



L'UNIVERSITÉ AU QUÉBEC

Enjeux et défis

Sous la direction de :

Olivier Bégin-Caouette,
Émanuelle Maltais, Jean Bernatchez,
Jason Luckerhoff, Martin Maltais,
Michel Umbriaco

LIRES

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE
DE RECHERCHE SUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Collection **Regards sur l'université**

Lord, F.-R. et Bernatchez, J. (2025). La création d'une université. La perspective des fondateurs. Dans Bégin-Caouette, O., Maltais, É., Bernatchez, J., Luckerhoff, J., Maltais, M. et Umbriaco, M. (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 789-811). Les Publications du LIRES.

Chapitre 29

La création d'une université

La perspective des fondateurs

François-René Lord, Université TÉLUQ

Jean Bernatchez, Université du Québec à Rimouski

Résumé

Dans ce chapitre, nous posons un regard sur l'expérience de création de l'Université de l'Ontario français. Pour analyser ce phénomène, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs auprès de 21 personnes ayant participé à la fondation de cette institution entre 2016 et 2020. Nos résultats mettent en lumière les facteurs structurels et conjoncturels influençant ce phénomène ainsi que les dynamiques agissant entre eux. Ce chapitre expose également les conditions défavorables à l'implantation d'une université de langue française innovante en Ontario : le contexte historique et social de cette province, l'incertitude créée par l'arrêt de son financement, les caractéristiques du système d'enseignement supérieur de l'Ontario français, l'encadrement gouvernemental et le contexte pandémique.

Mots clés

fondateurs; mobilisation des parties prenantes; nouvelle université; Université de l'Ontario français

Abstract

In this chapter, we examine the experience of creating the Université de l'Ontario français. To analyze this phenomenon, we conducted qualitative interviews with 21 individuals who participated in the institution's founding between 2016 and 2020. Our findings highlight the structural and contextual factors influencing this phenomenon, as well as the dynamic interactions between them. This chapter also explores the unfavorable conditions surrounding the establishment of an innovative French-language university in Ontario: the province's historical and social context, the uncertainty created by the cessation of its funding, the characteristics of Ontario's French-language higher education system, governmental oversight, and the pandemic context.

Keywords

founders; new university; stakeholders' mobilization; Université de l'Ontario français

1 Problématique

A l'automne 2016, le Conseil de planification pour une université de langue française (CPULF) reçoit du gouvernement libéral de l'Ontario le mandat de réfléchir à la création d'une université francophone dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario et, plus particulièrement, de formuler des recommandations sur les moyens de la mettre en place. Quelques mois plus tard, le CPULF confirme la nécessité de créer une université francophone de taille modeste, gérée *par et pour* les francophones et située au Centre-Sud-Ouest de l'Ontario, plus spécifiquement au centre-ville de Toronto. Le CPULF propose également quatre créneaux de programmation s'appliquant aux trois cycles d'enseignement ainsi qu'à une recherche transdisciplinaire – qu'il veut représentative de grandes problématiques sociales du 21^e siècle –, de même que des programmes de nature professionnelle (santé, droit, administration) et d'autres venant en appui aux étudiants francophones et francophiles (CPULF, 2017). Le 14 décembre 2017, le gouvernement ontarien adopte le projet de loi 177, qui confirme la

création de la première université francophone autonome de la province¹. Après cinquante années de débats et de revendications (Gervais, 1994), la communauté franco-ontarienne pourra bénéficier d'une éducation unique en français, de la maternelle à l'université, gérée *par et pour* les francophones.

Dans un décret ministériel, daté du 9 avril 2018, les membres du premier Conseil de gouvernance (CG) de l'Université de l'Ontario français (UOF) ont été nommés pour mettre en œuvre les recommandations du CPULF. Le CG embauche alors des employés et mobilise un réseau de collaborateurs externes afin de développer la mission de l'UOF, son projet d'enseignement et de recherche ainsi que pour mettre en place son système de gouvernance (Boivin, 2021).

Le 15 novembre 2018, l'annonce de l'arrêt de son financement par le gouvernement progressiste-conservateur en raison de la situation financière précaire de la province met un frein à l'édification de l'institution. Un important mouvement populaire s'élève alors dans la communauté franco-ontarienne en réaction à cette décision. Des médias de partout au Canada et d'ailleurs dans le monde couvrent largement l'événement (Lord, 2021). Dans un contexte d'élections fédérales prochaines, le gouvernement canadien accorde alors à l'UOF une subvention de 1,9 M \$ afin de mettre en place le Carrefour francophone de l'innovation et du savoir². Ce financement d'urgence laisse le temps à l'équipe en place de négocier avec les deux piliers de gouvernement. En janvier 2020, les parties en présence conclurent une entente bilatérale de financement au démarrage et au développement de la nouvelle université. Selon les clauses de cette entente, Ottawa devrait assumer 50 % du coût total du projet de 126 M \$, ce qui représente la prise en charge de l'entièreté des coûts d'opération durant les premières années de fonctionnement de la nouvelle université.

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'expérience vécue par ses fondateurs – employés, administrateurs et collaborateurs – durant les cinq premières années, soit de sa gestation à son implantation. Analyser ce

¹ L'Ontario compte des universités bilingues offrant des programmes en français et en anglais, ainsi que des universités anglophones entièrement autonomes. Certaines sont affiliées à d'autres et/ou font partie d'une fédération.

