

ENTENTE DE MANDAT STRATÉGIQUE

L'Université de Hearst
et le
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle
2017-2020

SIGNÉ pour le ministère de l'Enseignement
supérieur et de la Formation
professionnelle et en son nom par :

Sheldon Levy
Sous-ministre

Date

SIGNÉ pour l'Université de Hearst et en son
nom par :

Luc Bussières
Recteur

Date



Table des matières

Section 1 : Introduction

Préambule

Vision, mission et mandat de l'établissement

Aspirations

Section 2 : Priorités et objectifs communs en matière de différenciation

1.0 L'expérience des étudiantes et étudiants

2.0 L'innovation en matière d'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage

3.0 L'accès et l'équité

4.0 L'excellence dans la recherche et son impact

5.0 L'innovation, le développement économique et l'engagement communautaire

Section 3 : Stratégie en matière d'effectif, orientation des programmes, viabilité et collaborations

6.0 La stratégie en matière d'effectif et l'orientation des programmes

- Stratégie et collaboration en matière d'inscription d'étudiantes et étudiants étrangers
- Domaines de programme stratégiques qui constituent des atouts pour l'établissement et susceptibles de faire l'objet d'expansion
- Viabilité financière

7.0 Les collaborations et les partenariats de l'établissement

Section 4 : Les engagements du Ministère

Préambule

La présente entente de mandat stratégique entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle et l'Université de Hearst définit la fonction que l'université remplit actuellement dans le système d'éducation postsecondaire et la manière dont elle s'appuiera sur ses forces actuelles pour concrétiser sa vision et contribuer à la réalisation des objectifs établis pour l'ensemble du système et des priorités du gouvernement.

L'entente de mandat stratégique (l'Entente ou EMS) :

- détermine et définit les objectifs et les priorités que partagent le gouvernement de l'Ontario et l'université;
- décrit les domaines des programmes actuels et futurs qui constituent des forces;
- appuie la vision, la mission et le mandat actuels de l'université et détermine les forces dans le contexte des lois qui régissent l'université;
- décrit les éléments convenus du nouveau modèle de financement des universités, y compris :
 - les plans de l'université en matière d'effectifs et les niveaux initiaux de l'effectif de base selon les unités de financement pondérées qui seront financés au moyen du modèle de financement en fonction du système de couloirs différentiels pour la durée de cette Entente
 - les éléments prioritaires en matière de différenciation, y compris les mesures et les cibles
- fournit des renseignements sur la viabilité financière de l'établissement et
- éclaire les décisions du ministère et lui permet d'harmoniser ses politiques et processus visant à soutenir davantage les forces de l'université.

L'Entente sera en vigueur du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020.

L'Entente peut être modifiée dans le cas où des changements de fond qui auraient d'importantes répercussions sur les engagements pris dans le cadre de l'Entente seraient apportés aux politiques ou aux programmes (p. ex., accroissement majeur de la capacité et main-d'œuvre hautement qualifiée). Les deux parties devront valider toute modification dans un document écrit, qu'elles dateront et signeront.

Vision de l'Ontario en matière d'éducation postsecondaire

Grâce à l'enseignement et à l'apprentissage, à la recherche appliquée et aux services qu'ils offrent, les collèges et universités de l'Ontario stimuleront la créativité, l'innovation et l'engagement communautaire tout en favorisant le développement des savoirs et des compétences.

Ils auront à cœur de servir les intérêts des étudiantes et des étudiants et d'offrir à tous les apprenants qualifiés la meilleure expérience d'apprentissage possible à un coût abordable et de façon viable sur le plan financier. Les étudiantes et étudiants bénéficieront d'une formation de qualité qui leur permettra d'être concurrentiels sur le marché mondial tout en stimulant l'économie de l'Ontario.

Vision, mission et mandat de l'Université de Hearst

Mission

L'Université de Hearst rend accessible aux francophones du nord-est de l'Ontario une éducation universitaire de qualité, en leur offrant des programmes complets dans leur région, en utilisant des méthodes d'enseignement qui reconnaissent l'importance, sur le plan de l'éducation et de la réussite scolaire, d'une interaction continue entre les étudiantes et les étudiants, ainsi qu'entre ces derniers et les membres du corps professoral.

L'enseignement a toujours préséance à l'Université de Hearst. Voilà pourquoi l'établissement s'est fixé comme objectif de développer l'autonomie et le sens des responsabilités de sa clientèle étudiante et d'offrir à celle-ci une éducation utile tant dans la vie privée que dans le milieu professionnel.

L'Université de Hearst s'emploie à faire progresser les connaissances et à les transmettre. Elle favorise le développement intellectuel, spirituel, moral, physique, artistique et social de ses membres et encourage la participation communautaire. Dans le cadre de son enseignement, de ses recherches et de sa participation à la vie de la communauté, elle joue un rôle important dans le développement culturel et économique du nord de l'Ontario, assure la promotion de la langue française et de la culture franco-ontarienne, et favorise un sentiment d'appartenance à cette communauté.

Dans toutes ses entreprises, l'Université de Hearst contribue au développement d'une société fondée sur des valeurs comme la liberté, l'égalité, la justice, l'ouverture d'esprit, la solidarité, le respect de la personne et la protection de l'environnement.

Vision

Faire de la population francophone du nord de l'Ontario celle qui compte le plus d'universitaires en province demeure parmi les objectifs les plus importants et les plus chers à l'Université de Hearst. L'établissement

s'emploie activement à se positionner sur tous les plans — provincial, national et international — en tant qu'établissement innovant qui assure la prestation de ses programmes universitaires au moyen de méthodes novatrices. Pour atteindre cet objectif, l'Université de Hearst a mis au point un modèle pédagogique axé sur les quatre piliers suivants : le mode de prestation en bloc, qui offre à sa clientèle une expérience engageante; un programme interdisciplinaire qui forme des diplômées et diplômés, dont la compétence, la polyvalence et l'ingéniosité leur permettront de faire face à la complexité qui caractérise le 21^e siècle; des stages obligatoires qui offrent de multiples possibilités de mettre en pratique la théorie apprise en classe, de développer des compétences professionnelles pratiques et d'acquérir une plus grande conscience de divers milieux de travail; ainsi que des expériences interculturelles riches et variées qui favorisent l'ouverture sur le monde.

Aspirations

Le Ministère reconnaît l'importance d'appuyer les établissements d'enseignement postsecondaire dans leur évolution et il est conscient de leurs aspirations d'ordre stratégique. L'Entente ne vise pas à couvrir toutes les décisions et questions qui touchent le système d'éducation postsecondaire; un grand nombre d'entre elles seront abordées au moyen des politiques et des procédures habituelles du Ministère. Le Ministère n'approuvera pas, par exemple, les demandes de financement de projets d'immobilisation ni les demandes d'approbation de nouveaux programmes par l'entremise du processus d'entente de mandat stratégique.

Aspirations de l'établissement

Les aspirations que l'Université de Hearst fait valoir ci-dessous s'apparentent grandement à la vision énoncée précédemment. Ces grands thèmes, qui guident les décisions et orientent l'action au sein de l'organisation, constitueront la trame de fond de la présente Entente.

L'Université de Hearst reste déterminée à faire des francophones du nord de l'Ontario la population qui compte le plus de diplômées et de diplômés universitaires en province. Elle vise par ailleurs à accueillir un nombre important d'étudiantes et d'étudiants de l'international, qui pourraient constituer jusqu'à 30 % de son effectif total. En plus de favoriser une saine diversité au sein de la population étudiante et d'améliorer la qualité de vie sur nos campus, tant pour les étudiantes et les étudiants de l'établissement que pour son personnel, cet afflux de clientèle de l'international s'inscrit dans la stratégie gouvernementale en matière d'immigration francophone. Cette mesure tend également vers un objectif pragmatique. Dans un contexte où la population locale connaît une forte décroissance, elle vise à faire augmenter le taux d'inscription à l'Université de Hearst, assurant ainsi sa viabilité financière et sa présence dans la région. De plus, du fait de sa taille on ne peut plus humaine comparativement à celle d'autres universités, l'établissement se spécialise dans l'offre de services plus personnalisés à sa clientèle de l'international. L'Université de Hearst ambitionne de devenir un modèle à suivre en matière de services d'accueil, d'appui et de soutien pour cette clientèle venue d'ailleurs, lui permettant ainsi de s'adapter à son nouveau milieu.

