*). L'Université élaborerait sa première entente pour le triennat 2020-2023, période au cours de laquelle le montant des fonds de démarrage et d'émergence du MESFP demeurerait stable; toutefois, sa part dans le budget total irait en diminuant alors que les apports budgétaires associés aux diverses sources de revenus (dont principalement celles liées aux inscriptions) iraient en croissant. L'autonomie budgétaire devrait être atteinte durant son second triennat de l'EMS 2023-2026 (à savoir en 2025-2026). Dès lors que des étudiants sont admis en nombre suffisant, les mécanismes standards de financement des universités doivent en principe suffire pour permettre à l'Université d'équilibrer ses budgets. Le stade de maturité de l'ULF devrait être atteint après environ dix ans d'existence, à savoir vers 2028-29.

Figure 5-A : Progression estimée des revenus et des dépenses sur les onze premières années d'existence de l'ULF



5.3.2 Investissement gouvernemental estimé

Ainsi, il est prévu dans ce plan de mise en œuvre que des investissements publics servant au démarrage et à l'émergence seraient nécessaires pour une période initiale de sept ans, c'est-à-dire lors des premières étapes de la mise en place de l'institution, de l'accueil des premières cohortes d'étudiants et de la consolidation des effectifs. Un investissement unique de 71,5 millions de dollars sur sept ans serait alors nécessaire, en plus d'une contribution de 12 millions pour les immobilisations visant à couvrir les frais de l'aménagement de l'édifice pour les besoins spécifiques de l'université. Sur une base annuelle, l'investissement correspondant au fonds de démarrage et de subventions émergentes de 71,5 millions de dollars serait réparti en tranches de 12,5 millions annuels pour les cinq premières années et de deux tranches annuelles de 4,5 millions de dollars pour les deux dernières années, c'est-à-dire au cours de son second triennat de EMS. Ces fonds permettraient à l'ULF de développer et de gérer, entre autres initiatives, des programmes et des partenariats à travers son réseau universitaire provincial. Afin de soutenir la mission spécifique d'université de langue française, le Conseil s'attend à ce que l'Université reçoive, à l'instar des autres universités de langue française et bilingues, un financement,

provenant de subventions à des fins particulières ('Special Purpose Grants'), dont principalement les subventions d'appui à l'éducation de langue française.³⁹ Pendant son premier cycle d'EMS (2020-2023), le Conseil estime que l'ULF pourrait recevoir au moins 1 million de dollars parmi ces subventions; ceci est un estimé conservateur pendant que l'ULF continuerait à recevoir des fonds de démarrage et d'émergence. Lors du deuxième cycle d'EMS (2023-2026), le Conseil trouve que l'ULF pourrait recevoir au moins 8 millions de dollars annuellement pour l'appui à l'éducation de langue française pour l'ULF. Ce montant des subventions d'appui à l'éducation de langue française est basé sur un estimé comparatif des autres universités qui desservent des clientèles étudiantes francophones. Historiquement, ces subventions n'ont pas été fondées sur les inscriptions ou les unités de financement de programmes, mais plutôt sur les taux de financement existant en 2009. Pour un peu de contexte sur ces subventions, l'Université Laurentienne reçoit 11 millions de dollars par année pour un peu plus de 1000 étudiants d'équivalents à plein temps (EPT) de langue française. Le Collège Glendon reçoit plus de 10 millions de dollars par année pour 860 étudiants EPT de langue française.⁴⁰ Pour l'ULF, les projections du Conseil en matière d'inscriptions prévoient déjà que, dès la troisième année d'inscriptions, l'Université pourrait compter 883 étudiants EPT de langue française (en 2022-2023) et lors de la quatrième année 1117 étudiants EPT (en 2023-2024).

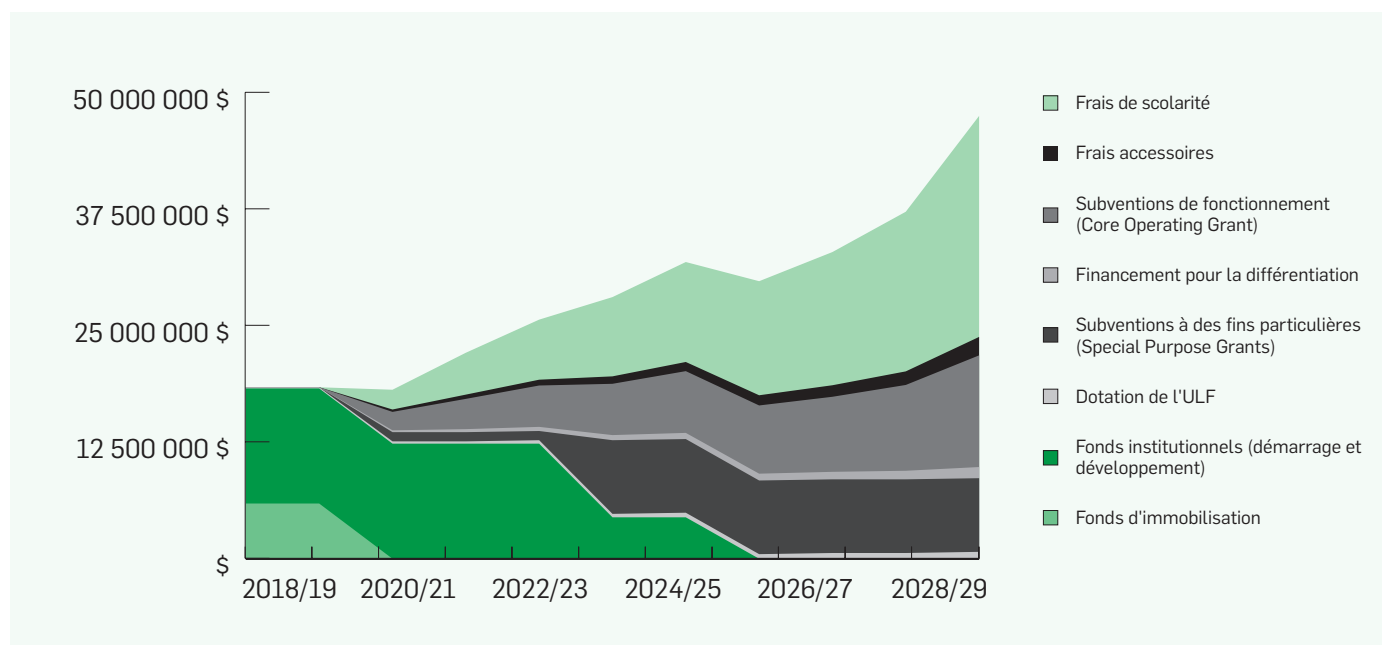
Toute contribution du gouvernement fédéral que le gouvernement provincial pourrait négocier lui permettrait de réduire sa part de la subvention de démarrage. Ainsi, nous considérons que la moitié des 83,5 millions de dollars nécessaires comme fonds de démarrage et de développement et d'immobilisation pourraient provenir du gouvernement fédéral, l'autre moitié du gouvernement provincial, à savoir 41,75 millions de dollars chacun.

Par ailleurs, la part du gouvernement fédéral dans le financement n'a pas été identifiée dans nos projections, celle-ci devant être déterminée par les deux parties. Mais rappelons que la règle jusqu'ici en matière d'éducation en français en contexte minoritaire, veut que le gouvernement fédéral fournisse au moins 50 % des fonds de démarrage, de fonctionnement, et d'appui spéciaux pour les écoles de langue française ainsi que pour les institutions postsecondaires qui fonctionnent en français.

³⁹ Les subventions suivantes appuient la mission spécifique et les conditions uniques dans l'offre de l'éducation postsecondaire en langue française : Éducation postsecondaire de langue française dans le CSO; Fonds pour le bilinguisme; Fonds Perspectives d'avenir - Francophones; Fonds pour le Programme des langues officielles en éducation (LOE) Français langue de la minorité & Langue seconde (contributions provinciales et fédérales).

⁴⁰ À noter que ce nombre pourrait aussi inclure des étudiants du campus principal de l'Université York du fait que le système ne permet pas de différencier entre les effectifs du Collège Glendon et ceux de l'Université York dans son ensemble.

Figure 5-B : Progression estimée des sources de revenus sur les onze premières années d'existence de l'ULF



5.3.3 Estimation des effectifs étudiants et des revenus

Notre modèle d'affaires inclut l'*effectif des étudiants* (ou « *headcount* » en anglais) et d'équivalents à plein temps (EPT), et il tient compte d'un taux d'attrition annuel considéré comme normal par l'équipe du MESFP pour des universités comparables. Ainsi, notre modèle prévoit l'inscription de 348 étudiants EPT dès 2020-21 (pour un effectif total de 468 étudiants) dans les différentes offres de programmes de l'ULF incluant les étudiants de premier et de deuxième cycles inscrits dans ses programmes niche, ceux inscrits dans des programmes conjoints avec ses partenaires, ceux des programmes d'articulation collège-université, et ceux suivant ses cours en recourant au programme d'enrichissement linguistique en français, associé au troisième volet de l'ULF, à travers le mécanisme interinstitutionnel des Lettres d'autorisation (auxquels l'on réfère pour fins de financement comme étant des « étudiants spéciaux »). La progression estimée des effectifs étudiants selon ces différentes filières est présentée aux figures 5-C et 5-D ci-dessous. Le nombre d'étudiants pourrait atteindre plus de 1000 étudiants EPT dès 2023-24, et plus de 2000 étudiants EPT après onze ans d'existence (2028-29). L'Université atteindrait la marque des 3000 étudiants EPT vers l'année 2032-2033.

Figure 5-C : Progression estimée des effectifs étudiants (EPT) selon les différentes filières sur les dix premières années d'existence de l'ULF

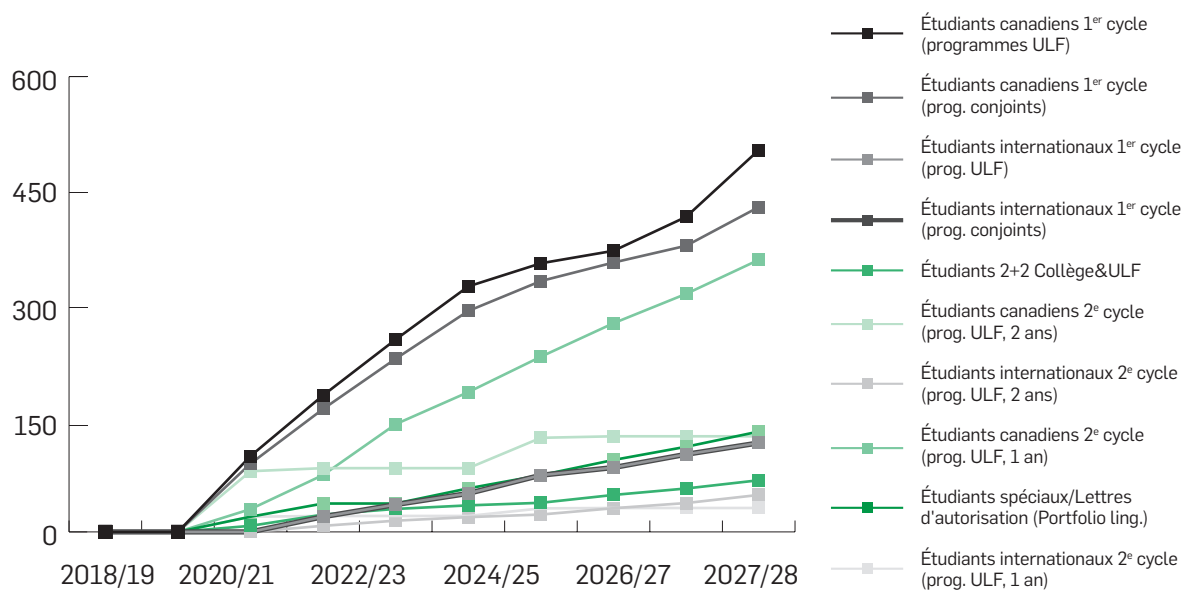


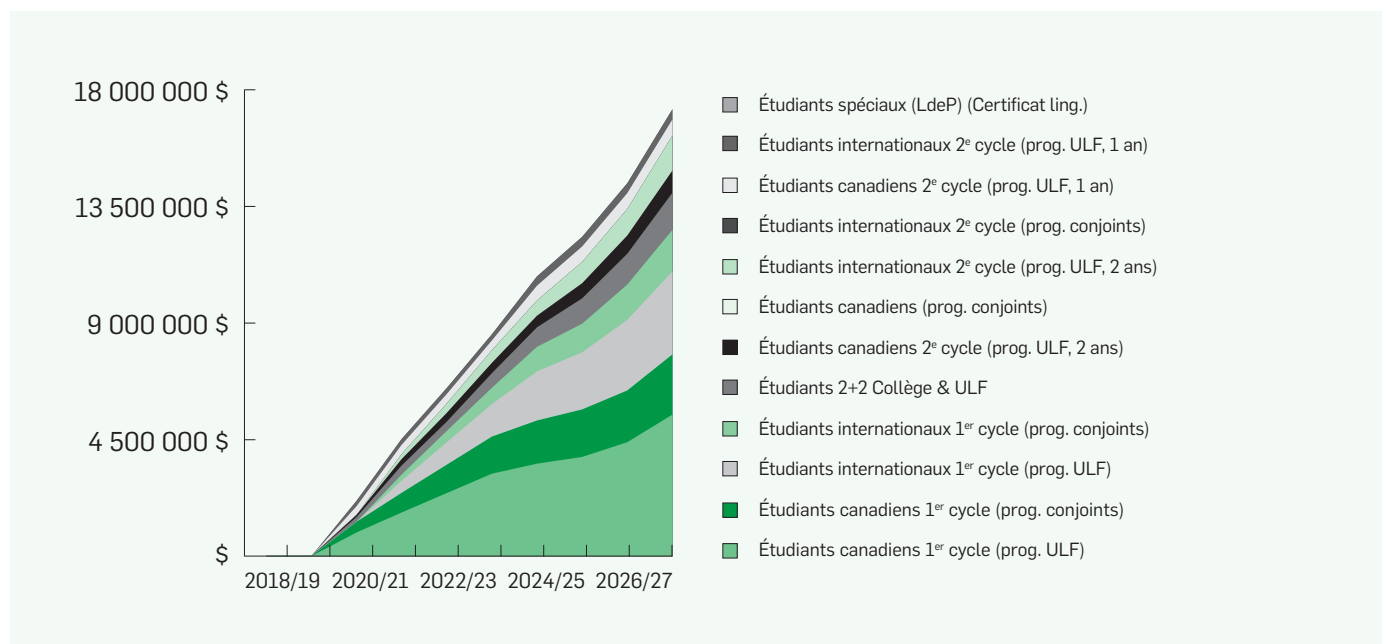
Tableau 5-D : Progression estimée des effectifs étudiants (EPT) selon les différentes filières de la troisième à la dixième année de l'ULF