² Le Carrefour francophone de l'innovation et du savoir constituait alors un projet en phase de planification, mais en attente de financement. Bien que le financement des universités soit de juridiction provinciale au Canada, l'appui du gouvernement fédéral était néanmoins légitime, puisque la mission de l'organisme comprenait la promotion de la langue française en contexte minoritaire.

phénomène peu commun et peu étudié à partir de l'expérience directe de ces personnes au moment même où elles le vivent nous a permis de mettre en lumière des enjeux structurels et conjoncturels inhérents à la création d'une université et de mieux comprendre les différentes dynamiques en présence.

2 Méthodologie

Pour répondre aux visées de notre étude, nous avons conduit et analysé, en 2019 et en 2021, 21 entretiens qualitatifs (Meunier *et al.*, 2020) auprès des membres du CPULF et du CG ainsi que d'employés et de collaborateurs de l'UOF ayant œuvré à sa fondation entre 2016 et 2020. Nous avons adopté une approche inductive (Guillemette et Luckerhoff, 2009) et une méthodologie permettant de générer des théories émergentes des données, soit la théorisation enracinée ou *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967; Luckerhoff et Guillemette, 2012).

3 Résultats

Notre analyse est exposée en deux temps. D'abord, nous présentons les facteurs structurels encadrant la création de l'UOF (mandat du gouvernement, cadre normatif ontarien) et identifions les facteurs conjoncturels ayant eu une incidence sur le phénomène (dynamiques instaurées entre la communauté interne, la communauté franco-ontarienne et son système d'enseignement supérieur). Nous proposons par la suite une analyse systémique des dynamiques interagissant entre ces différents facteurs, puis nous faisons ressortir certaines conditions ayant nui à l'implantation d'une université innovante.

3.1. Les facteurs structurels

Nous retenons de nos rencontres avec les fondateurs de l'UOF que leur participation à la création de cette université a représenté une expérience à la fois enthousiasmante et contraignante. Enthousiasmante, car la mise en œuvre d'un projet universitaire fut pour eux l'occasion de réfléchir à l'université idéale en contexte contemporain ainsi que de concrétiser les fruits de cette réflexion, et ce, dans un contexte où de tels chantiers sont extrêmement rares. Contraignante, parce que les premières années de cette université furent très mouvementées. En effet, nos interlocuteurs ont eu à composer avec plusieurs facteurs ayant influencé la création de l'institution. Nos analyses du discours des fondateurs mettent en lumière trois facteurs

structurels ayant influencé la création de l'UOF : le mandat reçu, le cadre normatif ontarien et l'encadrement des différents gouvernements en place.

3.1.1. Le mandat

Dès la nomination des membres du CPULF, le gouvernement libéral ontarien impose certaines balises au mandat de l'UOF : le campus sera érigé dans le Centre Sud-Ouest de l'Ontario et l'offre de formations complémentera celle des autres universités ontariennes. Le 14 décembre 2017, la Loi sur l'Université de l'Ontario français est adoptée et confirme le mandat de l'UOF :

L'Université a pour mission particulière de proposer une gamme de grades universitaires et de programmes d'études en français pour promouvoir le bien-être linguistique, culturel, économique et social de ses étudiants et de la communauté francophone de l'Ontario. [...]

L'Université a pour mission générale de faire ce qui suit :

- a) favoriser la poursuite du savoir par l'étude, l'enseignement et la recherche dans un esprit de liberté de pensée et d'expression;
- b) offrir en français des programmes universitaires innovateurs de premier cycle et de cycles supérieurs qui répondent aux besoins des étudiants, de la communauté et des employeurs et qui font progresser les valeurs de pluralisme et d'inclusion;
- c) soutenir la gouvernance par la communauté francophone et pour la communauté francophone en conduisant ses affaires en français.

L'UOF a donc l'obligation d'offrir une formation novatrice en français et de se doter d'une gouvernance *par et pour* la communauté francophone, éléments qui deviendront le socle de l'organisation. Les fondateurs mentionnent en outre que le gouvernement ontarien de l'époque désirait la voir soumettre une offre académique différente de celle des autres universités ontariennes. Comme certains l'ont expliqué, cette contrainte est posée afin que « *cette nouvelle université ne vienne pas cannibaliser les autres universités environnantes* », pour citer une personne ayant participé aux entretiens que nous avons menés auprès d'experts de l'enseignement supérieur. L'UOF est non seulement une université francophone fondée en contexte minoritaire, elle doit également présenter une offre de formations complémentaire à celle des universités bilingues.

Lorsqu'ils ont été appelés à définir le projet de l'UOF, les fondateurs ayant pris part à cette étude ont évoqué l'offre pédagogique transdisciplinaire et la pédagogie axée sur l'apprentissage expérientiel. La recherche de la complémentarité en regard de l'offre des établissements qui l'entourent

ainsi qu'une volonté de créer une université en phase avec son époque ont conduit l'UOF à présenter une offre pédagogique s'articulant globalement autour de quatre créneaux transdisciplinaires, soit : la pluralité humaine, les environnements urbains, l'économie mondialisée et les cultures numériques. Selon plusieurs fondateurs, cette approche novatrice mobiliserait des structures d'apprentissage flexibles, susceptibles de se voir elles-mêmes mobilisées dans la réalisation de projets concrets (Guillemette, 2021). En outre, elle devait permettre aux étudiants de développer des compétences inhérentes à la société contemporaine et au marché du travail actuel, soit la gestion de la diversité et l'adaptabilité. La structure même de l'université est de ce fait repensée : professeurs et étudiants ne se regroupent pas autour de disciplines, de facultés ou de départements, mais bien autour de grandes thématiques découlant des enjeux du présent siècle. L'architecture de l'université devra également être conçue pour favoriser leurs échanges.