Ces quatre dernières années, conformément à son importante transformation sur le plan pédagogique, l'Université de Hearst a offert à l'ensemble de sa clientèle étudiante la possibilité de réaliser des stages en milieu de travail. Nous mettons actuellement au point un plan qui ferait augmenter la proportion d'étudiantes et d'étudiants qui se prévaut de cette option. En fait, on contemple l'adoption de changements structureux afin de rendre obligatoire un minimum de trois crédits de stage pour satisfaire aux exigences d'un programme d'études donné.

Bien que, par le passé, l'Université de Hearst n'ait offert que très peu de cours en ligne, l'établissement ambitionne de faire, au cours des trois prochaines années, son entrée dans la sphère de l'offre de cours en ligne, et ce, en préparant des cours suivant un format qui respecte son modèle pédagogique. Les cours seront conçus en observant les critères suivants : la prestation en bloc; 12 séances en temps réel sur une période de trois semaines; et la participation interactive. Nous reconnaissons qu'il s'agit là d'un modèle qui, à plusieurs égards, s'écarte de la vision traditionnelle de l'apprentissage en ligne. Cependant, étant donné l'intérêt pédagogique d'une telle approche, nous croyons qu'elle mérite d'être mise en œuvre.

L'Université de Hearst veut conserver le respect qu'elle s'est acquis au fil des ans en tant qu'établissement qui dispense une formation de premier cycle de qualité. Elle aspire également à être reconnue pour son modèle pédagogique novateur. À l'Université de Hearst, nous sommes fermement convaincus que ce modèle favorise le développement des compétences nécessaires aux étudiantes et aux étudiants en ce 21^e siècle.

Priorités et objectifs communs en matière de différenciation

1.0 L'expérience des étudiantes et étudiants

Cette section présente les forces des établissements en matière d'amélioration de l'expérience, des résultats et de la réussite des étudiantes et étudiants. Elle reconnaît la capacité des établissements à mesurer un environnement d'apprentissage plus large, comme la continuité des parcours d'apprentissage, la rétention, la satisfaction des étudiantes et étudiants, les activités parallèles au programme et les attestations de bénévolat, la préparation à la carrière, les services et le soutien aux étudiants.

Approche de l'établissement à l'égard de l'amélioration de l'expérience des étudiantes et des étudiants

La qualité de l'expérience étudiante et des services offerts demeure au cœur des préoccupations de l'établissement. Ceci se vérifie à tous les niveaux de services : de la qualité de l'enseignement à l'entretien des installations physiques, en passant par les services administratifs. Au fil des ans, la clientèle étudiante s'est dite extrêmement satisfaite de tous les services qui lui sont offerts à l'Université de Hearst. Les étudiantes et les étudiants ont émis des commentaires très positifs au sujet d'une variété de services : un environnement de travail stimulant; un apprentissage interactif; des travaux qui font appel à l'esprit critique et à l'analyse; une interaction soutenue et amicale avec les membres du corps professoral. Les efforts consacrés par l'établissement à garantir une haute qualité de services et à satisfaire sa clientèle ont rencontré un réel succès, comme l'ont constamment montré les résultats de l'Enquête nationale sur la participation étudiante (ENPÉ) au cours des dernières années.

Exemples d'initiatives de l'établissement

- La petite taille de l'établissement permet aux différents acteurs de l'équipe de l'Université de Hearst de demeurer constamment en contact avec la population étudiante. Il est alors relativement facile pour nous de recueillir la rétroaction de cette dernière en ce qui a trait à la qualité de l'enseignement, au contenu des cours et à toute la gamme des services dispensés. Ces échanges en continu nous permettent de constamment améliorer la qualité de nos services. Ils permettent de répondre rapidement aux inquiétudes soulevées. À l'Université de Hearst, nous nous estimons privilégiés du fait que notre taille relativement modeste nous permet une plus grande proximité de notre clientèle étudiante et de ses besoins.

- Dans l'optique de maintenir un niveau élevé de satisfaction chez sa clientèle relativement aux services offerts par l'établissement, le Conseil des gouverneures et des gouverneurs a approuvé, au printemps 2015, la création d'un nouveau poste de responsable de la vie étudiante et des activités. Il incombe à la personne qui occupe ce poste de tout mettre en œuvre pour offrir à la clientèle étudiante la meilleure expérience possible pendant son séjour à l'Université de Hearst, pour favoriser autant la réussite scolaire que l'adaptation à ce nouveau cadre social et géographique.
- Nos [carrefours d'apprentissage](#) assurent une gamme de services conçus pour prendre soin le mieux possible de la clientèle étudiante, et ce, sur plusieurs plans. À titre d'exemple, sur chacun des campus, le personnel du CARU (Centre d'aide à la rédaction universitaire), prodigue des conseils éclairés à celles et à ceux désireux de parfaire leurs compétences en rédaction. Des étudiantes et des étudiants de niveau supérieur (troisième et quatrième années du baccalauréat) sont formés pour aider leurs collègues à développer leurs compétences en recherche documentaire et en rédaction relativement à la préparation de leurs travaux universitaires.
- Les carrefours d'apprentissage offrent aussi une série d'ateliers pratiques et de séminaires sur des thèmes comme la motivation et la persévérance, la gestion du stress, la gestion du temps, la préparation aux présentations orales ainsi qu'une variété d'outils qui visent l'amélioration des projets de classe et des dissertations. Les carrefours offriront bientôt un service d'orientation scolaire et professionnelle (SOSP) aux étudiantes et étudiants désireux d'entreprendre une démarche de réflexion sur leur choix de carrière. Un tel processus permettra de mieux connaître ses aptitudes, ses champs d'intérêt et sa personnalité. Le SOSP proposera une démarche en deux étapes qui comprendra des tests d'aptitudes, d'intérêts et de personnalité qui aideront les participantes et les participants dans leur cheminement professionnel.
- Le Conseil des gouverneures et des gouverneurs s'est assuré que sa clientèle étudiante ait accès à des logements en achetant une résidence pour la clientèle qui fréquente son campus de Kapuskasing. Des démarches sont en cours pour l'acquisition d'un immeuble à Timmins pour la clientèle de ce campus.
- À la suite de la réforme pédagogique mise en place en 2014, l'équipe de direction de l'Université de Hearst s'est employée à offrir une formation à l'ensemble de son personnel dans le but d'assurer une transition en douceur. Le personnel de soutien et le personnel administratif ont reçu la formation nécessaire pour offrir des services adéquats à la clientèle étudiante. Le corps professoral a également pu suivre de la formation, plus particulièrement au sujet des stratégies pédagogiques qui correspondent le mieux à la philosophie de l'éducation qui sous-tend le mode de prestation en bloc. Des membres de l'équipe administrative et des tuteurs (les professeures et les professeurs à Quest sont des tuteurs) de l'Université Quest, en Colombie-Britannique, sont venus à Hearst y présenter des ateliers pour faciliter la transition vers la prestation des cours en bloc. Plusieurs membres de l'équipe de l'Université de Hearst se sont rendus à l'Université Quest dans la même optique. Quelques membres de notre équipe se sont rendus au Colorado College, qui offre des cours en bloc depuis maintenant 40 ans, afin d'échanger avec différents groupes d'acteurs et d'actrices de cet établissement.

Au cours des quatre dernières années, l'Université de Hearst n'a ménagé aucun effort pour offrir à son corps professoral de la formation sur diverses méthodes de prestation des cours, dans le but d'offrir à sa clientèle les approches pédagogiques les plus novatrices.