		ÉTUDIANTS (EPT)											Collège + ULF (2+2)	TOTAL
Année d'opération	Année scolaire	aux programmes ULF				aux programmes conjoints				au Certificat ling.				
		Canadiens		Internationaux		Canadiens		Internationaux		Lettre d'autorisation				
		1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	1 ^{er} cycle	2 ^e cycle	EPT	Effectifs			
3	2020-21	100	88	0	20	90		0		30	150	20	348	
4	2021-22	180	107	20	29	162		20		75	375	37	630	
5	2022-23	254	114	36	36	228		36		142	568	37	883	
6	2023-24	324	119	51	40	291		51		184	921	57	1117	
7	2024-25	354	162	75	54	331		75		231	1155	75	1356	
8	2025-26	370	175	85	63	355		85		275	1375	95	1502	
9	2026-27	415	183	102	70	377		102		314	1569	112	1675	
10	2027-28	503	194	117	81	428		117		359	1793	132	1931	

Au moment de produire notre estimé des inscriptions dans les différentes filières proposées, nous avons opté pour une approche conservatrice, bien en-deçà des scénarios proposés dans l'étude indépendante commanditée par le MESFP, et discutée au chapitre 2, sur les besoins et l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest (CSO) de l'Ontario (Malatest 2017). Rappelons que cette étude indépendante a établi ses projections sur la base de sondages auprès des finissants des écoles secondaires de la région du CSO uniquement, et que son échantillon de finissants des écoles de langue française était sous-représenté comparativement aux finissants des écoles d'immersion compte tenu de la probabilité que les uns ou les autres choisissent de s'inscrire à une université de langue française. Ces étudiants ont été sondés sur leurs intentions par rapport aux études postsecondaires dans un contexte où il n'existe pas d'université de langue française en Ontario. Par ailleurs, le projet spécifique d'Université de langue française mis au point par le Conseil de planification n'était connu ni de la firme de sondage ni des répondants au moment de l'étude. Par conséquent, les données du sondage de cette étude indépendante ont été d'une utilité restreinte. Si elles ont été utiles pour produire un estimé des étudiants provenant des écoles de langue française de la région, ces projections ont été complétées par d'autres sources possibles d'étudiants provenant d'ailleurs en Ontario, du reste du Canada et de l'international.

Nos projections prévoient une augmentation des effectifs au fil des ans rendue possible au fur et à mesure que l'ULF parviendrait à s'établir une réputation d'avant-gardisme et d'excellence dans ses programmes niche, en même temps que les nouveaux programmes qu'elle développerait seraient approuvés, et qu'elle établirait des partenariats solides avec ses universités partenaires pour l'offre de programmes conjoints et son certificat linguistique (LdA). Quant aux cibles pour les étudiants internationaux (et le recrutement des étudiants à travers les partenariats, les réseaux des profs internationaux, etc.), celles-ci ont été établies en débutant par une cible modeste de 5 % en 2020 qui augmenterait progressivement de 10 % à 16 % dans les années ultérieures (en 2026-2027).

Figure 5-E : Progression estimée des revenus provenant des frais de scolarité associés aux filières de la programmation sur les dix premières années d'existence de l'ULF.



En utilisant un estimé des WGU (*Weighted Grant Units* ou unités de revenu de base pondéré) et des frais de scolarité moyens qui nous ont été fournis par le MESFP, les effectifs étudiants après la cinquième année d'inscriptions (2024-2025) généreraient approximativement 12 millions de dollars en frais de scolarité et 6,5 millions de dollars en subventions de base gouvernementales liées aux inscriptions. Nous avons effectué une répartition des frais de scolarité pour les étudiants dans des programmes conjoints et les 2+2 (collège/ULF). Pour l'instant, notre modélisation part du principe que la grande majorité des étudiants spéciaux (LdA) seraient des étudiants de premier cycle et que leurs frais de scolarité resteraient chez les universités mères. Cependant, l'ULF pourrait choisir de négocier des frais de l'université mère mais ces étudiants compteraient aussi vers la formule des fonds opérationnels de l'ULF. De plus, l'ULF pourrait chercher du financement à l'appui de partenariats et de passerelles collège-université offert par CATON (Conseil pour l'articulation et le transfert – Ontario) pour développer des programmes 2+2 avec les deux collèges de langue française. Cette stratégie n'a toutefois pas été examinée par le Conseil dans cette modélisation financière faute de temps.

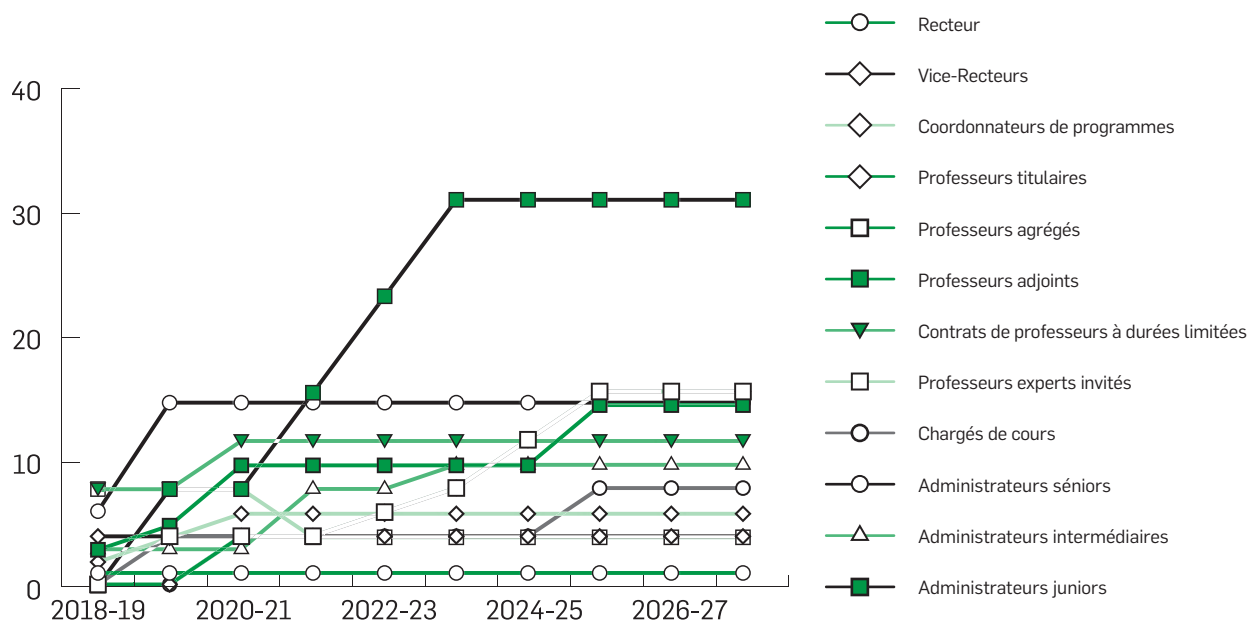
5.3.4 Dépenses estimées

Le Conseil trouve que le budget de l'université pourrait être de 18,5 millions de dollars par année lors de la phase de mise sur pied (2018-2019 et 2019-2020), et qu'il pourrait augmenter graduellement à 40 millions après onze ans d'existence (2028-2029).

De loin, ce sont les salaires de tous les employés de l'ULF qui représenteraient la catégorie de charge la plus importante. Dans l'année 5 (2022-2023), le total des salaires pourrait représenter 17,5 millions de dollars, soit près de 70 % des dépenses totales prévues de l'Université. Au moment où l'ULF devrait atteindre un état de maturité, en 2028-2029 après onze ans, le total des salaires pourrait atteindre plus de 30 millions de dollars, soit 75 % des dépenses totales de l'ULF. Les autres grandes projections de coûts comprendraient l'infrastructure immobilière, l'entretien et la gestion des installations (près de 5 millions de dollars ou 12,5 % des dépenses totales de l'ULF d'ici 2028-2029), l'aide financière aux étudiants (plus de 2,4 millions de dollars ou 6 % des dépenses totales de l'ULF 2028-2029) et les ressources et services de la bibliothèque (estimé à 2 millions de dollars ou 5 % des dépenses totales de l'ULF en 2028-2029). Bien qu'il appartienne à la future administration de l'ULF de préciser davantage ses dépenses, le Comité de planification est encouragé de constater que ses projections préliminaires ne sont pas trop éloignées des repères standard des dépenses de fonctionnement d'une université ontarienne (inclus ici entre parenthèses), y compris, par exemple, l'éducation et la recherche (58 %), les services aux étudiants (12 %), le soutien scolaire (6 %) et l'administration (5 %); les installations physiques (10%), les services bibliothécaires (4 %), les services technologiques (3 %); et les relations externes (2 %).

Le modèle prévoit en effet l'embauche de 35 membres du personnel toutes catégories confondues (du corps professoral et du personnel administratif) pour la première année d'existence (2018-2019) pour atteindre 79 membres lors de l'accueil des premières cohortes d'étudiants en 2020-2021 et passer progressivement à 147 membres quand l'ULF atteindra sa maturité après onze ans d'existence en 2028-2029.

Figure 5-F : Progression estimée des effectifs du corps professoral sur les dix premières années d'existence de l'Université de langue française



Hormis les cinq membres de l'équipe de gestion académique, le corps professoral serait composé de 18 membres dès le démarrage en 2018-2019, pour s'élever à 46 membres lors de l'accueil des premières cohortes d'étudiants en 2020-2021, et atteindre quelque 102 membres après onze ans d'existence en 2028-2029. Au cours des premières années de mise sur pied, le corps professoral sera constitué sur une base temporaire par le biais de postes de professeurs invités, de prêts de service et de contrats à durée déterminée, de façon à constituer les programmes avant de procéder au recrutement de professeurs dans des postes menant à la permanence. Le ratio étudiants/professeurs passerait grosso modo de 10:1 lors de l'admission des premières cohortes, à 17:1 en 2022-2023, et à 25:1 après onze ans d'existence. Le ratio de 25:1 constitue un maximum au-delà duquel il nous semble difficile de maintenir l'engagement de l'ULF envers une pédagogie expérientielle et ses valeurs d'excellence académique. Le ratio étudiants/professeur nous semble un indicateur plus approprié à cette étape-ci de la planification que le nombre d'étudiants par classe étant donné notre modèle pédagogique.

Du côté du personnel administratif, les effectifs devraient passer de 12 membres dès la mise sur pied de l'université en 2018-2019, à 28 membres lors de l'accueil des premières cohortes d'étudiants en 2020-2021 pour passer progressivement à 40 membres après onze ans d'existence (2028-2029). Le personnel administratif recruté pour la phase de mise sur pied de l'université serait de niveau supérieur, et dès lors que les premières cohortes d'étudiants seraient accueillies, les postes administratifs seraient recrutés principalement au niveau d'entrée (c.-à-d. postes de première ligne).

Des économies d'échelle pourraient être possibles dans l'offre de services grâce à des ententes entre les principaux partenaires, dont le Collège Boréal avec lequel nous envisageons partager certains services tels que : la direction de l'information (c.-à-d. Chief Information Officer, incluant support technique et téléphonie), la direction de l'enseignement et de l'apprentissage (c.-à-d. Chief Teaching and Learning Officer, le responsable de l'appui aux approches pédagogiques intégrant le numérique), la direction de l'expérience étudiante (c.-à-d. Chief Experience Officer, en charge des activités étudiantes, l'aide financière, le mentorat, le tutorat, les services d'accès à l'emploi, le counseling, les besoins spéciaux) et certains espaces d'enseignement, de recherche, de création, et d'événements publics, les services de bibliothèque, les services administratifs (accueil, recrutement international des étudiants, service de paie, gestion de risques, santé et sécurité), et les infrastructures physiques (équipement, entreposage, casiers, clés, sécurité). D'autres économies d'échelle pourraient aussi être réalisées grâce au partage des ressources professorales avec des universités de Toronto, telles OCADU, Ryerson et York qui se sont montrées intéressées à partager leurs ressources professorales compétentes en français.

Conscient des étapes qui restent à la future administration de l'ULF pour préciser les contours de sa programmation académique et sa concrétisation en lien avec le recrutement du corps professoral et des effectifs étudiants au cours des dix prochaines années, le Conseil de planification pour une université de langue française est confiant de la faisabilité de son modèle financier préliminaire. La présentation d'un plan d'affaires plus détaillé dépasse la portée de ce rapport, mais le Conseil présentera un rapport technique au ministère décrivant les projections des coûts et des revenus en plus de détails.