L'UOF (2000) précise donc sa mission institutionnelle ainsi : « Ancrée dans son milieu, innovante, audacieuse et agile, l'Université de l'Ontario français façonne le monde par son approche transdisciplinaire et expérientielle » (n. p.). Elle campe également sa vision : « Grâce à son leadership éducatif et entrepreneurial, l'UOF est un partenaire francophone d'influence reconnu pour sa participation à l'essor des collectivités, dans une perspective durable » (n. p.). Pour afficher ses couleurs distinctes, elle retient des valeurs telles l'audace, l'autonomie, l'engagement communautaire et le pluralisme.

3.1.2. Le cadre normatif de l'Ontario

Pour réaliser son mandat, l'UOF doit se soumettre aux lois et aux règlements en vigueur encadrant le financement, la gouvernance ainsi que le développement de nouveaux programmes universitaires en Ontario. En Amérique du Nord, le modèle de financement retenu par la plupart des universités publiques est le financement dit « par formule ». Dans ce modèle, la plus grande part de l'argent transféré par les gouvernements aux institutions est déterminée par divers facteurs, notamment les mètres carrés d'espace utilisé, le nombre de professeurs ou d'inscriptions d'étudiants (Usher, 2019). La formule de financement par le nombre d'inscriptions dans chaque discipline est devenue une norme au Canada et fut adoptée en Ontario dans les années 1970. Dans son premier budget, le gouvernement provincial progressiste-conservateur prévoyait plutôt effectuer 60 % des transferts financiers vers les universités sur la base d'un ensemble

d'indicateurs de performance : compétences, employabilité, retombées économiques et communautaires (Usher, 2019).

3.1.3. Les gouvernements

Les gouvernements en place ont grandement influencé la création de l'UOF dans ses premières années. En effet, l'équipe de fondation a dû négocier la réalisation de son mandat avec les deux gouvernements provinciaux qui se sont succédé entre 2016 et 2020 ainsi qu'avec le gouvernement fédéral. Au moment de conceptualiser le projet, les membres du CPULF ont dû valider leurs idées auprès de différentes instances gouvernementales. À quelques occasions par le passé, les initiatives politiques revendiquant une université de langue française en Ontario, notamment les États généraux sur le post-secondaire en Ontario français³ et les travaux du Comité consultatif de l'éducation postsecondaire en français dans le Centre et le Sud-Ouest de l'Ontario⁴, se sont butées à la passivité des gouvernements. Les fondateurs choisissent donc de présenter un rapport « clé en main » pour s'assurer d'obtenir l'aval du gouvernement : « *On ne voulait pas d'un rapport tabletté. On a travaillé très fort pour arriver avec un plan qui soit vraiment cohérent et qui ne soit pas une série d'options, qui ne soit pas un plan qui mène à d'autres études ou à d'autres commissions.* » Une fois le projet accepté, les fondateurs voient leurs liens avec le gouvernement et le ministère des Collèges et des Universités marqués par une dynamique de négociation continue. Nous remarquons également que la communication entre les hautes instances gouvernementales, les employés du ministère ainsi que l'équipe administrative de l'UOF présente pour les acteurs de fréquents défis de compréhension mutuelle.

L'annonce de l'arrêt du financement de l'UOF par le gouvernement Ford a constitué un événement marquant pour la majorité des fondateurs rencontrés dans le cadre de cette étude. Ils emploient pour décrire cet événement des termes tels que « *crise* », « *bombe atomique* », « *immense complication à l'accouchement* » ou « *gros merdier* ». À la différence des

³ Ces États généraux furent lancés par le Regroupement étudiant franco-ontarien, en partenariat avec l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario et la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne. Ils avaient pour objectif d'établir un plan d'action et une vision claire de l'avenir de l'éducation postsecondaire en Ontario français.

⁴ Ce comité publie *Le temps d'agir!* en 2016. Ce rapport précise les besoins en matière d'offre de programmes postsecondaires en langue française et recommande de créer une université de langue française dans la région de Centre Sud-Ouest de l'Ontario.

fondateurs bénévoles ou en position de prêt de service, certains, nouvellement embauchés par l'UOF, se sont retrouvés dans une position précaire, puisque l'annonce impliquait la perte imminente de leur emploi. D'autres ont dû faire face à la possibilité que des années d'efforts concertés n'aboutissent jamais. Ce témoignage illustre l'état d'esprit des fondateurs au moment de l'annonce du gouvernement ontarien :

En une journée, tout ce qui avait été construit depuis des années était annulé. Comme toutes les universités, on a des défis de recrutement, de gestion administrative. Comme nouvelle université, il faut se créer, il faut développer des programmes. Ce sont de gros défis. Mais là, de se faire dire : « Stop, on arrête le projet », c'est un gros problème. C'est difficile.