1.1 Mesures et cibles

Mesures à l'échelle du système	2019-20 Cible
Proportion d'étudiants de 4 ^e année ayant deux pratiques à fort impact ou nombre moyen de pratiques à fort impact par étudiant (tiré de l'Enquête nationale sur la participation étudiante)	50 %
Taux de rétention de la 1 ^{re} à la 2 ^e année (Consortium for Student Retention Data Exchange)	75 % — 85 %
Proportion des dépenses de fonctionnement utilisées pour les services aux étudiants, à l'exception de l'aide financière aux étudiants (selon les données du Council of University Finance Officers)	10 %

Mesures propres à l'établissement	2019-20 Cible
L'index du bien-être des étudiantes et des étudiants de l'Université de Hearst (UdeH)	75 % (à ajuster après une année)
Proportion de cours qui, au cours de l'année, comprennent une pratique à fort impact	60 %
Nombre moyen de pratiques à fort impact et innovantes par étudiant par année (communautés d'apprentissage, projets communautaires, collaboration à un projet de recherche, études à l'étranger, etc.)	5 à 10 (à ajuster après une année)
Nombre moyen de contacts de soutien et d'appui aux compétences de base par étudiant (CARU et Carrefour d'apprentissage)	5 à 10 par année
Proportion des programmes qui incluent une expérience de fin d'études (cours de couronnement, projet ou thèse de fin d'études, examen de synthèse, portfolio, etc.)	100 %

2.0 Innovation en matière d'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage

Cette section se concentre sur les efforts d'innovation de l'établissement en ce qui concerne notamment les différentes pédagogies, la prestation des programmes ainsi que les services aux étudiants qui contribuent à la formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et à des résultats positifs pour les étudiantes et étudiants.

Elle dresse un portrait des forces de l'établissement dans la prestation d'expériences d'apprentissage de grande qualité au bénéfice des étudiantes et étudiants, comme l'apprentissage par l'expérience, l'apprentissage lié à l'entrepreneuriat, l'apprentissage personnalisé et l'apprentissage numérique, afin de les préparer à des carrières

enrichissantes. Elle comprend la reconnaissance des compétences qui améliorent l'employabilité des étudiantes et étudiants.

Elle recense les indicateurs de qualité actuellement disponibles et sur lesquels l'établissement a une influence.

Approche de l'établissement à l'égard de l'innovation en matière d'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage

Choisir l'Université de Hearst, c'est choisir la différence! L'Université de Hearst, c'est un cas unique parmi les autres universités de l'Ontario. L'établissement est le seul en province à offrir tous ses programmes strictement en français. La différence ne s'arrête pas là. Au cours des quatre dernières années, l'Université de Hearst a entrepris une transformation profonde de sa pédagogie. Cette transformation s'articule essentiellement autour des quatre axes suivants : mode de prestation en bloc, apprentissage fondé sur l'engagement et l'expérience de l'étudiant et de l'étudiante, approche interdisciplinaire et ouverture sur le monde en constante évolution. Cette démarche planifiée nous a permis depuis de privilégier des initiatives et des investissements pour mettre l'accent sur ce qu'il convient d'appeler les éléments distinctifs ou les forces différenciées de l'Université de Hearst. C'est pourquoi ils ont guidé toutes les décisions et tous les projets des quatre dernières années et il continuera d'en être ainsi au cours de trois prochaines années. Rappelons brièvement ces quatre grands axes.

Le mode de prestation en bloc

Depuis la rentrée 2014, tous les cours à l'Université de Hearst sont présentés en blocs d'une durée de trois semaines, un cours à la fois, pour un total de cinq par semestre. Emboitant le pas à moins d'une douzaine d'établissements en Amérique du Nord, l'Université de Hearst est actuellement la seule université de langue française en Ontario qui offre ses cours suivant le mode de prestation en bloc. Nous avons opté pour ce mode de prestation principalement parce qu'il favorise une meilleure intégration et une consolidation de l'apprentissage; il optimise la gestion de temps de la clientèle étudiante; il offre de plus grandes possibilités de sorties sur le terrain et de stages dans le cadre des cours.

L'apprentissage par l'expérience

Un autre aspect important de la philosophie de l'éducation de l'Université de Hearst est le choix d'une variété d'approches pédagogiques et d'activités d'apprentissage centrées sur l'étudiant et l'étudiante. Sorties sur le terrain, conférences, voyages à l'étranger et stages représentent autant d'occasions offertes par l'établissement pour permettre à sa clientèle de s'immerger dans les réalités régionale, nationale et internationale.

Pour atteindre cet objectif, l'Université de Hearst a établi des ententes avec toute une série d'organismes sociaux et d'entreprises privées, de Hearst à Timmins, ainsi qu'ailleurs, afin de permettre aux étudiantes et aux étudiants d'exercer leur savoir-faire et leur savoir-être dans le cadre de stages d'une durée de trois et de six semaines. L'Université a également mis sur pied des centres d'intégration des acquis au sein de l'établissement pour offrir des expériences de travail en psychologie, en archivistique, ainsi qu'en développement économique, social et communautaire. Ces stages en milieu de travail permettent d'obtenir des crédits et sont intégrés à certains programmes existants.

L'interdisciplinarité

Le passage aisé d'un domaine du savoir à un autre, rendu possible par l'étude de disciplines particulières, a longtemps été un objectif des études universitaires. Plusieurs universités tentent d'atteindre cet objectif en créant des programmes interdisciplinaires. Toutefois, une étude des programmes universitaires traditionnels indique clairement que jusqu'à présent cela ne s'est pas facilement réalisé. La tendance, surtout dans l'éducation de premier cycle, demeure d'offrir des programmes qui mettent l'accent sur certaines disciplines, comme la psychologie, la sociologie, la géographie et l'économie. Cela se fait en dépit de la multiplication des preuves qu'un nombre croissant d'employeurs de tous les secteurs recherchent des diplômées et des diplômés ayant acquis une plus vaste culture générale ainsi qu'une perspective et une compréhension globales des questions et défis complexes auxquels fait face le monde actuel. De plus en plus, notre monde a besoin de gens créatifs et doués d'esprit critique. L'accent est mis sur l'acquisition de connaissances générales plutôt que spécialisées.

En 2014, l'Université de Hearst a créé son propre programme interdisciplinaire, appelé Enjeux humains et sociaux. Le principal objectif de ce programme de premier cycle est d'offrir à la clientèle étudiante un milieu propice à l'acquisition d'une culture générale grâce à l'étude de certains phénomènes en empruntant simultanément les lunettes de diverses disciplines, dont la sociologie, la psychologie, la littérature, l'histoire et la géographie.

Un agencement unique de cours emprunté à ces diverses disciplines a donc été conçu pour reconnaître : la place d'une solide formation scientifique; l'héritage incontournable issu des humanités (langues, littérature, philosophie, histoire); la pertinence d'aborder des objets d'étude avec une approche interdisciplinaire lorsqu'il faut traiter des grands problèmes contemporains; la nécessité d'un équilibre entre une formation pratique et une formation plus théorique; l'acquisition d'une deuxième langue (ou plus), si c'est possible.

L'ouverture sur le monde

Désireuse d'accroître la diversité de sa population étudiante et de favoriser la mobilité étudiante, l'Université de Hearst accueille désormais chaque année un afflux croissant d'étudiantes et d'étudiants de l'international, principalement en provenance de l'Afrique de l'Ouest et de la France où l'on compte d'importantes populations francophones. Pour encourager la mobilité étudiante, l'Université de Hearst a conçu des programmes d'échanges d'étudiants avec la France. L'établissement collabore également avec d'autres pays pour mettre en place des ententes similaires.

Depuis 2005, également dans l'optique de sensibiliser à l'ouverture sur le monde, l'Université a organisé des voyages d'études à l'étranger, y compris l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Ces différentes initiatives ont pour but de sensibiliser davantage la clientèle étudiante aux enjeux mondiaux et planétaires ainsi que de développer chez elle un sentiment de citoyenneté mondiale.

Au cœur de la transformation de l'Université de Hearst, on trouve sa philosophie de l'éducation. Cette dernière vise à développer chez ses diplômées et ses diplômés les compétences que voici :

- la capacité à penser le monde de façon critique;
- l'ouverture et la capacité de faire face à la complexité d'un monde en constante mutation;
- une perspective mondiale sur des enjeux d'actualité;
- la capacité d'adaptation, la flexibilité et l'inventivité;
- l'autonomie et l'engagement par rapport à l'apprentissage continu;
- la capacité à résoudre des problèmes et à prendre des décisions éclairées;
- la capacité à bien travailler en équipe;
- la familiarité avec les réalités associées au monde du travail;

- la maîtrise de la langue française et d'une langue seconde;
- des compétences en communication orale;
- des compétences en matière de technologie de l'information;
- l'esprit d'initiative;
- l'intérêt pour la participation citoyenne; et,
- la conscience éthique.