5.3.5 Gestion des risques

Le Conseil comprend les risques liés à la création d'une nouvelle université. L'une des premières tâches pour les premiers administrateurs de l'ULF sera d'établir des plans formels de gestion des risques à l'interne de l'université et à l'externe, en collaboration avec ses partenaires. À cette fin, le Conseil a déjà eu des discussions préliminaires avec le Collège Boréal pour créer un comité conjoint de gestion des risques. Pour l'Université elle-même, le Conseil a tenté de mitiger autant de risques que possible en adoptant des

estimations et des projections conservatrices. Par exemple, au lieu de souscrire à la demande estimée des inscriptions annuelles prévues par l'Étude indépendante des besoins et de l'intérêt (Malatest, 2017), entre 2 545 et 4 049, le Conseil estime que la première cohorte d'étudiants de l'ULF pourrait compter 348 étudiants (en 2020-2021), et que ça augmenterait progressivement à 2168 étudiants dans l'année 11 (2028-2029). Le risque de ne pas pouvoir recruter autant d'étudiants que prévu est également atténué en partie en ne comptant pas sur une seule clientèle étudiante, mais plutôt sur une variété de parcours d'étudiants et de programmes à petite échelle c'est-à-dire, des programmes conjoints avec des partenaires universitaires au premier cycle et aux cycles supérieurs, et les programmes d'études supérieures de l'ULF (qui ont une durée d'un ou deux ans). Puisque ce serait aux administrateurs de l'ULF et aux institutions partenaires de prendre ces décisions, le Comité de planification a privilégié des scénarios plus conservateurs dans l'estimation de certains types de revenus comme celle des revenus générés par des frais de scolarité par exemple, bien que le nombre d'EPT pour les « étudiants spéciaux » soit élevé, le Conseil n'a pas prévu qu'ils paient des frais de scolarité de l'ULF, ni des frais accessoires). De plus, plutôt que de baser ses projections pour les inscriptions étudiantes internationales sur les moyennes des universités ontariennes comparables comme une source de revenus, le Conseil prévoit une croissance modeste dans cette population particulière, à mesure que l'ULF développerait sa réputation et ses partenariats. Le risque de ne pas développer les programmes universitaires de l'ULF à temps pour le lancement prévu de 2020 serait mitigé par l'embauche de huit professeurs invités et de huit chercheurs débutants dans les quatre domaines d'excellence de programmation de l'ULF dès 2018 pendant trois ans; période correspondant au développement des programmes et des protocoles internes d'assurance de la qualité. Tout retard dans ce processus entraînera l'embauche différée de professeurs supplémentaires. En outre, plutôt que de s'engager dans de nombreuses articulations collégiales et universitaires dès la création de l'ULF, le Conseil a choisi de recommander le développement d'un programme d'excellence avec chaque collège de langue française, en tant que projets pilotes. Le risque de ne pas avoir de site physique d'ici 2020 pour loger à la fois l'ULF et le Collège Boréal est important compte tenu des contraintes en temps qu'impose le calendrier décisionnel du Collège Boréal. Toutefois, cette question n'est pas sous le contrôle du Conseil mais repose sur les instances décisionnelles du MESFP. Le Conseil prévoit un emplacement temporaire pour l'ULF de 2018 à 2020, et il pourrait fonctionner dans un espace de transition en 2020 si nécessaire. Le Conseil s'attend également à ce que le risque d'avoir des espaces inutilisés dans le Carrefour soit facilement mitigé en les louant à des tierces parties.

5.3.6 Plan de mise en œuvre par étape

Rappelons que le plan de mise en œuvre de l'ULF comprendrait trois étapes, débutant en 2018-2019 dans la foulée de l'adoption de la Loi constituant l'Université de langue française : une première étape de transition entre le Conseil de planification à l'équipe de mise en œuvre, formalisant son administration et ses partenariats, mise en place des

équipes académiques et des programmes (2018-2020); une deuxième étape d'accueil des premières cohortes d'étudiants et de consolidation des programmes (2020-2023); et une troisième étape de croissance des effectifs étudiants et du corps professoral en lien avec le développement de nouveaux programmes (2023-2029). Outre les revenus basés sur les inscriptions et les ententes de mandat stratégiques (EMS), le Conseil demande un investissement de la part du gouvernement de 83,5 millions de dollars : dont 12 millions de dollars pour les immobilisations, visant à couvrir les frais de l'aménagement de l'édifice pour les besoins spécifiques de l'université, et un autre investissement de 71,5 millions de dollars sur sept ans comme un fonds institutionnel émergent pour démarrer et développer l'université.

Tableau 5-G : Plan de mise en œuvre par étape de l'ULF

	ULF 1 ^{ère} étape		ULF 2 ^e étape			ULF 3 ^e étape			Vers la maturité	
	Année 1 2018-2019	Année 2 2019-2020	Année 3 2020-2021	Année 4 2021-2022	Année 5 2022-2023	Année 6 2023-2024	Année 7 2024-2025	Année 8 2025-2026	Année 9 2026-2027	Année 10 2027-2028
Effectifs étudiants EPT (FTE)	0	0	348	630	883	1117	1356	1502	1675	1931
Personnel Acad. • Administration Uni (Pres, VPs) • Experts invités • Permanent • Non-permanent	5 8 2 8	5 8 8 16	5 8 14 24	5 4 14 32	5 4 18 40	5 4 22 48	5 4 30 48	5 4 38 52	5 4 38 52	5 4 38 52
Programmes • Nombre et type (chaque programme inclut les étudiants Cdns et Intern'x)	0 Développement de programmes	0 Approbation de programmes	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling	• 4 ULF SG • 4 ULF G (2 ans) • 1 ULF G (1 an) • Conjoint SG • Conjoint G • Certificat Ling
Personnel administratif	12	23	28	33	33	35	35	40	40	40
Immobilisations	6 M \$	6 M \$								
Fonds Institutionnels (de démarrage & développement)	12,5 M \$	12,5 M \$	12,5 M \$	12,5 M \$	12,5 M \$	4,5 M \$	4,5 M \$			
Subventions à des fins particulières (EMS-SMA) (seuls les fonds d'appui à la lg Fr sont estimés ici)			1 M \$	1 M \$	1 M \$	8 M \$	8 M \$	8 M \$	8 M \$	8 M \$

RÉFÉRENCES

- Allard, R., Landry, R. et al. (2009), *Et après le secondaire? Aspirations éducationnelles et intentions de faire vie-carrière dans leur communauté des élèves de 12^e année des écoles de langue française de l'Ontario*. Moncton: Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.
- Anderson, P. H., Lawton, L., Rexeisen, R. J. et Hubbard, A. C. (2006). Short-term study abroad and intercultural sensitivity: A pilot study, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 30, 457-469.
- Angers, P. et Bouchard, C. (1992). L'intégration, source de l'interdisciplinarité. Dans Delisle, R. et Bégin, P. (dir.), *L'interdisciplinarité au primaire*. Sherbrooke: Éditions du CRP, p. 69-77.
- Arnold, H., Motte, A. et Declou, L. (2013). Aperçu de la participation des francophones à l'éducation postsecondaire en Ontario. Rapport n° 17. Conseil ontarien de la qualité de l'éducation supérieure (COQUES), Novembre 2013. Source : <http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/At%20Issue%20Francophone%20FR.pdf>
- Association des universités et des collèges du Canada (AUCC). (2007). *Internationalizing Canadian campuses*, Ottawa. 25 p.
- Bastien, C. (1997). *Les connaissances : de l'enfant à l'adulte*. Paris: Armand Colin/Masson.
- Behrnd, V. et Porzelt, S. (2011). Intercultural competence and training outcomes of students with experience abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, [in press], doi: 10.1016/j.ijintrel.2011.04.005, 1-11 p.
- Bégin-Caouette, O. (2016). Three peripheries in the global quest for prestige in higher education. Dans P. Tarc & S. Niyozov (dir.) *Working With, Against and Despite Global 'Best Practices': Educational Conversations Around the Globe – A RICE/CIDEC Compendium* (pp.46-51). Western Ontario University Press, Toronto: Canada. Envoi électronique - ConseilPUFO-rp-fr-referencesda14juil.pdf
- Bégin-Caouette, O., Khoo, Y., et Afridi, M. (2015). The processes of designing and implementing globally networked learning environments and their implication on college instructors' professional learning: The case of Québec CÉGEPs, *Comparative and International Education*, 43(3), <http://ir.lib.uwo.ca/cie-eci/vol43/iss3/4>.
- Blumenthal, P., Goodwin, C., Smith, A. et Teichler, U. (1996). *Academic Mobility in a Changing World: Regional and Global Trends*, Bristol, PA: Jessica Kingsley Publishers, 407 p.
- Bock, M. et Dorais, F.-O. (2016). Quelle université pour quelle société? Le débat intellectuel sur la question universitaire en Ontario français depuis les années 1960, *Revue du Nouvel Ontario*, 41, pp. 121-195.
- Bordons, M. et Gómez, I. (2004). Towards a single language in science? A Spanish view. *Serials*, 17(2), www.adawis.de/admin/upload/navigation/data/English%20as%20a%20single%20language%20of%20Science%20-%20A%20Spanish%20view.pdf.
- Boyd, D. (2010). Ethical determinants for generations X and Y. *Journal of business Ethics*, 93, 465-469.
- Burkus, D. (2010). Leading the next generation: six ways to turn millennials into followers. *LeaderLab*, 1:18-21.
- Chaiklin, S. (2009). La place de la Zone de développement proximal dans l'analyse des apprentissages et de l'enseignement chez Vygotski. Dans A. Kozulin, Gindis, B., Ageyev, V. et Miller, S. (dir.) *Vygotsky's educational theory in cultural context*. Cambridge, England: Cambridge University Press. 2003. [Also French language edition, 2009]
- Chambre de commerce du Canada. (2016). Génération Innovation : Le talent dont le Canada a besoin pour une économie de demain. <http://www.chamber.ca/fr/publications/rapports/archives-2016/>
- Churchill, S. (2017). Gouvernance, gestion, affiliation : Quel avenir pour l'université française de l'Ontario. Document non-publié soumis au Conseil de planification pour l'université de langue française. Toronto.
- Churchill, S., Quazi, S. et al. (1985). Éducation et besoins des Franco-Ontariens. Le diagnostic d'un système d'éducation. Vol. 2 : Le postsecondaire et rapport technique. Toronto : Conseil de l'éducation franco-ontarienne/ministère de l'Éducation.
- Coates, K. (2015). *Career ready: Towards a national strategy for the mobilization of Canadian potential*. Ottawa, ON: Business Council of Canada.

- Comité d'experts en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario. (2013). *Bâtir l'avenir. Pour accroître la capacité du système d'éducation de l'Ontario à dispenser un enseignement postsecondaire en langue française dans les régions du Centre et du Sud-Ouest*. Toronto, Ontario : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités, 28 p. Repéré au : www.tcu.gov.on.ca/fre/postsecondary/schoolsprogram/MovingForwardFr.pdf
- Commissariat aux services en français de l'Ontario. (2012). *L'état de l'éducation postsecondaire en langue française dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario: Pas d'avenir sans accès*. Repéré au : http://csfontario.ca/wp-content/uploads/2012/06/CSF_RapportEnquetePostsecondaire.pdf.
- Conciençao, M. y Thiago, S. (2012). Rastros y Vestigios de una Nueva Formación en Biología. *Visión Docente Con - Ciencia*, XI (62), 5-21.
- Conference Board of Canada. (2013). Le Canada, le bilinguisme, et le commerce. Repéré au : http://cedec.ca/wp-content/uploads/2014/11/Le-Canada-le-bilinguisme-et-le-commerce_Francais.pdf
- Conference Board du Canada. (2016). Réseau sur la qualité dans les universités : Leçons du voyage d'études sur l'innovation effectué à San Francisco en 2016. Ottawa, ON.
- Conference Board of Canada. (2016). Harmoniser les compétences avec les besoins du travail. Ottawa, ON : Michael Grant. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7927>
- Conference Board of Canada. (2007). Ontario's Looming Labour Shortage Challenges: Projections of Labour Shortages in Ontario, and Possible Strategies to Engage Unused and Underutilized Human Resources. Ottawa, ON.
- Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017). *Bâtir une main-d'œuvre canadienne hautement qualifiée et résiliente au moyen du laboratoire des compétences futures*. Ottawa : Ministère des finances. <http://publications.gc.ca/site/eng/9.832050/publication.html>
- Conseil des académies canadiennes (2016). Preliminary Data Update on Canadian Research Performance and International Reputation. Ottawa (ON): Council of Canadian Academies.
- Conway, S. et al. (2016). Former la main d'œuvre de demain : une responsabilité partagée. Rapport du Comité d'experts de la première ministre pour le développement d'une main d'œuvre hautement qualifiée. Toronto : Gouvernement de l'Ontario. <https://www.ontario.ca/fr/page/former-la-main-dœuvre-de-demain-une-responsabilite-partagee>
- Corbeil, J.-P. (2012). *L'éducation en langue française en Ontario : mise en contexte, situation actuelle et défis à venir*. Présentation assistée par ordinateur dans le cadre d'une Journée conférence sur la promotion de l'éducation en langue française en Ontario. Statistiques Canada.
- Corbeil, René et Corbeil, J.-P. (2017). Projections linguistiques pour le Canada, 2011 et 2036. Ottawa : Statistiques Canada.
- Corbin, E. G. et Buchanan, J.M. (2005). L'éducation en milieu minoritaire francophone : un continuum de la petite enfance au post-secondaire. *Rapport intérimaire du Comité sénatorial permanent des langues officielles*, Ottawa : Sénat du Canada.
- Conseil canadien des affaires. (2016). Developing Canada's Future Workforce: A Survey of Large Private-Sector Employers. <http://thebusinesscouncil.ca/publications/skillssurvey/>
- Crowe, M.M et Dabars, W.B. (2015). *Designing the New American University*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Davidson, P. (2016). Une éducation du 21^{ème} siècle adaptée à une économie du 21^{ème} siècle, Ottawa : Universités Canada.
- Delautre, G. (2014). *Le modèle dual allemand: Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social (France), Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Document d'études DARES Numéro 185, Septembre 2014, Repéré au : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_185.pdf
- Dennie, D. (1986). *Historique du bilinguisme à l'Université Laurentienne: 1960-1985*, Sudbury : Université Laurentienne.
- Desjardins, P. M. et Campbell, D. (2015). Two Languages: it's good for business. A study on the economic benefits and potential of bilingualism in New Brunswick. Ottawa: Conference Board of Canada.
- Dewey, J. (1938). *Expérience et éducation*. Paris : Armand Colin.