Selon la majorité d'entre eux, cette crise a grandement affecté l'organisation institutionnelle en place. Pendant deux ans, l'UOF se sera consacrée à lutter pour sa survie plutôt qu'à se développer. Comme le soutient un fondateur,

il a fallu prendre une approche beaucoup plus politique et beaucoup plus stratégique pendant deux ans et on a laissé tomber le côté administratif et [le] développement, beaucoup pour se concentrer sur la tactique qu'on se devait de prendre. [...] Au conseil, 80 % de nos discussions lors de nos rencontres officielles ou même non officielles étaient basées là-dessus.

3.2. Les facteurs conjoncturels

L'analyse des entretiens a permis de mettre en lumière les facteurs conjoncturels qui ont influé sur la création de l'UOF : la dynamique de l'écosystème auquel appartient l'université, composé d'une communauté interne – la communauté universitaire – et externe, soit la communauté franco-ontarienne et le système d'enseignement supérieur.

3.2.1. La communauté interne

Les membres du CPULF, les personnes qui se succèdent au CG, les employés et les collaborateurs embauchés par l'UOF entre 2016 et 2019 contribuent grandement à sa création. Les premiers temps de l'organisation sont cependant marqués par un manque de ressources, amplifié par l'annonce de l'arrêt de financement par le gouvernement. Les membres du CG doivent à la fois assumer les tâches de la gouvernance et celles du sénat académique, normalement divisé en deux conseils distincts. Tel que l'explique un fondateur, « le premier conseil de gouvernance sert aussi de sénat. Il est responsable de presque tous les comités d'une université traditionnelle : RH, finances, infrastructure, affaires académiques, gouvernance et éthique, comité exécutif,

campagne de financement. Ils ne sont que 13. Ils siègent sur beaucoup de comités ».

L'équipe de l'UOF est toute petite. À la différence des employés des universités établies, ses membres sont responsables de plusieurs dossiers complexes et parfois étrangers à leur domaine d'expertise. Soulignons également que le groupe de collaborateurs embauchés pour concevoir le projet n'est pas le même que celui auquel on a confié sa mise en œuvre.

3.2.2. La communauté externe

La nouvelle université est à la fois issue de la communauté franco-ontarienne et conçue par elle afin d'agir comme un moteur de son développement. Dans un premier temps, sa fondation revêt une portée symbolique importante pour cette communauté. Dans la préface d'un numéro spécial de la revue *Enjeux et société* consacré à l'université du 21^e siècle, Dyane Adam (2021), alors présidente du CG, explique que la création de l'UOF doit s'appréhender en fonction du contexte de la lutte pour la reconnaissance des droits linguistiques et éducatifs des Franco-Ontariens. Selon cette cheffe de file, le fait que ce projet s'inscrit « dans une démarche de mobilisation et de développement communautaires de plus de cinq décennies lui confère une portée historique et sociétale hors du commun » (p. 3).

Dans un deuxième temps, l'UOF répond à des besoins de formation exprimés par la communauté. En 2017, le CPULF, s'appuyant notamment sur les études de Malatest (2017) et de Mercer (2017), entrevoit la présence d'un bassin d'étudiants suffisamment grand pour mobiliser les services d'une université francophone de taille modeste dans le Centre-Sud-Ouest de l'Ontario. L'étude de Malatest montre que le besoin d'employés compétents en français continuera à s'accroître, et ce, dans différents secteurs du marché du travail : éducation, santé, finances, commerce, communications et technologie, administration et fonction publique; Mercer identifie les mêmes secteurs. L'UOF espère également rejoindre les étudiants francophiles et francophones de l'ensemble du Canada et de l'étranger.

Dans un troisième temps, l'implantation de l'UOF aura des effets sur sa communauté. Pour Robichaud (2021), cette université présentera de nombreuses retombées positives pour Toronto, l'Ontario et le Canada. D'une part, ces retombées seront économiques. Pour expliquer ce postulat, le chercheur prend en considération trois facteurs : les dépenses liées au nombre d'étudiants attendus à l'UOF (leurs propres dépenses ou de celles de leurs

visiteurs); les investissements liés au fonctionnement de l'université (dépenses opérationnelles et en infrastructures); enfin, la contribution de l'UOF au produit intérieur brut (PIB) de l'Ontario, à la création d'emplois et au soutien à l'emploi. D'autre part, toujours selon Robichaud, la création de l'UOF aura des effets sociaux sur l'ensemble de la population ontarienne. Grâce à ses programmes professionnels, elle pourra répondre rapidement à des besoins de formation spécifiques à la communauté franco-ontarienne. L'offre de différents programmes en français permettra également de combler le besoin en main-d'œuvre dans certains domaines tout en renforçant le bilinguisme en Ontario, ce qui consolidera la compétitivité de la ville de Toronto au chapitre du commerce international.