À l'Université de Hearst, nous croyons que ces compétences répondent au document de réflexion provincial intitulé *Compétences du 21^e siècle* (décembre 2015) et au rapport *Bâtir la main-d'œuvre de demain : une responsabilité partagée* (juin 2016) qui viennent tous deux légitimer la démarche que nous avons entreprise.

C'est à partir de cette liste de compétences que nous avons défini les quatre grands axes de notre transformation pédagogique.

Exemples d'initiatives de l'établissement

- Le mode de prestation en bloc permet à l'Université de Hearst d'offrir un produit différent qui nous donne une force d'attraction suffisante pour intéresser une clientèle de partout en Ontario et d'ailleurs dans le monde. La formule en bloc marque un grand virage par rapport au passé, à la façon traditionnelle d'offrir des cours. On s'éloigne de la notion même de l'offre de cours (p. ex., les exposés) pour rendre l'expérience d'apprentissage plus dynamique et engageante. Cette formule permet des approches pédagogiques différentes (salle de classe inversée, apprentissage par l'expérience, apprentissage par projet) et elle crée très souvent ce qu'il est convenu d'appeler des communautés d'apprentissage, où le professeur et la professeure agissent aussi comme des guides. Au cœur de ce modèle, on trouve l'étudiant-chercheur et l'étudiante-chercheuse, responsables de leur apprentissage. Le bloc engage la clientèle étudiante dans un processus intensif d'une durée de trois semaines au cours desquelles les cours quotidiens sont axés sur le travail en équipe, l'utilisation de diverses technologies, ainsi que sur des activités de pensée critique et de communication. Ce système, dans le cadre duquel on suit un cours à la fois pendant trois semaines, permet à la clientèle étudiante et au corps professoral de vivre un vaste éventail d'expériences, comme des excursions sur le terrain et des possibilités d'apprentissage par l'expérience, toutes conçues de façon à placer l'étudiant et l'étudiante au cœur du processus d'apprentissage.
- La philosophie de l'éducation à laquelle adhère l'Université de Hearst offre des possibilités de concilier théorie et pratique. Nous avons la conviction profonde que les expériences en milieu de travail ne doivent pas être réservées aux programmes des cycles supérieurs. Il est encore plus nécessaire pour la clientèle de premier cycle, alors qu'elle élargit sa perspective sur le monde et qu'elle choisit un cheminement de carrière, de saisir l'importance de réduire l'écart entre la théorie et la pratique. Voilà pourquoi l'Université de Hearst a établi des partenariats officiels avec des organismes locaux et régionaux, des services et des entreprises qui accueillent ses étudiantes et ses étudiants pour des stages d'une durée de trois et de six semaines. Grâce à ces stages, notre clientèle étudiante se familiarise avec la réalité du monde du travail, en plus de faire le pont entre la théorie et la pratique. Par ailleurs, ces stages permettent aux organismes hôtes d'accueillir des stagiaires prêts et compétents qui peuvent apporter leur contribution à des projets déjà en cours dans leur milieu de travail. Ces stages ont permis de renforcer les liens entre l'université et la communauté régionale, en plus de sensibiliser davantage à l'importance d'une collaboration entre l'université et la collectivité.

- Depuis 2014, l'Université de Hearst offre un programme interdisciplinaire appelé Enjeux humains et sociaux. Il s'agit d'un programme de premier cycle d'une durée de quatre ans conçu pour fournir aux employeurs et aux collectivités des diplômées et diplômés qui ont acquis une culture générale et développé un vaste éventail de connaissances et de compétences, ce qui les rend aptes à répondre aux nouvelles réalités du monde du travail.
- Les efforts consacrés par l'Université de Hearst à l'élargissement de son volet international ont porté fruit, comme l'indique le nombre croissant d'étudiantes et d'étudiants en provenance de l'étranger. Pour l'Université de Hearst, ces efforts s'inscrivent dans le renforcement d'une initiative plus ancienne, mais toujours actuelle. Au cours des 15 dernières années, l'Université de Hearst a organisé des voyages d'études autour du monde dans un effort de sensibiliser davantage sa clientèle étudiante aux différentes cultures du monde.
- Le portfolio d'apprentissage, l'une des plus récentes initiatives de l'Université de Hearst, est devenu l'une des exigences pour l'obtention du diplôme. En gros, il s'agit d'un outil d'apprentissage conçu pour aider à rendre plus significatives les expériences en classe et en milieu de travail de la clientèle étudiante. On s'attend à ce que l'étudiant et l'étudiante, tout au long de son programme d'études d'une durée de quatre ans, construisent un portfolio à l'image de son développement personnel et professionnel ainsi que de son identité. Ce portfolio se compose de matériel tiré de ses cours, de projets de classe, d'expériences parascolaires, d'expériences en milieu de travail; de tout ce qui a trait à son expérience éducative.

Mesures et cibles

Mesures à l'échelle du système	2019-20 Cible
Résultat global des questions de l'Enquête nationale sur la participation étudiante (ENPÉ) relatives aux gains perçus par les étudiants en matière de résultats d'apprentissage avancés	30-35
Proportion de programmes ayant des programmes d'études explicites bien élaborés et des résultats d'apprentissage clairement définis	100 % (carte du curriculum/mapping de programmes)
Taux d'obtention du diplôme (Consortium for Student Retention Data Exchange)	De 50 à 75 %

Mesures propres à l'établissement	2019-20 Cible
Proportion de cours qui utilisent l'apprentissage par l'expérience	50 %
Proportion de programmes qui offrent la possibilité d'effectuer un stage en milieu de travail	100 %
Proportion des diplômé-e-s qui suivent au moins un cours de stage pendant leur parcours universitaire	30 %
Proportion de cours qui intègrent le développement des compétences numériques	50 %

3.0 Accès et équité

Cette section souligne les efforts de l'établissement à l'égard de l'amélioration de l'équité de l'éducation postsecondaire et de l'accès à celle-ci. Les établissements jouent un rôle important dans le maintien d'environnements équitables et inclusifs grâce auxquels les étudiantes et étudiants de diverses communautés peuvent poursuivre leurs études et réussir.

Les établissements seront reconnus pour la création d'un accès équitable qui peut comprendre de multiples voies d'accès ainsi que des politiques et des programmes souples, et qui met l'accent sur les étudiantes et étudiants qui, sans aide ni intervention, n'auraient pas accès à l'éducation postsecondaire. À titre d'exemples, citons l'accès pour les jeunes marginalisés ainsi que les programmes de transition, de formation-relais et d'accès pour les adultes ayant une expérience scolaire atypique et qui ne répondent pas aux exigences d'admission.

Approche de l'établissement à l'égard de l'amélioration de l'accès et de l'équité

Sur les trois campus de l'Université de Hearst, on offre des services personnalisés aux personnes s'identifiant comme ayant des besoins particuliers. Par ailleurs, l'établissement a mis en place des politiques, des programmes et des pratiques qui favorisent l'apprentissage dans sa perspective la plus large et qui soutiennent aussi certaines clientèles, notamment les étudiantes et les étudiants de première génération, autochtones, francophones et de l'international. L'Université de Hearst adopte des pratiques qui visent à offrir un milieu d'apprentissage des plus favorables à l'inclusion de la diversité étudiante sous toutes ses formes. C'est également en ce sens qu'elle multiplie les initiatives pour permettre les transferts en provenance ou vers d'autres établissements d'enseignement postsecondaires.