- Drummond, Don et Halliwell, C. (2016). *Labour market information: an essential part of Canada's skills agenda*. Ottawa: Business Council of Canada.
- Du-Babcock, B. et Varner, I.I. (2008). Intercultural business communication in action. Dans D. Starke-Meyerring et M. Wilson (dir.), *Designing Globally Networked Learning Environments: Visionary Partnerships, Policies and Pedagogies*. Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers, p.156-169.
- Dwyer, M. M. (2004). More Is Better: The Impacts of Study Abroad Program Duration, *Frontiers*, 10(9), 1-14.
- Fitch, B., Kirby, A., et Amador, L. M.G. (2008). Closing the distance education. Dans D. Starke-Meyerring et M. Wilson (dir.), *Designing globally networked learning environments: Visionary partnerships, policies and pedagogies* (pp.145-155). Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers.
- Forum économique mondial. (2015). The Global Information Technology Report. Repéré au : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf
- Forum économique mondial. (2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Repéré au : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Frenette, N. (1992). *Les Franco-Ontariens et l'accès aux études postsecondaires. Une étude descriptive, comparative et longitudinale*. Thèse de doctorat non publiée (Ph. D.), Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Garneau, S. (2006). *Les mobilités internationales à l'ère de la globalisation*, Thèse de doctorat inédite, Université Lumière-Lyon 2, France. 440 p.
- Gervais, G. (1985). L'enseignement supérieur en Ontario français (1848-1965). *Revue du Nouvel-Ontario*, 7, p. 11-52.
- Gervais, G. (2001). L'Université franco-ontarienne. dans M. Dubé, De Mahé à Summerside. *Quinze réflexions sur l'éducation de l'Ontario français de 1990-2000*. Ottawa : Le Nordir, p. 57-68.
- Gilbert, A. (1990). *L'Université de langue française en Ontario: des ressources à exploiter*. Gatineau, L'analyste.
- Giroux, M. (2011). Le droit constitutionnel à une éducation universitaire en français en Ontario. *Revue du Nouvel-Ontario*, n^{os} 35-36, 2010-2011, p. 241-267.
- Grant, M. (2016). Aligning skills development with labour market needs, Ottawa : Conference Board du Canada. Repéré au : <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7926>
- Guinard, A. (2014). Philanthropie : Azim Premji, une sacrée classe. publié le 27 juillet 2014 sur : http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/philanthropie-azim-premji-une-sacree-classe_1561447.html).
- Hamel, R.E. (2007). The dominance of English in the international scientific periodical literature and the future of language use in science. *AILA Review*, 20(1), 53-71.
- Houle, R. et Corbeil, J.-P. (2017). *Projections linguistiques pour le Canada, 2011-2036*, Ottawa : Statistiques Canada.
- Human Resources Professionals Association (HRPA). (2016). *Strengthening Ontario's workforce for the jobs of tomorrow*. Toronto. <https://www.hrpa.ca/Documents/PublicThoughtLeadership/Strengthening-Ontarios-Workforce-for-the-Jobs-of-Tomorrow.pdf>
- Hynes, S. et Johnston, L. (2011). Comment un projet de loi devient Loi en Ontario. Toronto : Service de recherches de l'Assemblée législative de l'Ontario. <http://www.ontla.on.ca/lao/fr/media/laointernet/pdf/bills-and-lawmaking-background-documents/how-bills-become-law-fr.pdf>
- ICI-Radio Canada. (2016). Le maire John Tory appuie le projet d'université francophone à Toronto. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1007582/john-tory-universite-francophone-toronto> Décembre 28, 2016.
- IPSOS. (2008). *European work survey: Generations @ work*. Steelcase. Document consulté le 15 mars 2010 de : <http://www.steelcase.eu/en/resources/europeanresearch/pagesipsosgenerations@work.aspx>
- Jean-Pierre, J.J. (2016). *A comparative study of Quebec English-speaking and Franco-Ontarian postsecondary students' linguistic identity, boundary work and social status*, Thèse de doctorat. Department of Sociology, McMaster University, Hamilton, Ontario.
- Kedia, B.L. et Daniel, S. (2003). *U.S. Business Needs for Employees with International Expertise*, Présentation faite au Needs for Global Challenges Conference, Durham, N.C., January 2003.

- Kennon, J.C. (2008). Intercultural collaboration and cross-cultural communication. Dans D. Starke-Meyerring et M. Wilson (dir.), *Designing Globally Networked Learning Environments: Visionary Partnerships, Policies and Pedagogies* (pp.114-128). Rotterdam, Netherlands: Sense Publishers.
- Khanna. (2016a). *Connectography: Mapping the Future of Global Civilization* (non traduit en français). Ed. Penguin Random House.
- Khanna. (2016b). Mégacités. A l'avenir les villes auront le pouvoir, pas les pays. Article publié le 12 août 2016 dans la revue *Courrier International*.
- Klinger et Vaughn, S. (2000). The helping behaviors of fifth-graders while using collaborative strategic reading during ESL content classes. *TESOL Quarterly*, 34(1), 69-98.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Labrie, N. et Lamoureux, S. A. (dir.) (2016), *L'accès des francophones aux études postsecondaires en Ontario*. Sudbury : Prise de Parole, 200 p.
- Lafamme, S. et Dennie, D. (1990). *L'ambition démesurée: enquête sur les aspirations et les représentations des étudiants et des étudiantes francophones du Nord-Est de l'Ontario*. Sudbury : Éditions Prise de Parole/Institut franco-ontarien.
- Lalonde, A. J. et Lortie, L. (2014). Éducation postsecondaire de langue française. Accès et transition. Une recension des écrits sur la transition vers les études postsecondaires en français et les facteurs qui influencent le choix des jeunes francophones et francophiles. Association des universités de la francophonie canadienne (AUFCC), le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada (RCCFC) et le Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF).
- Lamoureux, S. (2007). La transition de l'école secondaire de langue française à l'université en Ontario : expériences étudiantes. Thèse de doctorat (Ph. D.), Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.
- Lamoureux, S. et Boulé, S. (2015). *Analyses prédictives pour une transition réussie aux études postsecondaires : Rapport final*. Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, ministère de la Formation, des Collèges et des Universités, Toronto, Ontario, 2015, 61.
- Lepage, J-F. et Lavoie, É. (2017). *Professionnels de la santé et minorités de langue officielle au Canada, 2001 et 2011*. Ottawa : Statistique Canada, No 89-657-X au catalogue.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York : Harper and Row.
- Li, E. Y., Liao, C. H., et Yen, H. R. (2013). Co-authorship networks and research impact: A social capital perspective. *Research Policy*, 42(9), 1515-1530.
- MacDonald, K. (2017). L'examen du soutien fédéral aux sciences : une bonne nouvelle pour les universités de petite taille. Article d'opinion publié le 22 mai dans le *Hill Times* (Ottawa), et reproduit dans *Universités Canada*. Repéré au <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/lexamen-du-soutien-federal-aux-sciences-une-bonne-nouvelle-pour-les-universites-de-petite-taille/>
- Malatest (2017). *Étude des besoins et de l'intérêt à l'égard de la création d'une université de langue française dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario*. Étude indépendante réalisée à la demande du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle de l'Ontario. Toronto, ON : R. A. Malatest and Associates Ltd.
- Martel, M. et Choquette, R. (1999). L'université et la francophonie : actes du colloque tenu à l'Université d'Ottawa, les 5, 6 et 7 novembre 1998. Ottawa : Centre de recherche en civilisation canadienne-française de l'Université d'Ottawa, 311 p.
- Mercer (2017). *Regard vers l'avenir : les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario*. Rapport réalisé à la demande de La Passerelle-I.D.É. et le Conseil de développement des talents bilingues francophones. Toronto, Ontario : La Passerelle-I.D.É. Repéré au : https://www.dropbox.com/sh/dkm3j1j7fvbuwxw/AADzEvuY6XZcq7eKYKUGM6dda?dl=0&preview=LP_FHCF_2017_FRAN.pdf
- Miller, S.M. (dir.). (2013). *Vygotski et l'éducation. Apprentissages, développement et contextes culturels*. Paris : Retz, p. 33-57.
- Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario (MACIO). (2016). *Une nouvelle orientation : Stratégie ontarienne en matière d'immigration. Rapport d'étape 2016*. Toronto, MACIO. Repéré au : http://www.citizenship.gov.on.ca/french/publications/docs/mci_is_pr_2016_fr.pdf.
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités. (2008). *Étude des écarts : Les systèmes d'éducation post secondaire et de formation de langue française et de langue anglaise*, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française. (Étude mise à jour en 2013). Toronto, Ontario.
- Ministère de la Formation et des Collèges et universités, (2011). *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation post-secondaire et la formation en langue française*. Toronto, Ontario : le Ministère. Repéré au : www.tcu.gov.on.ca/epep/publications/PAL_Fre_Web.pdf.

- Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2016). *Compétences du 21^e Siècle : Document de réflexion. Phase 1 : Définir les compétences du 21^e siècle pour l'Ontario*. Toronto, Ontario. Repéré au : <https://pedagogienumeriqueenaction.cforp.ca/wp-content/uploads/2016/03/Definir-les-competes-du-21e-siecle-pour-l-Ontario-Documen-de-reflexion-phase-1-2016.pdf>
- Niitamo, V.-P., Kulki, S., Eriksson, M. et Hribernik, K. A. (2006). State-of-the-art and good practice in the field of living labs. *Actes de la 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks*,. Italie: Milan. p.349-357.
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2008). Special features: equity, innovation, labour market, internationalisation Volume 2, *Tertiary Education for the Knowledge Society*, Paris: OCDE, 235-309.
- Opper, S., Teichler, U. et Carlson, J. (1990). *Impacts of Study Abroad Programmes on Students and Graduates*. London: Jessica Kingsley Publishers, 215 p.
- Ordorika, I. et Lloyd, M. (2013). A decade of international university rankings: a critical perspective from Latin America. Dans P.T.M. Marope, P.J. Wells et E. Hazelkorn (dir.), *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses* (210-231). Paris: UNESCO Publishing.
- Pedersen, P.J. (2010). Assessing intercultural effectiveness outcomes in a year-long study abroad program. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 70-80.
- Pellegrino, J. W. et Hilton, M.L. (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. Committee on Defining Deeper Learning and 21st Century Skills. Center for Education, Division on Behavioral and Social Sciences and Education; National Research Council. DOI: <https://doi.org/10.17226/13398>
- Pennock, L., Jones, G. A., Leclerc, J. M., et Li, S. X. (2016). Challenges and Opportunities for Collegial Governance at Canadian Universities: Reflections on a Survey of Academic Senates. *Canadian Journal of Higher Education*, 46 (3). 73-89.
- Pennock, L., Jones, G. A., Leclerc, J. M., et Li, S. X. (2015). Assessing the Role and Structure of Academic Senates in Canadian Universities, 2000-2012. *Higher Education*, 70(3), 503-518. DOI 10.1007/s10734-014-9852-8.
- Peppas, S. C. (2005). Business Study Abroad Tours for Non-Traditional Students: An Outcomes Assessment. *Frontiers*, Vol.11, pp. 1-21.
- Perrenoud, P. (2001). Fondements de l'éducation scolaire : enjeux de socialisation et de formation. Dans Gohier, C. et Laurin, S. (dir.), *Entre culture, compétence et contenu : la formation fondamentale, un espace à redéfinir* (pp. 55-84). Montréal, Logiques.
- Petter, A. (2016). Faire des universités canadiennes des accélérateurs d'innovation. Lettre d'opinion publiée originalement dans Policy magazine (ed. septembre-octobre et reproduite dans le site de Universités Canada website. Repéré dans : <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/making-universities-canadas-innovation-accelerators/>
- Piaget, J. (1971). *Psychology and epistemology*. Middlesex, England : Penguin Books.
- Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : PUF
- Pilote, A. et Mignan, M.-O. (2012). La construction identitaire des jeunes francophones en situation minoritaire au Canada : négociation des frontières linguistiques au fil du parcours universitaire et de la mobilité géographique. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, 37(2), p. 169-195.
- Porter, M. R., Porter, J. et Blishen, B. R. (1979). Does money matter? Prospects for higher education in Ontario. Toronto [Ontario] : Macmillan of Canada : Institute of Canadian Studies, Carleton University, Appendix C, A Note on the French-Speaking Students, pp. 196 & ff.
- Rae, B. (2005). *L'Ontario, chef de file en éducation : rapport et recommandations*, Repéré au : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/reports/postsecf.pdf>.
- Toronto Region Board of Trade. (2014). *Closing the prosperity gap: Solutions for a More Liveable City Region*. Étude réalisée en collaboration avec le Centraide/United Way Toronto. Repéré au : https://www.bot.com/portals/0/unsecure/advocacy/2014_TRBOT_ProspertyGap.pdf
- Regroupement franco-ontarien en partenariat avec l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario et la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne. (2013). Rapport des consultations régionales et jeunesse des États généraux sur le postsecondaire en Ontario français.
- Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada (RCCFC). (2003). *Poursuite des études post-secondaires en milieu minoritaire francophone : Intentions des diplômés du secondaire en 2003*, rapport final. Ottawa, Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada.