La communauté franco-ontarienne a tissé des liens particuliers avec la nouvelle université dès sa deuxième année d'existence. De fait, son mouvement de résistance contre l'arrêt de financement du gouvernement Ford constitue un facteur important dans la survie de l'UOF (Lord, 2021). L'impact de ce mouvement sur l'institution se reflète également dans le discours de tous les participants rencontrés : *« J'ai trouvé remarquable [...] de voir comment ce projet universitaire avait été embrassé par la communauté francophone de l'Ontario qui l'attendait depuis des années »*, souligne par exemple l'un des fondateurs que nous avons rencontrés. Si les événements ayant mené à cette mobilisation représentent un moment difficile pour la francophonie ontarienne, la mobilisation en elle-même constitue un souvenir très positif. D'ailleurs, plusieurs fondateurs ont mentionné que ce mouvement social a fourni une motivation supplémentaire à l'équipe et a cimenté leur volonté de faire tout ce qui était possible afin que le projet de l'UOF devienne réalité. Pour l'un d'entre eux, le projet est devenu dès lors celui de la communauté : *« Ça nous a donné la force de continuer. Quand tu sais que c'est un projet collectif, ce n'est pas ta bēbelle, ça ne t'appartient pas non plus... Ça, c'est une autre chose. L'université ne nous appartient pas. Elle appartient à la communauté. »*

3.2.3. Le système d'enseignement supérieur

L'UOF s'inscrit dans le système d'enseignement supérieur ontarien, historiquement bilingue. Comme le rappelle Dupuis (2021), les grandes décisions concernant la création d'universités bilingues destinés aux Franco-Ontariens furent prises entre 1955 et 1970, lors de la création du réseau universitaire ontarien contemporain. L'Université d'Ottawa, l'Université Saint-Paul, l'Université Laurentienne, l'Université de Sudbury, l'Université de Hearst

(anciennement le Collège de Hearst) et le Collège universitaire Glendon ont tous été créés au cours des années 1950 et 1960, décennies au cours desquelles le gouvernement de l'Ontario expérimentait le modèle des établissements d'éducation bilingues. Pour Dupuis et ses collègues (2015), ce modèle présentait des forces et des faiblesses :

[L]’élargissement progressif de l’éventail de programmes universitaires en français a favorisé l’accès des Franco-Ontariens à l’université et, par conséquent, à une carrière professionnelle. Toutefois, le déclin du poids relatif de la population francophone à l’Université d’Ottawa et à l’Université Laurentienne semble aussi avoir marginalisé la présence du français dans l’espace public et privé et, par ricochet, celle de la collectivité franco-ontarienne en leur sein (p. 15).

Comme en témoignent les travaux de Bock et Dorais (2017), le débat intellectuel sur la question de l’enseignement supérieur en Ontario français perdure depuis une cinquantaine d’années. Ces auteurs partagent ce débat en trois temps. Entre 1969 et 1985, une partie de la communauté franco-ontarienne prend conscience des limites du bilinguisme universitaire. La jeunesse se met en mouvement et réclame la création d’une université de langue française dans le Nord de l’Ontario. Parallèlement, des études signalent le faible taux de fréquentation scolaire des francophones en regard de celui des anglophones de la province (Churchill et Quazi, 1985). De 1985 à 1989, l’idée de créer une université de langue française prend un nouvel essor. Un mouvement formé d’intellectuels (notamment Gaétan Gervais, Raymond Tremblay, Guy Gaudreau, Jean-Charles Cachon, Simon Laflamme, Benoît Cazabon et Normand Renaud) prône l’autonomie comme unique principe sur lequel devrait reposer la fondation de cette université en Ontario français. Enfin, de 1989 à 1998, trois positions s’affrontent concernant cette dernière. D’un côté, on retrouve les autonomistes, cités plus haut; de l’autre, les partisans du bilinguisme institutionnel, comptant notamment les dirigeants des universités bilingues. Entre ces deux positions se glisse un troisième groupe, largement issu de l’Université d’Ottawa, qui postule que le système universitaire franco-ontarien devait être renouvelé, mais sans rompre avec la tradition de cohabitation des deux communautés.

Au cours des décennies 1990 et 2000, le mouvement des réformes qui avait cours au sein de l’enseignement supérieur en français en Ontario est en déroute. Selon Dupuis (2021), son affirmation s’explique par la récession qui a frappé l’Ontario à partir de 1991, qui a eu pour conséquence la diminution des octrois provinciaux aux universités ainsi que la diminution du financement accordé aux groupes franco-ontariens. De plus, toujours selon

Dupuis, l'inquiétude exprimée par certains professeurs francophones et par des administrateurs des universités bilingues face au projet d'une université francophone de même qu'un certain désintérêt pour la question chez les groupes de pression font également partie du tableau.

Toutefois, dès 2017, le CPULF propose de mettre en place un réseau d'universités offrant des programmes en français en Ontario. Plusieurs institutions ont d'ailleurs mentionné à ce moment leur intention de devenir partenaires de l'UOF, notamment l'Université de Hearst, l'Université Saint-Paul et l'Université de Sudbury (CPULF, 2017). L'année 2021 s'est vue quant à elle marquée par d'importants bouleversements au sein du système d'enseignement supérieur de langue française ontarien. Le 12 avril, l'Université Laurentienne annonce l'abolition, au 1^{er} cycle, de 24 programmes en français et de 32 en anglais, en plus de celle de 11 programmes de 2^e cycle et du licenciement de plus d'une centaine de professeurs. Dans la foulée, le 3 juin, l'Université Hearst obtient sa propre charte institutionnelle et rompt son affiliation avec l'Université Laurentienne, devenant ainsi la deuxième université gérée *par et pour* les francophones en Ontario.