Exemples d'initiatives de l'établissement

- À l'Université de Hearst, nous croyons que la prestation de cours en mode bloc améliore l'accès aux études universitaires. L'étudiante ou l'étudiant ayant des besoins particuliers peut plus facilement suivre cinq cours de manière consécutive en une session donnée que d'en suivre cinq simultanément, comme c'est le cas en mode semestriel. Les personnes contraintes d'abandonner leurs études en cours de session reçoivent tout de même des crédits pour les cours terminés. Le mode de prestation en bloc offre également aux étudiantes et aux étudiants le grand avantage d'entreprendre des études à n'importe quel moment au cours du semestre puisque des cours différents débutent à intervalle de trois semaines.
- Du fait que l'Université de Hearst est un établissement de taille modeste, on peut facilement former et informer tout le personnel, le corps professoral et la population étudiante au sujet des normes d'accessibilité pour les services à la clientèle et de l'existence du Service d'accessibilité de l'Université. Notre

approche personnalisée facilite également le dépistage d'étudiantes et d'étudiants aux prises avec des problèmes d'ordre physique ou qui pourraient bénéficier de mesures d'adaptation offertes par le Service d'accessibilité. Les membres du corps professoral s'investissent dans l'inclusion de cette clientèle en adoptant des stratégies adaptées, notamment des types d'évaluation des apprentissages qui tiennent compte des limites et des besoins identifiés.

- Suivant les principes de la conception universelle de l'apprentissage, plusieurs professeures et professeurs ont adopté des modèles d'enseignement plus souples. Les objectifs d'apprentissage, les travaux et les méthodes d'évaluation sont variés. Ceux-ci tiennent compte des besoins spéciaux de la clientèle étudiante et permettent d'offrir à chacun et à chacune un apprentissage fondé sur son engagement dans le processus d'apprentissage.
- Dans le but de bien desservir la clientèle étrangère non admissible aux divers programmes financés par le ministère des Études supérieures et de la Formation professionnelle (MESFP), nous travaillons à l'établissement d'ententes avec des services communautaires qui leur donneront accès à des cours de mise à niveau en français, en anglais et en informatique. Cette collaboration entre l'Université et divers partenaires communautaires permettra aux étudiantes et étudiants de mieux réussir leurs études.
- Nous avons comme objectif d'améliorer le soutien apporté aux étudiantes et aux étudiants qui n'ont pas accès aux programmes financés par le MESFP. Pour ce faire, dans le cadre d'une semaine d'orientation, à laquelle on convie tous les nouveaux et toutes les nouvelles, nous offrons divers ateliers qui expliquent le Service d'accessibilité, le Centre d'aide à la rédaction universitaire ainsi que le Carrefour d'apprentissage.
- L'Université de Hearst offre une bourse de première génération à chaque étudiant et à chaque étudiante de première génération, selon le financement qu'elle reçoit du MESFP.
- L'Université de Hearst offre une bourse à chaque étudiant et à chaque étudiante autochtone, selon le financement qu'elle reçoit du MESFP. Nous participons aux diverses initiatives (p. ex., formations ponctuelles, colloques, conférences, tables de discussion) qui cherchent à améliorer l'accès aux études et à favoriser la réussite de la clientèle autochtone. Depuis plusieurs années déjà, l'Université de Hearst offre des cours d'histoire des Premières Nations du Canada, ce qui permet de sensibiliser davantage la clientèle étudiante à la culture, à l'histoire et aux perspectives des populations des Premières Nations. L'établissement est également un joueur clé en matière de sensibilisation à la réalité autochtone dans nos collectivités.
- On dessert particulièrement bien la clientèle francophone à l'Université de Hearst, la seule université entièrement de langue française en Ontario. Les résidentes et les résidents de pays francophones découvrent qu'il est possible d'effectuer des études postsecondaires en français au Canada ailleurs qu'au Québec.

Mesures et cibles

Mesures à l'échelle du système	2019-20 Valeurs prévues
Nombre et proportion des groupes suivants inscrits à l'établissement :	
Étudiants autochtones	5 personnes 3,3 % de la population étudiante
Étudiants de première génération	20 personnes 13,3 % de la population étudiante
Étudiants handicapés	10 personnes 6,6 % de la population étudiante
Étudiants francophones	150 personnes 100 % de la population étudiante
Proportion des bénéficiaires du Régime d'aide financière aux étudiants de l'Ontario (RAFEO) dans un établissement par rapport au nombre total d'étudiantes et étudiants admissibles dans cet établissement	Cible pour 2019-20 50 %
Nombre de demandeurs de transfert de crédits et nombre d'inscriptions au transfert de crédits, selon les données recueillies par le Centre de demande d'admission aux universités de l'Ontario	Cible pour 2019-20 Demandes : 12 Inscriptions : 10

Mesures propres à l'établissement	2019-20 Cible
Taux de réussite dans les cours des groupes suivants inscrits à l'établissement :	
A. étudiant-e-s autochtones;	85 % ou plus
B. étudiant-e-s de première génération;	85 % ou plus
C. étudiant-e-s ayant des besoins particuliers;	85 % ou plus
D. étudiant-e-s francophones.	85 % ou plus
Nombre d'étudiant-e-s qui profitent d'ententes de mobilité ou de transfert	Augmentation d'une année à l'autre

4.0 L'excellence dans la recherche et son impact

Cette section présente les forces de l'établissement en matière de production de recherches de grande qualité, tant sur le plan de la recherche fondamentale que de la recherche appliquée, par l'intermédiaire d'initiatives qui

contribuent à améliorer la réputation de l'Ontario à titre de carrefour mondialement reconnu de la recherche et de l'innovation. Elle reconnaît également que la capacité de recherche est étroitement liée aux études supérieures.

Approche de l'établissement à l'égard de l'excellence dans la recherche et de son impact

L'Université de Hearst est un établissement de premier cycle qui se concentre d'abord sur l'enseignement et l'apprentissage. Bien que l'on s'attende à ce que le corps professoral accorde la priorité à la qualité de la formation et à l'expérience en salle de classe, la mission et les pratiques de l'établissement reconnaissent l'importance de la recherche.

Exemples d'initiatives de l'établissement

- À l'heure actuelle, 20 % de la charge de travail d'un ou d'une membre du corps professoral est consacrée à la recherche.
- Le mode de prestation des cours en bloc permet plus facilement aux professeures et professeurs qui le souhaitent de s'investir dans la recherche.
- Certains membres de notre corps professoral collaborent à la supervision de thèses d'étudiantes et d'étudiants inscrits à la maîtrise ou au doctorat dans d'autres universités.
- L'Université a constitué un fonds d'aide à la recherche et à la publication destiné à tous les membres du corps professoral qui exécuteront, dans l'exercice de leurs fonctions, des travaux de recherche et de création artistique ou littéraire. La distribution de ce fonds se fait sur une base annuelle.
- En raison des grandes distances qui séparent les campus de l'Université des plus grands centres et d'autres établissements, le coût pour permettre aux professeures et aux professeurs de maintenir et d'approfondir leurs connaissances (la participation à des congrès et à des colloques, la participation à des groupes et à des équipes de recherche, par exemple) est plus élevé qu'ailleurs. L'Université met donc à la disposition du corps professoral un financement pour le perfectionnement professionnel plus généreux que dans la plupart des autres établissements en province.
- L'Université reconnaît l'importance de fournir aux membres du corps professoral l'occasion de se libérer de leurs tâches d'enseignement habituelles en vue d'effectuer des travaux de recherche ou de poursuivre leurs études. Les congés sabbatiques constituent donc un autre moyen d'assurer le perfectionnement professionnel continu du personnel enseignant. Au cours de la dernière décennie, la majorité des personnes ayant soumis une demande en ce sens se sont vu octroyer le congé.
- Les centres d'intégration des acquis (CIA) (InnovaNor, autrefois connu sous le nom de Centre régional de recherche et d'intervention en développement communautaire [CRRIDEC]) renforcent le potentiel de recherche de l'Université de Hearst. Les étudiantes et étudiants de troisième et de quatrième année y mènent des projets de recherche, sous la supervision de professeures et professeurs qualifiés, dans des domaines d'importance pour le Nord-Est de l'Ontario, comme :

- le développement économique, social et communautaire;
- la santé mentale;
- les communautés de langue française de l'Ontario et du Canada (Centre des archives de la collection Dionne-Poulin).
- L'Université organise chaque printemps sa Journée du savoir au cours de laquelle des étudiantes et des étudiants de plusieurs programmes se réunissent sur un de nos trois campus pour y présenter les résultats de leurs travaux de recherche. Toute la communauté y est conviée et chacune des éditions de l'activité s'est avérée un grand succès.