- Sá, C., A. Kretz et Sigurdson, K. (2014). *The state of entrepreneurship education in Ontario's colleges and universities*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur.
- Samson, A. et Lauzier, M. (2016). Le français comme valeur au travail : une étude quantitative menée auprès des élèves de 12^e année inscrits dans les écoles secondaires de langue française de l'Ontario, dans N. Labrie et Lamoureux, S.A. (dir.) *L'accès des francophones aux études post-secondaires en Ontario: Perspectives étudiantes et institutionnelles*. Sudbury, Ontario : Éditions Prise de parole.
- Sattler, P. (2011). *Work-Integrated Learning in Ontario's Postsecondary Sector*. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Schöpfel, J., Roche, J. et Huber, G. (2015). Co-working and innovation: New concepts for academic libraries and learning centres. *New Library World*, 116(1/2): 67-78.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond: World Economic Forum. Repéré au : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Services des programmes d'études Canada. (2015). *A passport to a changing landscape: Advancing pedagogy and innovative practices for knowledge mobilization and skill development in the 21st century*. (Local Innovation Research Projects in Ontario – Round 3). Repéré au : www.ontariodirectors.ca.
- Shapiro, B., Côté, A., et Jones, G. A. (2011). Le renforcement de la gouvernance à Concordia : un défi collectif. Repéré au : <https://www.concordia.ca/content/dam/concordia/offices/cco/docs/FRENCH-EGRC-REPORT.pdf>
- Shattrock, M. (2002). Re-Balancing Modern Concepts of University Governance, *Higher Education Quarterly*, Vol.56, no.3. pp. 235-244.
- Simard, M. (2016). Le français serait la troisième langue du monde, selon une nouvelle étude. Radio-Canada, 18 décembre 2016. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1006677/le-francais-serait-la-troisieme-langue-du-monde-selon-une-nouvelle-etude>.
- Starke-Meyerring, D. (2010). Globally networked learning environments: Reshaping the intersections of globalization and e-learning in higher education. *E-Learning and Digital Media*, 7(2), 127-132.
- Statistique Canada. (2016). Taille et croissance de la population canadienne : faits saillants du Recensement de 2016. Repéré au : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170208/dq170208a-fra.htm>.
- Stearns, P.N. (2008). *Educating Global Citizens in Colleges and Universities*, New York : Routledge, 226 p.
- Stirling, A., Kerr, G., Banwell, J., MacPherson, E. et Heron, A. (2016). *A Practical Guide for Work-Integrated Learning: Effective Practices to Enhance the Educational Quality of Structured Work Experiences Offered Through Colleges and Universities*. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Stockless, A. (accepté). Soutenir le processus d'enseignement-apprentissage des sciences et technologie avec un environnement numérique d'apprentissage. Dans F. Fournier et P. Potvin (dir.), *Utiliser les TIC pour l'enseignement des sciences et technologies*. Montréal : éditeur à confirmer.
- Théberge, R. et al. (2013) *Bâtir l'avenir. Pour accroître la capacité du système d'éducation de l'Ontario à dispenser un enseignement postsecondaire en langue française dans les régions du Centre et du Sud-Ouest*. Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 28 p. Repéré au : <https://www.tcu.gov.on.ca/fre/postsecondary/schoolsprogramms/MovingForwardFr.pdf>
- Universités Canada. (2016). *L'avenir des arts libéraux : un dialogue mondial*. Ottawa.
- Ulnicane, I. (2014). Why do international research collaborations last? Virtuous circle of feedback loops, continuity and renewal. *Science and Public Policy*, 42(3), 1-15.
- Vergnaud, G. (2000). *Lev Vygotski. Pédagogue et penseur de notre temps*. Paris : Hachette.
- Viau, R. (2005). *La motivation en contexte scolaire*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Vitae. (2010). *Researcher development framework*. Cambridge, UK: Careers research and Advisory Centre. Repéré au : <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind and society : the development of higher psychological processes*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Vygotski, L. S. (1997). *Pensée et Langage*. Paris : La Dispute.
- Wilson, M. (2013). *An inquiry into the impact of institutional strategies on faculty partners' development of globally networked learning environments (GNLEs)*. *Unpublished Doctoral dissertation*. Montreal: McGill University, Canada.

ANNEXE A : Biographies des membres du Conseil de planification et liste des membres de l'Équipe de soutien et de recherche et expertise

Dyane Adam, Présidente, Conseil de planification

Madame Dyane Adam a occupé le poste de commissaire aux langues officielles du Canada de 1999 à 2006. Dyane Adam détient une maîtrise et un doctorat en psychologie clinique de l'Université d'Ottawa. Sa carrière l'a amenée à travailler au Québec et en Ontario où elle a jumelé la pratique privée en psychologie clinique à l'enseignement et à la recherche universitaires. Au cours de cette période, elle a notamment occupé le poste de vice-rectrice adjointe en enseignement et services en français à l'Université Laurentienne pour ensuite devenir principale du Collège Glendon de l'Université York à Toronto. Au cours des années, Dyane Adam a œuvré en faveur de la reconnaissance des droits de la minorité linguistique francophone, de la condition féminine, de la santé et de l'éducation universitaire au sein de plusieurs organismes nationaux et internationaux. Pour l'ensemble de ses réalisations, elle a reçu l'Ordre du Canada et s'est vu décerner des doctorats honorifiques de l'Université McGill, l'Université d'Ottawa, l'Université de Moncton, l'Université Saint-Paul, l'Université Laurentienne et du Collège Boréal. Elle a aussi été nommée Chevalier de l'Ordre de la Pléiade de l'Assemblée parlementaire de la Francophonie et Chevalier de l'Ordre des Palmes académiques de la République française.

Frédéric Dimanche, Professeur et Directeur, Ted Rogers School of Hospitality and Tourism Management, Ryerson University

Monsieur Dimanche a obtenu son doctorat de l'Université de l'Orégon (É.U). Il a par la suite été professeur à la School of Hotel, Restaurant and Tourism Administration de l'Université de la Nouvelle Orléans. Aux États-Unis, il a aussi travaillé comme directeur de recherche pour The Olinger Group, une firme de recherche en marketing et s'est joint à l'école de commerce SKEMA en 2001 pour créer et mettre en place le Centre de gestion touristique situé sur la côte d'Azur, qui offre des programmes de maîtrise primés en gestion touristique et d'événements et en hôtellerie. M. Dimanche est avec l'Université Ryerson depuis 2015.

Normand Labrie, Professeur, Ontario Institute for Studies in Education (OISE), University of Toronto

Professeur titulaire au département de Curriculum, d'enseignement et d'apprentissage à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (OISE/IEPO), Normand Labrie est coordonnateur du programme d'études supérieures Literacies and Language Education. Après avoir dirigé le Centre de recherche en éducation franco-ontarienne (CRÉFO) pendant 10 ans jusqu'en 2004, il a été vice-doyen à la recherche (2004 à 2012) et aux études supérieures (2004-2010) de l'IEPO, la faculté d'éducation de l'Université de Toronto. Normand Labrie a également occupé le poste de directeur scientifique pour le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (2012 à 2015), l'organisme gouvernemental chargé de l'attribution des subventions de recherche et des bourses de deuxième et de troisième cycles en sciences sociales et humaines. Il a été nommé Chevalier de l'Ordre de la Pléiade en 2007 en reconnaissance de sa contribution à la francophonie ontarienne et élu membre de la prestigieuse Société royale du Canada en septembre 2016.

Fété Ngira-Batware Kimpiobi, Directrice générale, *Solidarité des femmes et familles immigrantes francophones du Niagara* (Sofifran)

Madame Kimpiobi, détient une licence en sciences sociales, administratives et politiques, option relations internationales de l'Université Libre de Kinshasa (ULK - RDCongo). Arrivée au Québec fin 1999, elle y a vécu jusqu'en 2005 et a pris part à la création de l'organisme avant-gardiste « Convergence des Cultures » par Ariane Éditions. Elle déménage en Ontario mi-2005 et siège sur divers conseils d'administration tels que l'AFO-Niagara, l'Union provinciale des minorités raciales ethnoculturelles francophones de l'Ontario (UPMREF), Carif, et Mwasa-Canada. Depuis 2007, elle est co-fondatrice et directrice générale de Sofifran, unique organisme immigrant francophone du Niagara. Facilitatrice et motivatrice communautaire, paneliste à diverses rencontres culturelles et artistiques en Ontario et au Québec, elle a été, nombre de fois, conférencière à des colloques internationaux sur la philosophie et la sagesse africaine en Afrique et en Europe. Depuis 2013, Madame Kimpiobi est directrice du secteur Congo de la fondation québécoise Passion-Compassion.

Glenn O'Farrell, Président et Chef de la Direction, Groupe Média TFO

Monsieur O'Farrell occupe son poste actuel depuis 2010. Il est aussi le président de GPOCorp, un fournisseur d'expert-conseil en affaires stratégiques aux entreprises du secteur médiatique. Entre 2002 et 2008, M. O'Farrell a été Président et Chef de la direction à l'Association canadienne des radiodiffuseurs. Il a acquis une vaste expérience opérationnelle, juridique, réglementaire et en développement des affaires, notamment en tant que cadre supérieur au sein du système canadien de radiodiffusion privée. Il a été vice-président principal des services spécialisés à CanWest Global et président de Global Québec, où il fut le principal architecte de l'expansion de Global au Québec. Glenn O'Farrell a également siégé au sein de conseils d'administration variés, dont TV5 Québec-Canada et le Canal Savoir. Il est membre du Barreau du Québec et de l'Association du Barreau canadien depuis 1983.

Yollande Dweme Mbukuny Pitta, étudiante au doctorat, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto

Madame Pitta est étudiante de troisième cycle au département de Justice sociale en éducation de l'Université de Toronto. Sa thèse de doctorat, qui porte sur les professionnels formés à l'étranger et leur insertion au travail dans un contexte francophone minoritaire, se penche sur le cas des enseignants. Elle a obtenu sa maîtrise en service social de l'Université Laurentienne, à Sudbury et a complété son baccalauréat en Science sociale, Administration et Gestion des entreprises à l'Université Libre de Bruxelles. Au plan professionnel, Mme Pitta travaille à promouvoir la valeur ajoutée du français à travers l'Ontario et à outiller les entrepreneurs, les organismes et la communauté francophone en vue de renforcer leurs capacités dans le développement économique et d'employabilité, notamment en éducation.

Léonie Tchatat, Fondatrice et présidente, La Passerelle Intégration et Développement Économique (I.D.É.)

Chevalière de l'Ordre de la francophonie et du dialogue des cultures de la Pléiade et mère de deux petits garçons, Mme Tchatat est reconnue dans la communauté francophone à l'échelle provinciale, nationale et internationale pour son leadership et ses actions bénévoles en Ontario. Présidente et fondatrice de La Passerelle-I.D.É., créée il y a plus de 20 ans, elle s'investit pour soutenir les immigrants francophones de toutes origines et favoriser leur intégration et leur développement économique. Porte-parole francophone de Campaign 2000 pour lutter contre la pauvreté infantile, présidente du comité politique pour OCASI (Ontario Council of Agencies Serving Immigrants), membre consultatif des 150 ans de la confédération du Canada, et membre de la Table ronde d'experts en matière d'immigration du Ministère des Affaires civiles et de l'Immigration de l'Ontario, Mme Tchatat a reçu un prix en mars 2014, à l'occasion du 75^e anniversaire de l'AEFO, pour son engagement social et pour sa contribution à l'avancement de la francophonie. En 2017, elle a été nommée à la Commission ontarienne des droits de la personne.

Le Conseil de planification tient à remercier les personnes suivantes pour leur travail remarquable et pour leur expertise :

L'Équipe de soutien au Conseil :

Laurence Pechère (Octobre 2016 – présent)
Victoria MacArthur (Décembre 2016 – présent)
Emanuel da Silva (Janvier 2017 – présent)
Patrice Bourgeois (Octobre 2016 – Janvier 2017)
Louise St-Pierre (Octobre – Décembre 2016)

Soutien des Experts :

Jason Luckerhoff
Kenneth Roy Bonin
Claude M. Rousseaux
Amélie Villemure
Marie-Claude Lapointe
Dan Lang
Peter Popadic
Paul Weitzmann
Paul Jarvey
Hélène Grégoire

ANNEXE B: Consultations réalisées par le Conseil de planification

Plusieurs consultations ont mené à l'expression d'intention en vue de collaborations et partenariats avec l'Université de langue française (ULF), qui varient dans leur nature et leur degré.

- Lettres d'intérêt ou d'intention d'établir une collaboration ou un partenariat avec l'ULF.
- Lettre d'appui pour la création de l'Université de langue française soumise par des organisations communautaires régionales et d'autres organismes.