L'UOF s'implante donc dans un système d'enseignement supérieur divisé, dans lequel les autres institutions peuvent percevoir cette nouvelle venue soit comme un partenaire, soit comme un concurrent menaçant le *statu quo* (Dupuis, 2021). Un article publié par Radio-Canada (MacDonald-Dupuis, 2021) révèle par ailleurs que Jacques Frémont, recteur de l'Université d'Ottawa, Daniel Giroux, président du Collège Boréal, Pierre Zundel, recteur de l'Université Laurentienne, et son prédécesseur, Dominic Giroux, ont rencontré le 23 octobre 2018 la ministre des Affaires francophones, Caroline Mulroney, pour lui proposer d'écarter le projet de l'UOF au profit d'une offre de formations universitaires en français qui serait mise en œuvre à Toronto et gérée par les universités bilingues.

Les résultats de notre étude révèlent de fait que les fondateurs doivent tenir compte de cet environnement parfois hostile, ce qu'expriment les propos de l'un d'entre eux :

C'est bien beau, tu as ton plan de match, mais en même temps, il y avait des forces qui nous donnaient des crocs-en-jambe vraiment pour te faire chuter. Ce n'est pas juste le gouvernement Ford, soyons clair. Il y avait beaucoup d'amis, mais il y avait une portion de notre environnement dans le système universitaire qui était inamicale.

L'UOF devait en outre se positionner au sein d'un système d'éducation majoritairement anglophone et cohabiter avec des universités bilingues et une université francophone dans un contexte de concurrence : « *Un des défis qu'on a, c'est de convaincre ces universités-là qu'on ne sera pas en compétition avec elles.* » Si certaines universités, pour faciliter leur création, choisissent de s'affilier à une université établie durant quelques années, le CPULF ne recommande pas l'affiliation formelle de l'UOF à une ou plusieurs autres institutions. Des raisons relevant de la charge symbolique de l'UOF, découlant elle-même de son histoire – notamment du fait qu'elle ait été conçue au départ comme une université *par et pour* les francophones –, de l'efficacité de sa gestion, de son financement et de son rôle dans sa communauté sont évoquées pour justifier ce positionnement. Pour les fondateurs, si des partenariats peuvent être établis avec certaines institutions, il demeure que l'enseignement supérieur est un milieu au sein duquel les universités sont en concurrence constante : « *Nous avons à vivre avec des compétitions partout. Entre universités, entre régions, entre les populations.* »

3.3. La création de l'UOF : une expérience éminemment politique

Pour décrire la création de l'UOF, ses fondateurs parlent d'« *un exercice d'équilibriste entre des forces en présence* », « *bousculé par des pressions externes* » et qui les a obligés à « *user de plusieurs stratégies* ». Selon Adam (2021), présidente fondatrice du CG, le parcours de l'UOF est indissociable *du et de la* politique. En effet, à toutes les étapes de la création de l'institution, ses fondateurs ont dû composer avec la dynamique politique et avec les rapports de forces entre les parties prenantes : collectivités francophones, établissements d'enseignement supérieur, ministères et élus. Selon la même autrice, les pressions politiques exercées par le gouvernement ontarien ont exacerbé cette sensation de « *course incessante* » chez l'équipe de l'UOF.

Les pressions du gouvernement libéral se sont manifestées dès 2016 et en 2017 et se sont principalement exprimées par le souhait de voir s'accélérer les travaux de planification avant la tenue des élections. Par la suite, se sont exprimées les pressions du nouveau gouvernement conservateur, élu avec un mandat clair de redresser les finances publiques; elles contribuèrent à réduire le temps de réaction de l'équipe de l'UOF, que l'on parle de l'*Énoncé économique du gouvernement progressiste-conservateur* annulant le financement de l'UOF, de l'offre de financement temporaire accordé par gouvernement fédéral pour trouver une sortie de crise ou du déclenchement

imminent d'une deuxième élection, fédérale cette fois. Le témoignage d'un fondateur va en ce sens : « *On est toujours en train de courir pour essayer d'être dans le bon timing, pour répondre aux besoins des décideurs.* » Négocier avec trois gouvernements, lutter pour sa survie, mettre en place des programmes, développer des partenariats, contrer des initiatives malveillantes, bâtir un nouveau campus, embaucher les premiers professeurs, recruter des étudiants en contexte de pandémie en respectant des échéanciers serrés, voilà les obstacles qui ont jalonné les premières années de l'UOF.

Pour faire face aux pressions politiques, « les membres du Conseil de gouvernance de l'UOF ont privilégié le dialogue, la rencontre et la réflexion commune » (Adam, 2021, p. 8). Pour Boivin (2021), ils reconnaissaient certains facteurs déterminants facilitant la concrétisation de leur projet : entre autres, le sentiment d'appartenance du CG, la diversité de ses membres, le leadership de sa présidente ainsi que la capacité d'adaptation et de résilience de ses membres. Les résultats issus de notre analyse rejoignent les propos de Boivin. En effet, selon les fondateurs que nous avons rencontrés, l'aboutissement et la réussite du projet sont tributaires de certains atouts : une équipe de travail flexible, motivée, résiliente, diversifiée, complémentaire et totalement investie dans le projet, de même qu'une présidente possédant l'expertise et l'expérience nécessaires pour le mener à bien. On reconnaît à cette personne un leadership fédérateur, une connaissance des milieux politiques, académiques et communautaires franco-ontariens ainsi qu'une capacité d'y évoluer efficacement.