La direction de l'Université a récemment participé à l'élaboration de deux projets de recherche qui portent sur sa transformation. Le premier projet s'intéresse à l'adoption du mode de prestation de cours en bloc tandis que le deuxième touche à l'internationalisation de ses campus et à l'effet de ce phénomène sur les étudiants, sur l'établissement et sur la communauté. Ces recherches, si elles se concrétisent, rendraient compte des changements fondamentaux survenus et pourraient en aider d'autres à se préparer en vue de changements semblables.

Mesures et cibles

Mesures à l'échelle du système	2019-20 Cible ¹
Financement des trois Conseils (total et part par Conseil)	
Nombre de documents (total et par professeur à temps plein)	
Nombre de citations (total et par document)	

Mesures propres à l'établissement	2019-20 Cible
Pourcentage des diplômé-e-s ayant mené au moins une recherche de type scientifique pendant leur parcours	40 %
Nombre d'organismes communautaires qui bénéficient des initiatives de recherche menées par des étudiant-e-s, des professeur-e-s ou InnovaNor (institut de recherche affilié à l'Université de Hearst)	5 par année

¹ Étant donné son mandat, l'Université de Hearst met l'accent sur l'enseignement. Dans ce contexte de premier cycle, la plus grande partie des ressources du corps professoral est axée sur l'enseignement plutôt que sur la recherche. L'établissement favorise la recherche active, centrée sur la communauté, menée par sa clientèle, sous la supervision de professeures et de professeurs ou des Centres d'intégration des acquis.

5.0 L'innovation, le développement économique et l'engagement communautaire

Cette section souligne le rôle unique que joue chaque établissement au sein de sa communauté pour stimuler le développement économique de cette dernière et pour mettre sur pied des partenariats dynamiques avec des entreprises, des industries, des membres de la collectivité et d'autres collègues et universités. Elle se concentre sur les groupes régionaux, la formation personnalisée, les activités entrepreneuriales, l'emploi, les efforts de revitalisation de la collectivité, les collaborations internationales et l'accueil d'étudiants étrangers, les partenariats avec les instituts autochtones de l'Ontario et une gamme de programmes qui répondent aux besoins à l'échelle locale et régionale et à plus grande échelle.

Approche de l'établissement à l'égard de l'innovation, du développement économique et de l'engagement communautaire

L'Université de Hearst demeure un important vecteur de développement économique et social du nord-est de l'Ontario. L'établissement a largement contribué à l'économie de la région et au développement de ses collectivités en fournissant des professionnels dont on avait grandement besoin dans divers secteurs, principalement ceux de la santé, de l'éducation et des services sociaux. L'Université de Hearst a également su fournir à la région une expertise dans différents domaines du savoir, contribuant ainsi à la vitalité de la francophonie ontarienne.

Exemples d'initiatives de l'établissement

- C'est à l'initiative de l'Université que sont nées des institutions essentielles de Hearst, de la région et aussi de partout en Ontario français. On compte, parmi celles-ci, la Place des Arts de Hearst, le journal *Le Nord*, le journal local de Hearst, à un temps régional; CINN, la radio communautaire de Hearst; l'Écomusée de Hearst; le Salon du livre (à tous les deux ans); des services régionaux à l'enfance, à la jeunesse et à la famille; des services régionaux en santé mentale; et les services en toxicomanie de la région. Ces initiatives ont vu le jour grâce à plusieurs citoyens de partout dans la région qui se sont engagés à améliorer la qualité de vie de sa population. L'Université de Hearst a partagé cet engagement en mettant à contribution son corps professoral. De 10 à 20 % de la charge de travail des membres du corps professoral est consacrée au développement communautaire. Cet engagement a eu un impact significatif et a contribué en grande mesure au succès de ces initiatives.
- En 1953, lorsque Mgr Louis Lévesque, un véritable pionnier du nord de l'Ontario, a fondé le Séminaire de Hearst, il savait qu'au-delà de l'objectif énoncé de fournir des prêtres aux paroisses desservies par le diocèse de Hearst, il offrait également une éducation aux jeunes du Nord dans l'espoir qu'ils restent

dans la région et qu'ils contribuent à son développement. Plus de 60 ans plus tard, on a atteint cet objectif. La majorité (80 %) des diplômées et diplômés de l'Université de Hearst décident de s'établir dans le Nord et de contribuer au bien-être de leurs communautés respectives et de la région. Nombre d'entre elles et eux siègent aux divers conseils d'administration d'organismes à vocation économique, culturelle et artistique ou encore qui se consacrent au développement communautaire de la région. Ses anciennes et ses anciens figurent parmi les leaders de la relève économique et industrielle francophone régionale d'aujourd'hui et de demain. Forts d'une formation complète et de qualité, de même que par leur attachement à la langue et à la culture d'origine canadienne-française, les diplômées et diplômés de l'Université de Hearst n'éprouvent aucune difficulté à se tailler une place au sein du corps enseignant des conseils publics ou catholiques du Nord-Est ontarien.

Mesures et cibles

Mesures à l'échelle du système	2019-20 Cible
Taux d'emploi des diplômées et des diplômés	90 % après six mois; 100 % après deux ans
Nombre de diplômées et de diplômés qui détiennent un emploi à plein temps dans un poste lié à leur domaine d'études	85 % du nombre total de diplômé-e-s d'une année donnée

Mesures propres à l'établissement	2019-20 Cible
<p>Bilan social de l'Université de Hearst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiatives et collaborations de l'UdeH ou de son entreprise affiliée, InnovaNor (CRRIDEC et CÉIPS) en matière de développement social et économique (démarrage d'entreprises, élaboration de différents projets) • Nombre d'organismes communautaires qui bénéficient des initiatives/projets menés par des étudiant-e-s, des membres du corps professoral ou InnovaNor (objectif : 50 par année) • Autres exemples de facteurs à considérer : nombre d'étudiant-e-s qui font du bénévolat, influence de l'établissement ou de ses initiatives sur la qualité de vie des gens d'ici, commandites, proportion de diplômé-e-s qui travaillent dans le Nord après l'obtention du diplôme, etc. 	<p>Total d'initiatives suffisamment important pour conclure à un bilan social positif pour la région</p> <p>Des objectifs plus précis seront établis lorsque nous aurons dressé notre premier bilan social. Cependant, le concept de « quantité » ne s'applique pas très bien à plusieurs des initiatives dont on tiendra compte ici.</p>

6.0 La stratégie en matière d'effectif et l'orientation des programmes, Viabilité et Collaborations

La stratégie en matière d'effectif et l'orientation des programmes

Cette section indique l'effectif de base convenu, sur lequel reposera le financement relatif à l'effectif pour la durée de l'Entente.

Effectif de base

Aux fins de financement, l'effectif de base sera de **146,23** unités de subvention pondérées (USP) pour l'Université de Hearst. Cette valeur a été déterminée en fonction de l'effectif réel de l'établissement (exprimé en USP) de l'année scolaire 2016-2017. L'Université de Hearst recevra un financement correspondant à ce niveau d'effectif, sous réserve des politiques énoncées dans le *Manuel technique de réforme de la formule de financement des universités*, mai 2017, version 1.0.

Effectif admissible au financement prévu

Le tableau ci-dessous montre l'effectif admissible aux financements projeté pour l'Université de Hearst.

	Projeté 2017-18	Projeté 2018-19	Projeté 2019-20
Premier cycle — Effectif à temps plein	66	69	72

Remarque — pour ce tableau, l'effectif à temps plein indiqué doit être celui de la session d'automne seulement.

Effectifs d'étudiantes et étudiants étrangers prévu

Le tableau ci-dessous montre pour l'Université de Hearst l'effectif projeté des étudiants internationaux.

	Projeté 2017-18	Projeté 2018-19	Projeté 2019-20
Premier cycle Effectif à temps plein	65	100	140

Remarque : Les effectifs internationaux comprennent tous les étudiants étrangers non admissibles au financement.