SECTEUR ÉDUCATIF

► Universitaire

► Ontario

- Brock University ●
 - Anna Lathrop, professeure et vice-provost, enseignement et apprentissage
 - Matt Clare, gestionnaire, e-learning
 - Cara Boese, directrice, Co-op & éducation expérientielle
- Collège universitaire dominicain ●
 - Maxime Allard, recteur
- Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire (PEQAB) ●
 - James Brown, Directeur général
- Conseil ontarien de la qualité des programmes universitaires/COU
 - Brian Timney, directeur exécutif, assurance de la qualité
 - Peter Gooch, président du Conseil des universités ontariennes
 - Barbara Hauser, secrétaire au Conseil et conseillère principale en politiques
- Contact Nord ●
 - Maxim Jean-Louis, président directeur général
 - Matthieu Brennan, consultant
- eCampus ●
 - David Porter, président et directeur général
- Journée de réflexion sur la question universitaire en Ontario français, AFO, FESFO, REFO, IFO, CRCCF, Ottawa, le 25 avril, 2017.
- OCAD ●
 - Sara Diamond, présidente et vice-chancelière
 - Carole Beaulieu, vice-présidente en développement et secrétaire au Conseil
- Université de Guelph-Humber ●
 - John Walsh, vice-provost, directeur académique et exécutif en chef
 - Charlotte A. B. Yates, provost et vice-présidente académique

- Université de Hearst
 - Luc Bussières, recteur
 - Sophie Dallaire, rectrice intérimaire
 - Guy Rheault, président, Conseil des gouverneurs
 - Marc Bédard, vice-recteur
- Université Laurentienne
 - Dominic Giroux, recteur et vice-chancelier
 - Pierre Zundel, vice-recteur aux études
- Université d'Ottawa
 - Jacques Frémont, recteur
 - David Graham, vice-recteur aux études
 - Michel Laurier, vice-recteur aux études et provost
 - Kathryn Moore, directrice, relations gouvernementales
 - Johanne Bourdages, professeure, Faculté d'éducation - formation à l'enseignement
- Université Ryerson
 - Mohamed Lachemi, président
 - Jordan Becker, chef de la liaison communautaire, DMZ
- Université Saint-Paul
 - Chantal Beauvais, rectrice
 - Jean-Marc Barrette, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche
 - Normand Beaulieu, vice-recteur à l'administration
 - Micheal MacLellan, adjoint à la rectrice
- Université de Sudbury
 - Sophie Bouffard, rectrice
- Université de Toronto
 - MERIC Gertler, président
 - Glen Jones, doyen, OISE
 - David Cameron, doyen, Faculté des Arts et sciences
 - Stacy Churchill, professeur émérite
 - Diane Gérin-Lavoie, directrice, CREFO
 - Paul Gooch, professeur et ancien recteur de l'Université Victoria de Toronto
 - Dan Lang, professeur émérite
 - Enrica Piccardo, professeure, spécialiste du Cadre européen commun de référence pour les langues
 - Leesa Wheelahan, professeure, spécialiste internationale des articulations collège-université
 - Gavin Moodie, professeur, spécialiste international des articulations collège-université
- Université York/Campus Glendon
 - Mamdouh Shoukri, président
 - Rhonda Lenton, vice-présidente académique et présidente d sign e
 - Donald Ipperciel, principal de Glendon




- Jade Maxwell Rodrigues, directrice aux relations gouvernementales et chef de Cabinet
- Louise Lewin, directrice, Programme d'échanges Ontario Rhône-Alpes

► Québec

• HEC-Montréal

- Louis Hébert , professeur, directeur du MBA de HEC Montréal et co-directeur de l'EMBA McGill-HEC Montréal

• Université Concordia

- Alan Shepard , président
- William Cheaib, chef de cabinet
- Bart Simon , directeur, Milieux Institut d'Arts, Culture and Technologie
- Lynn Hughes , vice-rectrice associée à la recherche, Chaire en Interaction Design et Innovation Jeux
- Noor El Bawab, directrice des communications et stratégie, District 3 Accélérateur d'innovation





• Université Laval

- Sophie D'Amours, rectrice désignée
- Bernard Garnier, vice-recteur aux études et aux activités internationales
- Nicole Lacasse, vice-rectrice adjointe
- Richard Martel, adjoint au vice-recteur aux études et affaires internationales
- Didier Paquelin, professeur et Chaire de Leadership en enseignement sur la pédagogie de l'enseignement supérieur, Faculté des sciences de l'éducation





• Université McGill

- Marcelo Wanderley, professeur en technologie musicale et Chaire internationale INRIA Lille, France
- Isabelle Cossette, professeure, directrice du Centre interuniversitaire de recherche musique, média et technologie (CIRMMT), École de musique Schulich

• Université de Montréal

- Tomás Dorta , professeur et directeur du Laboratoire de recherche en design Hybridlab, Faculté de l'aménagement-Design
- Vincent Larivière , professeur et Chaire de recherche du Canada sur les transformations de la communication savante, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, directeur scientifique d'Érudit.
- Tanja Niemann , directrice générale, Consortium Érudit
- Thierry Bardini , directeur, département de communication
- Julianne Pidduck, professeure et directrice du DESS en médias, culture et technologie
- Stéphanie Tailliez, conseillère en relations internationales

• UQAM

- Éric Létourneau , directeur Hexagram-UQAM
- Jean Décarie , professeur, Hexagram-UQAM
- Dany Beaupré , professeur, Hexagram-UQAM
- Gisèle Trudel , professeure, Hexagram-UQAM
- Alain Stockless, professeur, département de didactique
- Bernard Schiele, professeur, ancien directeur du Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST) et fondateur du programme de doctorat en muséologie, médiation culturelle et patrimoine (Avignon, UQAM, École du Louvre)
- Noémie Couillard, doctorante en muséologie, médiation culturelle et patrimoine (Avignon, UQAM, École du Louvre)

- Yves Bergeron, professeur et directeur de l'Institut du patrimoine, ancien directeur du programme de doctorat en muséologie, médiation culturelle et patrimoine (Avignon, UQAM, École du Louvre)
- Olivier Bégin-Caouette, chercheur postdoctoral au CIRST
- Mélanie Millette, professeure spécialiste des médias sociaux

- UQO

- Paul Carr, professeur, département des sciences de l'éducation

- UQTR

- Adel Dahmane, doyen des études
- Sylvain Benoît, directeur du bureau de l'international et du recrutement
- Serge Nomo ●, directeur des programmes de MBA, département de finance et économique
- André Cyr ●, professeur en gestion, UQTR
- Marc Duhamel ●, professeur, département de finance et économique, École de gestion et Institut de recherche sur les PME
- Frédéric Laurin ●, professeur d'économie, École de gestion et chercheur, Institut de recherche sur les PME
- Sonia Thibault, directrice du service des finances

- Université Sherbrooke

- Sawsen Lakhal, professeure en pédagogie

► **Canada**

- Dalhousie University

- Sylvain Charlebois, professeur et doyen en management

- Simon Fraser University

- Kate Hennessy, professeure, École des arts interactifs et technologie

► **International**

- Brandeis University, Massachusetts, É.U.

- David Hackett Fischer, professeur

- Southwestern University, Texas, É.U. ●

- Kendall Richards, doyen associé et professeur
- Alisa Gaunder, professeur et doyenne du corps professoral

- Université Azim Premji, Bangalore, Inde

- Anurag Behar, vice-chancelier

- Université libre de Bolzano, Bolzano, Italie

- Rita Franceschini, ancienne rectrice et professeure

- Université Sorbonne-Nouvelle – Paris 3 ●

- Olivier Thévenin, UFR Arts et média
- Sébastien Velut, professeur et vice-président des affaires internationales

- Université Sorbonne Paris 13, LabEx ICCA (Industries culturelles et création artistique), France ●

- Bertrand Legendre, directeur

► Collégial

- Collège Boréal
 - Daniel Giroux, président
 - Danielle Talbot-Larivière, première vice-présidente, services corporatifs
 - Lise Béland, vice-présidente, Toronto/CSO
 - Marc Despatie, directeur, Communications, Planification stratégique et relations gouvernementales
 - Lyne Michaud, vice-présidente, éducation
- Humber College
 - Laurie Rancourt, vice-présidente principale académique
- La Cité
 - Lise Bourgeois, présidente
 - Lynn Casimiro, vice-présidente à l'enseignement
 - Judith Charest, directrice, Bureau de développement des affaires et de MobilitéCité -Toronto
- Seneca College
 - Jeff McCarthy, doyen, Faculté de l'éducation et de la formation permanente

► Scolaire

- Conseil scolaire catholique MonAvenir
 - Melinda Chartrand, présidente
 - André Blais, directeur de l'éducation
- Conseil scolaire catholique Providence
 - Paul Levac, surintendant de l'éducation
- Conseil scolaire Viamonde
 - Jean-François L'Heureux, président
 - Martin Bertrand, directeur de l'éducation
- Toronto District School Board
 - Kirsten Johnston, coordonnatrice de programmes, français langue seconde

SECTEUR COMMUNAUTAIRE

- Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO)
 - Carol Jolin, président
 - Peter Hominuk, directeur général
 - Bryan Michaud, analyste politique
- Canadian Parents for French - Ontario
 - Mary Cruden, présidente
- Canadian Parents for French - National
 - Sharon Lapkin, membre du C.A.

- Centre communautaire francophone Windsor-Essex-Kent Inc. ○
 - Didier Marotte, directeur général
- Centre francophone de Toronto ●
 - Lise-Marie Baudry, directrice générale
 - Jean-Luc Bernard, administrateur
- Comité consultatif provincial aux affaires francophones
 - Guy Matte, président du Comité et directeur général de la Fondation canadienne pour le dialogue des cultures
 - Simone Thibault, directrice générale du Centre de santé communautaire du Centre-ville (CSCC)
 - Maître Aissa Nauthoo, directrice des Services d'aide juridique (SAJ) du Centre francophone de Toronto
 - Carole Nkoa, chef de missions communautés franco-ontariennes et relations publiques, TFO
 - Nicolas Rouleau, avocat
 - Angèle Brunelle, directrice générale de l'Accueil francophone de Thunder Bay
 - Valérie Raymond, doctorante en sciences humaines et chargée de cours à l'Université Laurentienne et au Collège Boréal
 - Sylvie Landry, directrice des partenariats et des collaborations au Bureau des affaires francophones de l'Université Laurentienne
 - Marcel Castonguay, directeur régional du Centre de santé communautaire Hamilton Niagara
 - Didier Marotte, directeur général du Centre Communautaire Francophone de Windsor-Essex-Kent et vice-président du conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest de Windsor
- Comité consultatif en matière d'éducation postsecondaire en langue française dans la région du Centre-Sud-Ouest (MESFP) (anciens membres)
 - Diane Dubois, présidente
 - Jacques Naud, membre
 - Stacy Churchill, membre
- Conseil de la coopération de l'Ontario ●
 - Luc Morin, directeur
 - Julien Geremie, directeur du développement Toronto
- Fédération des aînés et retraités Régionale du Sud-Ouest (FARFO) ○
 - Julie Chalykoff, présidente
- Fédération de la jeunesse franco-ontarienne (FESFO)
 - Michel Menezes, directeur général
 - Caroline Gélinault, directrice adjointe
 - Sylvain Bérubé, agent de liaison politique
 - Ali Boussi, agent de liaison et coordonnateur du Conseil de représentation
 - Camille Sigouin, coordonnatrice des communications
 - Catherine-Isabelle Gagnon, coordonnatrice communautaire de prévention
 - Pablo Mhanna-Sandoval, vice-président
 - Rencontre du Conseil de représentation (7 avril 2017)
 - Alexa Leduc, présidente
 - Pablo Mhanna-Sandoval, vice-président
 - Koubra Hagggar, représentante du Sud

- Christopher North, représentant du Sud
 - Kelia Wane, représentante du Grand Toronto
 - Mélodie Ouellette, représentante du Grand Toronto
 - Emanuel Landao, représentant de l'Est
 - Jenna Rossi, représentante d'Ottawa
 - Lionel Fortin, représentant du Centre
 - Emily Fox, représentante du Centre
 - Megan Spooner, représentante du Centre
 - Gabrielle Chénard, représentante du Nord
 - Anne-Marie Trottier, représentant du Nord
 - Bryanna Elvrum, représentante du Nord
 - Emma O'Gorman, agente de communication
 - Michel Menezes, directeur général
 - Sylvain Bérubé, agent de liaison politique
 - Ali Boussi, agent de liaison politique et coordonnateur du Conseil de représentation
- Français pour l'avenir ●
 - Pier-Nadeige Jutras, ancienne directrice générale
 - Gabrielle Fortin, directrice générale
 - Le LABO, centre d'arts médiatiques francophone de Toronto ●
 - Barbara Gilbert, directrice générale
 - Claudette Jaiko, présidente
 - Maison de la francophonie de Toronto ●
 - Kip Daechsel, président
 - Richard Kempler, administrateur
 - Annie Dell, administratrice
 - Jean-Gilles Pelletier, administrateur
 - Linda Savard, consultante
 - La Passerelle-I.D.É. (Intégration et Développement économique) ●
 - Farah Ghorbel, présidente du Conseil d'administration
 - RDÉE Ontario (Réseau de développement économique et d'employabilité) ●
 - Pierre Tessier, directeur général
 - Réseau-Femmes du Sud-Ouest de l'Ontario ○
 - Nathalie Normand, directrice générale
 - Regroupement étudiant franco-ontarien (RÉFO)
 - Alain Dupuis, directeur général
 - Myriam Vigneault, coprésidente
 - Yacouba Condé, coprésident

- Assemblée générale du RÉFO, 4 mars, 2017
- 90 étudiant.e.s de partout en Ontario
- Conseil d'administration du RÉFO
- Théâtre français de Toronto
 - Joël Beddows, directeur artistique et co-directeur général

► **Tables ou Regroupements interagence communautaires**

• **Comité des champions** (Campagne IMMIGRANT VEUT DIRE)

- Peter Hominuk, directeur général, AFO
- Anne Gerson, chargée de communication, Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario ACÉPO
- André Blais, directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
- Suzanne Bélanger-Fontaine, Direction – Programmes et services en immigration, Collège Boréal
- Tharcisse Ntakibirora, coordonnateur des services en français, Réseau local d'intégration des services de santé centre-Toronto
- Ronald Bisson, directeur général, Ronald Bisson et Associés
- Alain Dobi, directeur général, Réseau de soutien à l'immigration francophone CSO
- St-Phard Désir, directeur général, Conseil économique et social d'Ottawa-Carleton (CÉSOC)
- Serge Paul, agent de liaison communautaire, Conseil scolaire Viamonde
- Hélène Vigneault, responsable des communications, Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques
- Judith Charest, directrice, Bureau de développement des affaires et de Mobilité - Toronto