4 L'intégration de l'UOF à un système existant

Le projet de création de l'UOF s'est déroulé en quatre étapes, résumées dans le tableau suivant.

Tableau 29.1 Étapes de créations de l'UOF

Étapes	Périodes	Caractéristiques
Conceptualisation	2016-2017	a débouché sur le dépôt du rapport du CPULF
Mise en œuvre	2017-2018	s'amorce à l'arrivée des membres du CG et des premiers employés
Crise	mi-novembre 2018 à janvier 2020	découle de l'abandon du projet par le gouvernement de l'Ontario et mouvement social ayant suivi cette décision

Étapes	Périodes	Caractéristiques
Retour à la mise en œuvre	2020-2021	suit la sortie de crise

La première étape, qui couvre les années 2016 et 2017 et qui fut consacrée à la conceptualisation du projet, a débouché sur le dépôt du rapport du CPULF. Avec l'arrivée des membres du CG et des premiers employés s'ouvre la période de mise en œuvre de l'université. L'abandon du projet par le gouvernement progressiste-conservateur et le mouvement social qui a suivi cette décision, du 15 novembre 2018 jusqu'en janvier 2020, marque la troisième étape : la période de crise. Enfin, les mois qui suivent la sortie de crise représentent un temps de retour à la mise en œuvre du projet.

Si la présence d'une université établie au sein d'un système d'enseignement supérieur et d'une communauté résulte de la conjugaison de plusieurs facteurs en équilibre (Kerr, 2001; Anderson, 2009), celle de l'université à créer l'est d'autant plus qu'elle n'est ni solidement enracinée dans sa communauté ni issue de la mobilisation d'une large communauté universitaire.

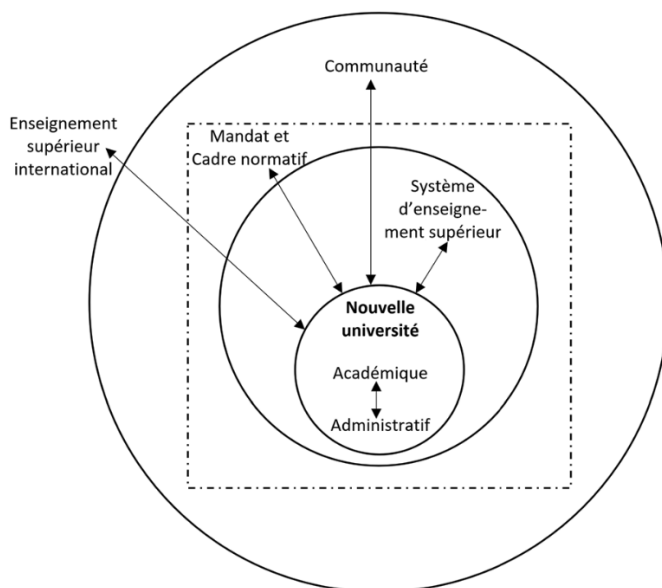


Figure 29.1 Modèle du système d'enseignement supérieur en contexte de création d'une université

Il est intéressant de constater que les facteurs ayant contribué à la création de l'UOF entrent en jeu à différents moments dans le processus. Par exemple, le mandat de l'organisation est défini en 2017 et il demeurera la pierre d'assise de son développement. Si certains chercheurs ont quantifié l'impact de certains facteurs sur le développement d'une université (De Boer *et al.*, 2007), il est encore trop tôt pour comparer l'impact de chacun de ces facteurs sur la création de l'UOF. Il est toutefois possible de constater que les différents facteurs influençant la création de l'UOF sont interreliés et interdépendants. La dynamique qui s'est développée entre eux doit donc être analysée dans son ensemble, telle que l'illustre la figure suivante.

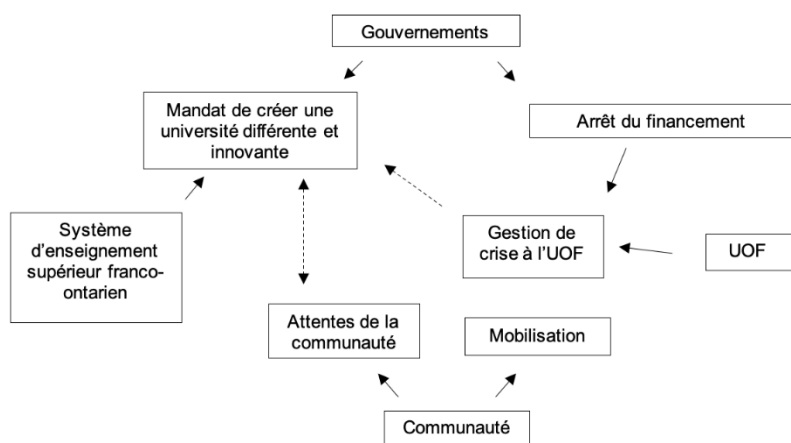


Figure 29.2 Dynamiques entre les acteurs engagés dans la création de l'Université de l'Ontario français

Nous remarquons également un effet domino dans l'apparition et l'impact des facteurs ayant affecté la création de l'institution. Par exemple, sa mise en œuvre s'inscrit dans la dynamique d'un système d'enseignement supérieur francophone complexe se caractérisant notamment par un réflexe de protection des acquis chez les institutions qui le composent; c'est pour cette raison que le gouvernement libéral enjoint l'UOF de se doter d'une offre de formations différente et complémentaire à celle des autres établissements universitaires.