Stratégie et collaboration en ce qui concerne les étudiants étrangers

Nous avons mentionné précédemment que le volet international figurait parmi les quatre axes autour desquels s'articulait la transformation du modèle pédagogique de l'Université de Hearst au cours des dernières années. Pour accroître la sensibilisation de sa clientèle étudiante au monde qui l'entoure et aux enjeux internationaux, des membres du corps professoral ont organisé des voyages-études annuels à l'étranger. Au cours des 15 dernières années, plus de 350 étudiantes et étudiants ont participé à cette activité annuelle. Bien que cette activité demeure populaire et qu'elle suscite de l'intérêt chaque année, nous travaillons très activement à élargir la composante internationale et à lui faire occuper une place encore plus importante dans l'expérience étudiante. Nous consacrons davantage d'efforts au recrutement, à la mobilité étudiante (entrante et sortante) ainsi qu'au développement solidaire. Bien que ce dernier aspect reste à développer, les deux autres progressent rapidement. Du côté du recrutement, l'Université a identifié quelques marchés cibles (au Sénégal, au Maroc, en Tunisie, au Cameroun et en France) et a déployé des moyens dans le but de recruter dans ces régions. Nous avons été du groupe fondateur du consortium Avantage Ontario, lequel contribue à l'internationalisation des établissements du postsecondaire de langue française en Ontario. En 2013-2014, nous avons accueilli notre première étudiante internationale; en septembre 2014, ce nombre passait à cinq. L'année suivante, après avoir reçu plus de 80 demandes d'admission, le nombre d'étudiantes et d'étudiants internationaux avait augmenté de 300 %. Le nombre d'étudiantes et d'étudiants en provenance de l'étranger continue d'augmenter.

L'Université a aussi signé ses premières ententes de mobilité étudiante, avec l'Université de Bretagne-Sud et avec le Centre universitaire Jean-François Champollion. En 2015-2016 et en 2016-2017, quatorze étudiantes et étudiants ont profité de ces ententes. Il est prévu qu'une troisième entente, celle-ci spécifique aux programmes d'administration des affaires, soit signée prochainement avec l'Université de Valenciennes.

L'ensemble de ces efforts contribue de façon remarquable à l'internationalisation des études universitaires dans le nord de l'Ontario. Nous sommes heureux, à l'Université de Hearst, de travailler avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (MESFP) à un projet de recherche qui veut mesurer les effets de ce phénomène sur la clientèle étudiante, sur les établissements et sur les collectivités.

En 2016, les étudiantes et les étudiants internationaux inscrits à l'Université de Hearst provenaient de 10 pays différents, soit deux pays de plus (le Maroc et la France) que l'année précédente. L'Université de Hearst souhaite continuer à diversifier les origines nationales de sa clientèle étudiante puisque cela enrichit l'expérience en salle de classe et à l'université en apportant une plus grande diversité de cultures et de points de vue.

Nous sommes fiers des résultats obtenus en très peu de temps et nous entendons continuer sur cette lancée. Le Conseil des gouverneures et des gouverneurs a donné son aval pour que l'établissement continue d'augmenter considérablement la proportion d'étudiantes et d'étudiants de l'international au cours des trois prochaines années. Notre objectif est de recruter un total de 140 personnes de l'international, ce qui pourrait représenter un peu plus de 60 % des inscriptions à son maximum, prévu en 2020-21. Cette proportion devrait diminuer progressivement par la suite, alors qu'on prévoit une augmentation des inscriptions « admissibles ». À terme, la proportion souhaitée se situerait autour de 30 %. Rappelons que cette mesure veut permettre à l'Université de Hearst d'atteindre les objectifs suivants :

- assurer la diversité parmi le bassin de clientèle;
- contribuer aux orientations du gouvernement provincial en matière d'immigration francophone;
- accroître le taux actuel des inscriptions à l'Université de Hearst pour :
 - améliorer la viabilité financière dans un contexte où la population locale et régionale qui connaît une forte décroissance;

- préserver la richesse de l'expérience universitaire, tant pour le corps professoral que pour la clientèle étudiante;
- permettre de relancer les programmes de gestion et d'administration des affaires au campus de Timmins.

Bien évidemment, certains défis accompagnent l'afflux rapide d'une importante clientèle de l'international. L'équipe de l'Université de Hearst demeure déterminée à répondre avec diligence et efficacité aux préoccupations soulevées. Parallèlement, nous continuons de travailler avec nos collègues de l'Ontario français pour mettre en place les conditions et les services les plus favorables à l'accueil de la clientèle de l'étranger et à la facilitation de son intégration dans la communauté. L'Université de Hearst s'est forgé la réputation d'exceller dans l'offre de services personnalisés de grande qualité à sa clientèle étudiante. L'établissement entend appliquer ces mêmes principes à sa clientèle de l'international et compte bien devenir un modèle à suivre pour les autres établissements en matière de services d'accueil, d'appui et de soutien pour les étudiantes et les étudiants en provenance de partout dans le monde.

Domaines stratégiques correspondant aux forces du programme et susceptibles de faire l'objet d'expansion

Domaines correspondant aux forces des programmes

1. Administration des affaires
2. Psychologie
3. Études interdisciplinaires — Enjeux humains et sociaux

Les domaines de programme proposés qui correspondent aux forces de l'établissement visent à éclairer les processus d'approbation de programme.

Domaines de programme susceptibles de faire l'objet d'expansion

1. Administration des affaires
2. Psychologie
3. Études interdisciplinaires — Enjeux humains et sociaux

Viabilité financière

Le Ministère et l'Université reconnaissent que la viabilité et la responsabilité financières sont d'une importance capitale pour l'accomplissement du mandat des établissements et la concrétisation de la vision de l'Ontario pour le système d'éducation postsecondaire. C'est pourquoi il est entendu ce qui suit :

Il incombe au conseil d'administration et aux cadres supérieurs de l'Université de repérer les pressions financières et les problèmes de viabilité, d'en assurer le suivi et de les résoudre. Parallèlement, le Ministère exerce une fonction de gérance financière. Le Ministère et l'Université conviennent de travailler en collaboration à l'atteinte de leur but commun de viabilité financière et de veiller à ce que les Ontariennes et les Ontariens aient accès à une gamme complète d'options d'études postsecondaires abordables et de grande qualité, aujourd'hui et à l'avenir.

L'Université demeure responsable devant le Ministère pour l'utilisation efficace et efficiente des ressources du gouvernement provincial et des ressources des étudiants couvertes par les directives de politiques du Ministère ou pour les décisions qui ont une incidence sur ces ressources, afin de maximiser la valeur et l'impact des investissements consacrés au système d'éducation postsecondaire.

Mesures à l'échelle du système	Données réelles pour 2015-2016
• Ratio du revenu net/(des pertes)	(5,90 %)
• Ratio de revenus nets d'exploitation	(0,94 %)
• Ratio de la réserve primaire	72 jours
• Ratio du fardeau des intérêts	1,94 %
• Ratio de viabilité	0,45

7.0 Les collaborations et les partenariats de l'établissement

La liste qui suit met en évidence certains partenariats qui ne sont pas mentionnés ailleurs dans le document.

À l'Université de Hearst, nous reconnaissons l'importance d'établir des partenariats avec divers établissements dans le but d'améliorer l'accès aux études postsecondaires partout en province. À l'heure actuelle, une entente a été conclue avec le Collège Boréal pour les transferts en provenance du programme de technique en administration des affaires vers le programme de baccalauréat en administration des affaires de l'Université de Hearst.

Pour tous les autres programmes n'ayant pas encore fait l'objet d'ententes d'articulation précises, nous accordons aux personnes qui ont fait des études collégiales des crédits d'équivalence suivant les modalités du programme de parachèvement et d'attribution d'équivalences de l'Université Laurentienne, établissement auquel est affiliée l'Université de Hearst. En raison de cette affiliation académique, l'Université travaille de très près avec la Laurentienne, ce qui assure la cohérence dans l'attribution des équivalences.