• **Conseil des organismes francophones de la région de Durham (COFRD)** ◯

- Éline Legault, directrice générale
- Chantal Bazinet, Association des femmes canadiennes-françaises et Génie en herbe
- Hélène Boudreau, Office de qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)
- Olga Lambert, POM un monde de culture
- Antoine Ainsworth, Chevalier de Colomb

• **Table de concertation francophone de Windsor, Essex, Chatham-Kent** ◯

- Carole Papineau, Conseil scolaire catholique Providence
- Christelle Desforges, Réseau de soutien à l'immigration francophone
- Élisabeth Brito, Réseau des femmes du Sud-Ouest
- Gisèle Dionne, ACFO régionale Windsor-Essex-Chatham-Kent
- Jaclyn Meloche, Galerie d'Art de Windsor
- Journal Le Rempart
- Lynne Maher, RDÉE Ontario
- Marylène Lépine, ALSO (Aide à la vie autonome – Sud-Ouest de l'Ontario)
- Lois Caldwell, ALSO (Aide à la vie autonome – Sud-Ouest de l'Ontario)
- Valerie Hodgins, Centre communautaire francophone Windsor-Essex-Kent Inc.
- Yasmine Joheir, Conseil scolaire Viamonde
- Yvan Poulin, Entité de planification des services de santé en français Érié St-Clair/Sud-ouest

• **Table de concertation Franco-Info de London, Middlesex, Lambton et Elgin** ^o

- Christelle Desforges, Réseau de soutien à l'immigration francophone
- Jean-Pierre Cantin, Centre communautaire régional de London
- Émilie Crakondji, Carrefour des Femmes du Sud-Ouest de l'Ontario
- Jacques Kenny, Entité de planification des services en français Érié St-Clair/Sud-Ouest
- Denis Poirier, Journal L'Action
- Gabrielle Laurin, Conseil scolaire Viamonde
- Nicole Blanchette, La Ribambelle
- Nicole Buteau, London French Day Care
- Noha Elsheikh, Services de toxicomanie de Thames Valley
- Rachele Dean, gestionnaire – thehealthline.ca Réseau d'information
- Rita Giroux - Patience, Conseil scolaire catholique Providence
- Roza Belai, Ligne Fem'aide

• **Table de Peel-Dufferin-Halton** ^o

- Karine Barrass, Conseil scolaire Viamonde
- Mireille Coulombe-Anifowose, Élargir l'espace francophone
- Dieufert Bellot, RLISS Centre-Ouest
- Rudy Chabannes, journaliste au journal Le Métropolitain
- Joy Contram-Seetana, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
- Marie-Pierre Daoust, Conseil scolaire catholique MonAvenir
- Aliya Dowlut, Collège Boréal
- Wescar Eliscar, RDÉE Ontario
- Corinne Filler, Collège du savoir
- Ken Fortin, Service Canada
- Serge Gagnon, Cercle de l'amitié
- Adrien Gaudet, Cercle de l'amitié
- Elizabeth Molinaro, RLISS Mississauga Halton
- Emilienne Mondo, Réseau de soutien à l'immigration francophone CSO
- Marcel Mukuta, Cercle des aînés noirs
- Constant Ouapo, Reflet Salvéo
- Patrick Padjja, Four Corners
- Denis Poirier, président du centre scolaire communautaire Notre Place et président d'Altomédia
- Chloé Roussel, Accès Emploi

• **Tables interagence francophones de Hamilton et de Niagara** ^o

- Sébastien Skrobos, coordonnateur des projets et du développement, ACFO Régionale Hamilton
- Mireille Coulombe, Élargir l'espace francophone
- André Bovet, chef de la formation continue, Collège Boréal, campus de Hamilton
- Marcel Castonguay, directeur général, Centre de santé communautaire Hamilton/Niagara
- Bonaventure Otshudi, directeur services immigration, Centre de santé communautaire Hamilton/Niagara

- Isabelle Rostagni, Réseau local d'intégration des services de santé – Hamilton Niagara Brant Haldimand
 - Mélissa Loïzou, avocate bilingue, Clinique juridique communautaire
 - Jérôme Pommier, travailleur juridique, Clinique juridique communautaire
 - Annie Boucher, planificatrice, Entité 2 de planification des services de santé en français
 - Arwinder Kaur, agente de liaison, Conseil scolaire Viamonde
 - Franklin Leukam, agent de liaison, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
 - Hélène Caron, Hélène Caron Consulting
 - Francine Legault, Fondation Trillium de l'Ontario
 - Philippe Thivierge, Journal Le Régional
 - Lucie Huot, directrice générale, CERF Niagara
 - Susan Morin, directrice du développement économique communautaire, Entreprise Niagara Société d'aide au développement des collectivités
- **Table Interagence francophone de Waterloo Wellington (Cambridge, Kitchener, Waterloo, Guelph)** ^o
 - Sébastien Skrobos, coordonnateur des projets et du développement, ACFO Régionale Hamilton
 - Mireille Coulombe, Élargir l'espace francophone
 - Linda Drouin, Centre communautaire francophone de Cambridge
 - Suzette Hafner, Association des francophones de Kitchener-Waterloo
 - Christelle Desforges, Réseau de soutien à l'immigration francophone
 - Sophie Gouveia, Entité 2 de planification des services de santé en français
 - Gabrielle Laurin, Conseil scolaire Viamonde
 - Marie-Pierre Daoust, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
 - Christine Gilles, Canadian Mental Health Association Waterloo Wellington

SECTEUR GOUVERNEMENTAL

- Ambassade de la France
 - Nicholas Chapuis, ambassadeur
- Caucus francophone de l'Assemblée législative de Toronto
- Commissariat aux services en français
 - François Boileau, commissaire
 - Jean-Gilles Pelletier, directeur-général
 - Joseph Morin, conseiller juridique
- Consulat de la France à Toronto
 - Marc Trouyet, consul
- Députées de l'Assemblée législative
 - Nathalie Desrosiers, députée
 - France Gélinas, députée
- Ministère de la citoyenneté et l'immigration de l'Ontario
 - Suzanne Gordon, chef, unité de l'intégration au marché du travail
 - Jennifer Forbes, conseillère principale en programmes
 - Ursula Lipski, chef, unité 'Expérience Globale Ontario

- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle
 - Brian Tamblin, conseiller spécial (collèges), Direction des Politiques stratégiques et programmes
 - Bonnie Patterson, conseillère spéciale (universités), Direction des Politiques stratégiques et programmes
 - Bruce Ellis, directeur adjoint, Direction des services juridiques
 - Janet Chow, conseillère, Direction des services juridiques
 - John Manning, directeur, Division des politiques stratégiques et des programmes
 - Erin McGinn, sous-ministre adjointe, Division du développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée
 - David Bartucci, directeur, Division du développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée
 - Paul Duffy, chef, Unité des Politiques de financement et pensions
 - Sunita Kosaraju, conseillère principale en politiques, Unité des Politiques de financement et pensions
 - Asher Zafar, chef, Unité des politiques de financement et de la planification des systèmes
 - Heidi Eicher, conseillère principale en politiques, Unité des politiques
 - Peter Popadic, analyste principal des politiques et de la planification, Unité des politiques de financement et de la planification des systèmes
 - Paul Jarvey, chef d'équipe, politiques stratégiques et programmes
 - Paul Weitzmann, analyste principal des politiques et de la planification, Unité des politiques de financement et de la planification des systèmes
- Office des affaires francophones
 - Marie-Lison Fougère, sous-ministre
 - Kelly Burke, sous-ministre adjointe
- Ville de Toronto
 - Comité consultatif des services en français de la ville de Toronto ^o
 - Norm Kelly, conseiller municipal et co-président du Comité des services en français
 - Lise Marie Baudry, co-présidente
 - Diane Chaperon-Lor, membre communautaire
 - Isabelle Girard, membre communautaire
 - Guy Mignault, membre communautaire
- Ministère de l'enseignement supérieur du Québec
 - Honorable Hélène David, ministre

SECTEUR PARAPUBLIC - ONG - PRIVÉ

- Alain Ducasse All Seasons Hospitality Inc. ●
 - Riva Walia, agente
- Alliance française de Toronto ●
 - Thierry Lasserre, directeur
- André Gabias, consultant en gouvernance des universités
- Brynaert, Brennan et associés
 - Matthieu Brennan ●, président
- Conseil de développement des talents bilingues francophones

- Andrew Bromfield, président, Formative Innovations
- Astrid Jacques, conseiller en politique bilingue, Politique d'immigration MCI
- Jeff McCarthy, doyen, Faculté de l'éducation et de la formation permanente
- Jennifer Posthumous, gestionnaire, développement des employeurs et de la main-d'œuvre, engagement des parties prenantes
- Kamini Sahadeo, logique de marketing
- Harriet Thornhill, vice-présidente, Centre d'expertise de RBC et Centre de Contact de RBC Placements en Direct
- Maria Buscemi, conseillère principale en politiques, Office des Affaires francophones
- Mario Bruyère, analyste principal de conception et de développement de programmes (MAESD)
- Miguel Morris, vice-président, Innovative Vision
- Monika Banjeglav, chef principale, acquisition de talent, Groupe Banque TD
- Philip Johnson, directeur des opérations, Hospitality Workers Training Centre
- Roberto Jovel, consultant, La Passerelle-I.D.É.
- Suzanne Gordon, chef, Unité de l'intégration au marché du travail, ministère de
- Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC/ICTC) ●
 - Namir Anani, directeur général
- ÉDUmédia
 - Charles Sol, directeur
- French Tech Toronto et Consortium français des entreprises, des talents et des métiers ●
 - Florent Cortes, chargé de projet, Consulat de France à Toronto
- Groupe Média TFO ●
 - Membres du Conseil d'administration (CA)
 - Carole Beaulieu, présidente du CA
 - Donald Obonsawin, vice-président du CA
 - Marie Larose, administratrice
 - Michel Paulin, administrateur
 - Édith Dumont, administratrice
 - Carole Myre, administratrice
 - Jean-Jacques Rousseau, administrateur
 - Bernard Roy, administrateur
 - Kip Daechsel, administrateur
 - Personnel de Groupe Média TFO
 - Éric Minoli, vice-président, Technologies et Optimisation
 - Laurent Guérin, vice-président, Contenu et Numérique
 - Michel Tremblay, vice-président, Stratégies d'entreprise
 - Lisa Larsen, directrice principale des services financiers, juridiques et administratifs
 - Magalie Zafimehy, directrice principale, Marketing
 - Julie Caron, directrice principale, Apprentissage numérique
 - Manuelita Cherizard, directrice principale, Développement des talents
 - Carole Nkoa, directrice des Communications et chef de mission auprès des communautés franco-ontariennes
 - Jacinthe Bergevin, conseillère en développement organisationnel, FOUG
 - Isabelle Paquet, chargée d'affaires du bureau du président et chef de la Direction et secrétaire du conseil d'administration

- MITACS ●
 - Éric Bosco, chef du développement des affaires et partenariats
 - Josette-Renée Landry, vice-présidente, développement des affaires (Montréal)
- Première Financière du Savoir
 - Jacques Naud, vice-président, ventes et distribution
- Orbis Communications ●
 - Nathalie Nitsopoulos, directrice, expérience client
- Patrick Pichette, ancien vice-président Google
- Pearson Canada
 - James Reeve, directeur, Pearson Canada
- Pearson Erpi ●
 - Normand Cléroux, directeur general, Pearson Erpi
- Power Corporation
 - Paul Genest, vice-président principal
- Radio-Canada ●
 - Pierre Ouellette, directeur, régions de l'Ontario
- Riipen
 - Richard Tuck, président-directeur-général
- RBC
 - Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté corporative
 - Madeleine Barker, directrice, Programmes de développement
- TC média (Chenelière Éducation) ●
 - Michel Carl Perron, vice-president, développement technologique et production
 - Patrick Lutzy, directeur général
- Texidium by kivuto solutions ●
 - Kelly Smith, vice-président du développement des affaires Kivuto Solutions
- Savoir-faire Linux
 - Marc Lijour, directeur du bureau de Toronto
- Vitrine technologie éducation (VTN)
 - Pierre-Julien Guay, coordonnateur
- Waterfront Toronto ○
 - William Fleissig, directeur général
 - Meg Davis, agent de développement en chef
 - Edward Chalupka, directeur aux relations gouvernementales
 - Kristina Verner, vice-présidente, Innovation, développement durable et prospérité
 - Marisa Piattelli, agent stratégique en chef
 - Amanda Santo, directrice en développement

ANNEXE C: Propositions du réseau existant des établissements postsecondaires de langue française et bilingues concernant la gouvernance, les affiliations et les collaborations et des établissements mentors et d'autres universités ontariennes.

À la lumière de son mandat, le Conseil de planification a invité individuellement toutes les universités qui font partie du réseau des universités de langue française et bilingues, ainsi que les deux collèges de langue française, à exprimer leurs intentions en ce qui a trait à leur collaboration et participation pour réaliser les divers éléments clés du mandat du Conseil de planification.

Voici une liste des correspondances pour chaque institution et les copies de leurs propositions individuelles sont disponibles sur demande auprès du MESFP.

Le réseau des établissements postsecondaires de langue française et bilingues

1. Université de Hearst

- Des lettres de soutien et d'intention à collaborer avec l'Université de langue française (ULF) par rapport à la gouvernance par et pour les francophones et l'expertise en matière de modes de prestation novateurs de programmes universitaires, datées du 14 mars 2017 et du 5 juin 2017

2. Université Saint-Paul

- Lettre d'intention à collaborer avec l'ULF sur la gouvernance et l'offre de programmes académiques datée du 23 mars 2017

3. Collège universitaire dominicain

- Lettre d'intention à collaborer avec l'ULF sur les offres de programmes académiques datée du 26 mai 2017

4. Université de Sudbury

- Lettres d'intentions à collaborer avec l'ULF sur l'offre de programmes universitaires datée du 16 mai 2017 et sur la gouvernance et les programmes académiques datée du 20 juin 2017

5. Université Laurentienne et Université d'Ottawa

- Proposition conjointe envoyée le 20 mars 2017 sur la gouvernance et les collaborations en matière de programmes académiques.