L'Université de Hearst a établi un partenariat avec neuf conseils scolaires de langue française en Ontario. En vertu de cette entente, les élèves de 12^e année des écoles de ces conseils qui satisfont aux conditions d'admissibilité peuvent suivre un cours universitaire de français et obtenir à la fois un crédit du secondaire et des crédits universitaires. Cette initiative facilite la transition vers les études postsecondaires, d'une part, et, d'autre part, favorise la rétention dans le système d'éducation francophone en faisant connaître et rayonner notre établissement à l'échelle provinciale. Les neuf conseils scolaires participants sont les suivants :

- le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud;
- le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud-Ouest;
- le Conseil scolaire Viamonde;
- le Conseil scolaire catholique de district des Grandes-Rivières;
- le Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario;
- le Conseil scolaire catholique Franco-Nord;
- le Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales;
- le Conseil scolaire public du Grand Nord de l'Ontario;
- le Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario.

À l'international, l'Université de Hearst a conclu des ententes de mobilité avec deux établissements français : l'Université de Bretagne-Sud et l'Institut National Universitaire Champollion. En vertu de ces ententes, la clientèle d'une université peut aller étudier dans l'autre pendant un semestre ou une année. L'Université de Hearst a choisi de travailler avec des universités qui lui ressemblent de près, qui partagent sa vision de la pédagogie en accordant une très grande importance à l'enseignement ainsi qu'aux relations personnalisées avec la clientèle étudiante. Des pourparlers ont également cours qui pourraient mener à la conclusion d'une troisième entente avec l'Université de Valenciennes. Cette entente serait spécifique au programme d'administration des affaires.

Notons enfin qu'au cours des dernières années l'équipe de l'Université de Hearst a travaillé en étroite collaboration avec celle de l'Université Quest. Cet établissement de l'Ouest canadien a guidé plusieurs choix stratégiques faits par l'Université de Hearst au cours des dernières années. Les deux universités ont partagé leurs meilleures pratiques et favorisé la mobilité professorale de façon à élargir et à enrichir leur bassin respectif de ressources, de connaissances et d'expertise.

Des pourparlers sont aussi en cours avec l'Université de Moncton pour l'offre d'un programme conjoint en foresterie.

En mars 2017, l'Université de Hearst a déposé sa proposition d'initiative stratégique institutionnelle pour les parcours de transfert francophones et bilingues au Conseil pour l'articulation et le transfert — Ontario (CATON). L'Université envisage une stratégie de type « coverage », c'est-à-dire qui vise à couvrir toutes les portes d'entrée et de sortie, et ce, pour tous les programmes qu'elle offre. Nous croyons qu'une telle stratégie présenterait davantage de souplesse pour la clientèle étudiante désireuse de quitter ou d'intégrer un programme particulier. Il faudra donc travailler à la conclusion d'ententes pour tous les programmes des deux collèges de langue française en Ontario, soit le Collège Boréal et le collège La Cité, ce qui pourrait amener cette clientèle à s'inscrire aux programmes de l'Université de Hearst.

À ces projets conjoints avec nos deux principaux partenaires collégiaux de langue française s'ajouteront, bien entendu, différentes collaborations avec des universités du Canada et d'ailleurs.

Bien qu'elle souhaite établir et multiplier les relations formelles avec ses partenaires, l'Université de Hearst mise avant tout sur la qualité, et non sur la quantité. Elle tient plutôt à ce que ses collaborations avec d'autres établissements soient porteuses et pertinentes et donc que la qualité des parcours et des ententes demeure la priorité.

Au cours des trois prochaines années, l'Université de Hearst compte travailler en étroite collaboration avec sept différents établissements postsecondaires. Nous examinerons près de 100 programmes en vue d'en arriver à des arrimages divers, toujours dans l'optique de faciliter la mobilité étudiante.

Les établissements partenaires devront s'engager à mettre en place les conditions nécessaires afin d'assurer la réussite des initiatives de collaboration à l'échelle du système. Il faudra notamment, chacun de notre côté, et comme groupe également : identifier des moyens de sensibiliser la communauté universitaire et collégiale aux enjeux de la mobilité étudiante; promouvoir les nouvelles ententes d'articulation et les nouveaux parcours dans le recrutement d'étudiants; recueillir des données sur la mobilité étudiante dans nos établissements pour faciliter la recherche; et établir des profils d'étudiants susceptibles de profiter ou qui profiteront des ententes développées par les établissements postsecondaires.

8.0 Engagements du ministère/gouvernement

- *Le cycle 2017-2020 du processus d'élaboration des ententes de mandat stratégiques (EMS2) est axé sur la mise en œuvre des premières étapes du nouveau modèle de financement et sur la démonstration de l'engagement continu de tous les collèges et toutes les universités envers la réussite des étudiants. La croissance future de ces établissements sera financée uniquement au moyen de changements apportés à leur fourchette d'effectifs financée, à la suite de négociations. Lors du cycle d'élaboration des EMS2, le ministère poursuivra son étroite collaboration avec les établissements d'enseignement afin de s'assurer que tous les aspects du modèle de financement sont mis en œuvre.*
- *Dans une note de service du 7 mars 2017 envoyée aux collèges et aux universités, le ministère s'était engagé à ce que le processus d'élaboration des EMS2 (2017-2020) soit une phase de transition permettant d'établir, de façon collaborative et mixte, des mesures et des cibles de rendement associées au financement qui seront intégrées aux EMS3 (2020-2023). Le ministère réaffirme cet engagement et rappelle que les mesures et les cibles des EMS2 ne sont pas associées au financement pour l'instant, mais qu'elles le seront dans les EMS3 et qu'elles constituent donc un point de départ pour les discussions à venir avec le secteur. Les collèges et les universités auront l'occasion de changer ou de modifier les mesures en question avant qu'elles soient intégrées à leur EMS3. Le ministère consultera par ailleurs d'autres intervenants dans le cadre de discussions visant à développer une stratégie à grande échelle sur les mesures.*
 - *Le ministère s'engage à mettre en place un groupe de travail mixte pour chaque secteur, à entamer des discussions détaillées sur les mesures et les cibles à l'automne 2017 et à solliciter des commentaires sur la méthode permettant de mesurer le rendement dans les EMS3.*
- *Les collèges, les universités et le ministère tirent tous parti de processus transparents et exempts de chevauchement. Le ministère s'engage à collaborer avec les collèges et les universités afin de continuer à simplifier les processus et à chercher des occasions de réduire davantage le fardeau administratif (en partie grâce à un meilleur accès à de nouveaux outils), notamment en réduisant ou en éliminant les exigences de production de rapports qui sont répétitives.*
- *Dans le cadre des discussions sur les EMS2, le ministère a pris connaissance de préoccupations concernant les défis associés à la prestation d'un large éventail de programmes aux étudiants francophones et francophiles, notamment en ce qui a trait aux coûts et au financement. Le ministère s'engage, dès l'automne 2017, à consulter les établissements dont le mandat officiel inclut la prestation de programmes bilingues ou de langue française afin de tenir compte de ces préoccupations et d'examiner la prestation des programmes de langue française.*
- *En 2016, le prolongement du cadre stratégique actuel en matière de frais de scolarité a été annoncé afin d'appuyer une importante réforme du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO). Le ministère consultera les secteurs collégial et universitaire au sujet du prochain cadre stratégique sur les frais de scolarité, notamment pour discuter de certaines irrégularités au niveau des frais de scolarité dans certains programmes professionnels, à la suite de changements apportés à la politique sur les frais de scolarité. Les collèges seront aussi consultés afin de comparer leurs frais de scolarité à ceux prescrits par les cadres stratégiques sur les frais de scolarité comparables en vigueur ailleurs au Canada.*

- *Au cours des dernières années et pendant le processus d'élaboration des EMS, nous avons constaté un intérêt croissant à l'égard de la création d'une nouvelle dénomination polytechnique dans le système d'éducation postsecondaire de l'Ontario. Le ministère s'engage, dès l'automne 2017, à réaliser un examen afin d'établir si les avantages qu'en tireraient les étudiants et les employeurs sont suffisants pour justifier un tel changement. Le ministère s'engage à collaborer avec les secteurs dans le cadre de cet examen.*
- *Le ministère s'engage à poursuivre sa collaboration avec les universités afin d'évaluer le besoin anticipé de places supplémentaires aux cycles supérieurs dans des programmes qui sont en cours de développement.*
- *À partir de l'automne 2017, le ministère, en collaboration avec les universités, s'engage à examiner la subvention pour les universités du Nord afin de déterminer si les critères d'accessibilité et d'attribution de cette subvention sont équitables.*