6. Université d'Ottawa

- Lettre d'intention visant à définir un certain nombre de collaborations académiques et non académiques et offre d'agir comme un des mentors principal pendant la phase de mise en œuvre de la nouvelle ULF datée du 26 juin 2017

7. Université York - Collège Glendon

- Proposition initiale sur la colocation et la gouvernance envoyée le 3 février 2017 suivi d'un document portant sur les coûts estimés reliés à la location du Collège Boréal et l'ULF sur le campus de Glendon daté du 23 mars, 2017
- Suivi d'une lettre d'intention concernant les collaborations académiques avec l'ULF datée du 30 juin 2017.

8. Collège Boréal

- Proposition initiale faite au Conseil de planification le 22 mars 2017, suivie d'un mémoire daté du 10 mai 2017 et de nombreuses rencontres et échanges entre les membres du Conseil de planification et son personnel et des homologues de Boréal. Lettre d'intention à collaborer avec l'ULF sur l'emplacement et l'offre de programmes académiques datée du 20 juillet 2017.

9. La Cité

- Lettre d'intention visant à collaborer à une initiative académique conjointe datée du 31 mai 2017.

De plus, sur demande du Conseil de planification, **d'autres établissements de l'Ontario et du Québec** ont accepté d'agir en tant que mentors auprès de la nouvelle ULF au cours de sa phase de mise en œuvre, de façon générale ou spécifique.

10. Université Ryerson

- Lettre d'intention d'agir en tant que mentor principal de l'ULF pendant sa phase de mise en œuvre et d'initier des collaborations académiques avec l'ULF par rapport à son programme de certificat de compétences linguistiques en français (par le biais de lettres d'autorisation) et en recherche datée du 15 juin 2017

11. Université de Guelph - Humber

- Lettre d'intention conjointe pour agir en tant que mentors spécifiques liés aux partenariats universitaires/collégiaux datée du 20 juin 2017

12. Université Laval

- Lettre d'intention pour aider dans les domaines de la gouvernance, de l'apprentissage multimodal et innovant et collaborer dans les domaines des programmes académiques, de la recherche et de la mobilité des étudiants et des professeurs en date du 20 juin 2017

D'autres universités ontariennes qui ont accepté d'examiner des collaborations possibles avec l'ULF :

13. Université OCAD

- Lettre d'intérêt à examiner des collaborations académiques (par exemple dans les créneaux de l'ULF en Environnements urbains et en Cultures numériques, ainsi que dans le programme du Portfolio linguistique/Certificat de compétence linguistique, datée du 28 juin 2017.

14. Université de Toronto, Faculté des Arts et des Sciences

- Lettre d'intérêt à continuer la discussion sur une collaboration académique dans le programme du Portfolio linguistique/Certificat de compétence linguistique par le biais de lettres d'autorisation, datée du 23 juin 2017

15. Université Brock

- Lettre d'intérêt à examiner une collaboration académique dans le domaine de la pédagogie expérientielle et des programmes coopératifs, datée du 23 juin 2017

ANNEXE D⁴¹: Collaborations et partenariats en matière de programmation, recherche et innovation et apprentissage en milieu de travail

Le Conseil a établi les bases de collaborations potentielles avec d'autres universités ontariennes ailleurs au pays et à l'étranger, multipliant des collaborations et partenariats pour chacun de ses volets et ses quatre créneaux d'excellence. Sur ce point, l'université s'associerait avec les meilleurs réseaux de recherche et d'innovation transdisciplinaire et des projets d'entente de collaborations sont déjà en cours d'élaboration avec les universités, les professeurs, et les organismes suivants :

- **Université de Toronto (OISE / CRÉFO)**. Le Centre de recherches en éducation franco-ontarienne (CRÉFO) a exprimé son intérêt à explorer les opportunités de partenariat, notamment dans son domaine d'expertise, soit la recherche interdisciplinaire sur les pratiques éducatives, sociales et linguistiques des francophones.
- **Université de Toronto (OISE)** - Prof. Enrica Piccardo, experte en plurilinguisme qui est prête à faire partie de l'équipe de mise en oeuvre de l'ULF pour aider à développer le portfolio linguistique et la certification des compétences linguistiques.
- **Université de Montréal – Hybridlab Inc. Faculté de l'aménagement – Design**. Hybridlab est prêt à appuyer l'équipe de mise en oeuvre de l'ULF et à partager son expérience et son expertise dans le développement de techniques avancées de processus de création, particulièrement dans la co-conception et les technologies innovantes pour l'enseignement, l'organisation et la conception physique d'espaces d'apprentissage et la recherche fondamentale en design et en entrepreneuriat.
- **Université de Montréal – Chaire de recherche du Canada sur les transformations de la communication savante, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information**. L'équipe montréalaise conseillera l'université en matière de planification de l'infrastructure de la documentation, d'abonnements aux bases de données, d'achat d'ouvrages et de collections, de fonds de démarrage et de politiques relatives à la diffusion du savoir.
- **Université de Montréal - Département de communication**. Le directeur du département a exprimé son intérêt à examiner la possibilité d'un partenariat avec l'ULF dans le domaine des médias et des cultures numériques.
- **Université de Montréal – Consortium Érudit**. Cette plateforme d'accès numérique à la recherche et à la culture francophones d'Amérique du Nord en sciences humaines et sociales a accepté de soutenir la revue scientifique transdisciplinaire de l'université.
- **UQAM-Hexagram et UQAM-École des médias**. Hexagram-UQAM est un lieu de rencontres entre l'art, la technologie et la recherche-création. Ce centre est une des deux principales antennes du regroupement stratégique de recherche Hexagram, l'autre étant Milieux de l'Université de Concordia. Hexagram-UQAM est intéressé à établir un partenariat qui permettrait la collaboration et le développement de projets communs en matière de recherche et de recherche-création et de contribuer à la création d'un centre de recherche institutionnel pouvant s'intégrer éventuellement au réseau Hexagram. Enfin, UQAM-École des média offre son expertise sur le plan de l'élaboration d'un cadre pédagogique spécifique au créneau Cultures numériques de l'ULF, conçu par projet, relié à l'industrie privée et applicable autant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs.
- **Université de Concordia-Milieux** Institut artistique, culturel et technologique. Situé au carrefour des beaux-arts, de la culture numérique et des technologies de l'information, Milieux se veut une plateforme d'expérimentation créative, de formation interdisciplinaire et d'invention progressiste et est une des deux antennes du regroupement Hexagram. L'institut Milieux peut, outre développer des projets de collaboration en recherche avec l'ULF, offrir un modèle organisationnel pour l'incubation d'une recherche-création transversale favorisant la participation étudiante, notamment dans la prise en charge de projets.
- **Université du Québec à Trois-Rivières**. Des professeurs de l'École de gestion joueront un rôle déterminant avec l'ULF et d'autre professeur de HEC Montréal dans le développement du créneau de l'économie mondialisée de l'université.
- **Université Sorbonne-Nouvelle - Paris 3**. La Sorbonne Nouvelle envisage la signature d'ententes de coopération avec l'ULF dans les domaines de la recherche et de la formation, et des échanges d'étudiants et d'enseignants afin d'établir en réseau des partenariats entre l'université et d'autres acteurs de la francophonie mondiale.

⁴¹ Les copies de ces lettres sont disponibles sur demande auprès du MESFP.

- **Université Sorbonne-Paris 13 - LabEX ICCA.** LabEX s'intéresse à établir un partenariat avec l'ULF dans le cadre de l'École universitaire de recherche (EURICCA) visant des modes de partenariat sur les formations en deuxième et troisième cycles concernant les thématiques des industries culturelles, des publics de la culture, de la culture numérique et de la création artistique et en loisir.
- **Southwestern University (Texas).** Cette université a élaboré un programme d'intérêt particulier pour la nouvelle université, le programme Paideia, une approche transdisciplinaire de l'apprentissage et de l'enseignement. Elle a convenu d'aider et de partager son expérience et son expertise au moment de l'élaboration du curriculum de la nouvelle université.
- **Mitacs.** Cet organisme national sans but lucratif conçoit et met en œuvre depuis 15 ans des programmes de recherche et de formation au Canada. Mitacs construit des partenariats appuyant l'innovation industrielle et sociale au pays. Le Conseil a conclu une entente de principe avec l'organisme Mitacs qui appuiera l'ULF dans sa démarche visant à mettre en place des possibilités de stages financés pour ses étudiants des cycles supérieurs, et éventuellement pour ceux du premier cycle lorsque l'organisme en obtiendra l'approbation.
- **Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC).** Ce centre est prêt à aider l'université par l'entremise de son programme d'apprentissage intégré au travail.
- **Contact Nord.** Cet organisme offre son appui et son expertise touchant entre autres, l'enseignement de proximité, les pratiques et technologies d'apprentissage en ligne ou multimodal et la promotion des cours et programmes offerts par l'ULF.
- **eCampus Ontario.** Ce portail ontarien rend en ligne les cours et les programmes offerts par les établissements post secondaires membres offrant à la fois un soutien à la clientèle étudiante ainsi qu'un appui diversifié aux professeurs intéressés à la conception, à la mise au point ou à l'enseignement en ligne et aux cours hybrides.
- **Radio Canada - Services français, Régions de l'Ontario.** Le directeur des services français de Radio Canada pour les régions de l'Ontario est prêt à explorer des opportunités de partenariat avec l'ULF dans le domaine des cultures numériques et de l'apprentissage en milieu de travail.
- **Conseil scolaire catholique Providence.** Ce Conseil scolaire offre son appui à l'ULF et est intéressé à explorer des opportunités de collaboration avec l'ULF sur le plan de la recherche en éducation.

ANNEXE E⁴²: Lettres d'intention des partenaires du Carrefour francophone du savoir et de l'innovation de Toronto et de la Maison de la francophonie

1. Collège Boréal - lettre datée du 20 juillet 2017 signée par le président du Collège, Daniel Giroux
2. Groupe Média TFO – lettre datée du 14 juin 2017 et signée par la présidente du conseil d'administration, Carole Beaulieu
3. Théâtre français de Toronto – lettre datée du 31 mai 2017 et signée par le directeur artistique et co-directeur général, Joël Beddows
4. Le Labo – lettre datée du 19 juin et signée par la présidente du conseil d'administration, Barbara Gilbert et la directrice générale, Claudette Jaiko
5. RDÉE Ontario – lettre datée du 2 juin 2017 et signée par le directeur général, Pierre Tessier
6. Conseil de la coopération de l'Ontario – lettre datée du 15 juin 2017 et signée par le directeur général, Luc Morin
7. Centre francophone de Toronto - satellite – lettre datée du 16 juin 2017 et signée par la directrice générale, Lise-Marie Baudry et la présidente du Conseil Claire Francœur
8. La Passerelle - I.D.É. – lettre datée du 2 juin 2017 et signée par la présidente du conseil d'administration, Farah Ghorbel
9. Alliance française - satellite – lettre datée du 22 juin 2017 et signée par le directeur général, Thierry Lasserre
10. Conseil scolaire Viamonde - bureau de liaison – lettre datée du 12 juin 2017 et signée par le président du conseil, Jean-François L'Heureux
11. Conseil scolaire catholique MonAvenir - bureau de liaison – lettre datée du 21 juin 2017 et signée par la présidente du conseil, Melinda Chartrand
12. Canadian Parents for French - Ontario – lettre datée du 8 juin 2017 et signée par la présidente du Conseil d'administration, Mary Cruden suivie d'un courriel envoyé le 14 juin par la directrice générale, Betty Gormley
13. Le Français pour l'avenir/French for the future – lettre datée du 23 juin 2017 et signée par la directrice générale, Gabrielle Frédette Fortin
14. Alain Ducasse All Seasons Hospitality Inc. - lettre datée du 7 juillet 2017 et signée par le directeur Beena Jaggi
15. Maison de la francophonie de Toronto – lettre d'intention à gérer, de façon indépendante, les résidences pour étudiants et faculté, les services de garderie, la cafétéria, et le service de traiteur, etc., datée du 12 juin 2017 et signée par le président du conseil d'administration, W. Kip Daechsel

⁴² Des copies de ces lettres sont disponibles sur demande auprès du MESFP.

ANNEXE F⁴³ : Lettres d'appui communautaire de la région du Centre-Sud-Ouest et d'autres organismes

- ▶ Centre communautaire francophone de Windsor-Essex-Kent
- ▶ Conseil des organismes francophones de la région de Durham (COFRD)
- ▶ Fédération des aînés et retraités régionale du Sud-Ouest (FARFO)
- ▶ Interagence de Hamilton
- ▶ Table de concertation Franco-Info de London, Middlesex, Lambton et Elgin
- ▶ Table de concertation francophone de Windsor, Essex, Chatham-Kent
- ▶ Table de Peel-Dufferin-Halton
- ▶ Table interagence de Waterloo-Wellington-Guelph
- ▶ Réseau-Femmes du Sud-Ouest de l'Ontario
- ▶ Comité consultatif francophone de la Ville de Toronto
- ▶ Waterfront Toronto
- ▶ Commission d'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire (PEQAB)
- ▶ Orbis Communications
- ▶ Pearson ERPI
- ▶ TC Média Livres (Chenelière Éducation)
- ▶ Texidium by Kituvo Solutions

⁴³ Les copies de ces lettres sont disponibles sur demande auprès du MESFP.