En outre, l'arrêt du financement de l'UOF bouleverse les premières années de son développement, l'institution ayant alors à lutter pour sa survie au lieu de mettre en place ses programmes et infrastructures de recherche

et de mobiliser les communautés internes et externes en vue de leur développement. À la suite de cette crise, le mouvement de personnel s'opérant au sein de l'institution aura pu présenter un effet important sur le déploiement du projet universitaire. Cette nouvelle dynamique amène de nouvelles tensions; c'est dans ce contexte que la mobilisation citoyenne dénonçant les coupures du gouvernement a contribué à la survie de l'UOF.

Cependant, la communauté franco-ontarienne revendique davantage la survie d'une université *par et pour* les francophones plutôt que la création d'une université innovante. L'attention ayant été largement dirigée vers l'UOF, les attentes de la communauté envers elle, à la suite du mouvement social, ont ainsi augmenté.

5 La part de créativité et d'innovation au sein de l'UOF

La part de créativité et d'innovation d'une institution est une marge de manœuvre disponible pour définir sa singularité lorsque tous les facteurs structurels et conjoncturels sont pris en compte (Moneta *et al.*, 2010; Lord et Luckerhoff, 2025). Les données révèlent en effet que la créativité a pris une place importante dans l'expérience des fondateurs de l'UOF. On observe cependant un changement entre le discours de nos interlocuteurs de 2019 et ceux de 2021. Alors que les premiers évoquaient l'enthousiasme produit par la création de toutes pièces d'une université, les seconds constataient davantage les contraintes que représentent certains facteurs intervenant dans ce même processus.

En 2019, plusieurs fondateurs utilisaient l'image de la page blanche pour illustrer l'aspect créatif de la démarche : « *[L]es ministres à l'époque étaient venus nous rendre visite au tout début du mandat et ils nous avaient dit : "On vous donne carte blanche." [...] C'était enthousiasmant!* » Plusieurs se sont considérés privilégiés de vivre cette expérience hors du commun. Pour un autre fondateur, avoir pu initier un tel projet dans ces conditions facilite le développement d'une saine culture organisationnelle : « *Tout est possible. On a l'avantage de commencer de zéro et de ne pas avoir trop de tensions à l'interne et aucun historique non plus. Ce n'est pas comme si on avait des grosses histoires de batailles et de luttes.* » Autant sur le plan de la conceptualisation de la programmation académique et de recherche que du développement d'un modèle de gouvernance, plusieurs ont mentionné l'importance de capitaliser sur l'avantage inhérent de cette page blanche. Ainsi, pour les fondateurs, une source d'inspiration importante dans la création de

l'UOF fut d'éviter de reproduire les dysfonctionnements de certaines universités. Leur discours sur les lacunes du milieu universitaire semble à la fois nourri par les études qu'ils ont réalisées sur différents modèles que sur leur propre expérience.

Il est notamment reproché au modèle contemporain le plus en vogue sa lenteur administrative, ses « silos » et son côté « déconnecté de la réalité ». Selon l'un de nos interlocuteurs, le mode de gouvernance de certaines universités n'encouragerait pas la proactivité et la synergie : « *[B]eaucoup d'entre elles sont prises avec des systèmes désuets et inefficaces. Si on avait eu un Conseil des gouverneurs où la majorité des gens étaient habitués au milieu universitaire, je pense que [le développement de l'UOF] aurait pris beaucoup plus de temps à se faire.* » Pour un autre, les universités établies, « *construites comme des chapelles* », peinent à se réformer. Cette image évoque le sacré, la foi et le dogmatisme de lieux qui seraient fondés sur des préjugés et des croyances fortes, donc peu enclins à se remettre en question. Ainsi, l'image de la tour d'ivoire dans laquelle on s'isole loin de la communauté ressort plusieurs fois dans les propos recueillis : « *Le professeur qui est dans sa tour d'ivoire. Un peu à l'écart de tout le monde, il réfléchit, mais il est un peu déconnecté de la réalité. Au contraire, cette université à Toronto doit être connectée à sa réalité.* » La création d'une université constitue pour l'ensemble des fondateurs rencontrés une occasion d'éviter de reproduire certains erreurs des universités établies (Lord et Luckerhoff, 2025).

Deux ans plus tard, on remarque une nette évolution dans le discours des fondateurs; l'enthousiasme fait place à une prise de conscience : la création d'une université ne se déroule jamais sur une page *entièrement* blanche. La possibilité de créer une université sans aucune influence externe relèverait de l'utopie : « *On ne travaille pas tout seuls sur notre île. On a eu notre lot de contraintes de l'externe qui sont venues bousculer nos plans. Différents acteurs sont venus mettre leur trait de crayon sur notre table à dessin.* » Les facteurs structurels et conjoncturels, notamment les pressions politiques exercées par les gouvernements en place ainsi que par le système d'enseignement supérieur, ont exercé une pression immense sur le développement de l'institution et la part de créativité qu'on souhaitait lui attribuer. Paradoxalement, le mandat de créer une université différente devient alors une contrainte. Sans cette obligation, l'équipe de fondation de l'UOF aurait pu proposer des programmes traditionnels et des formations innovantes, tout en prenant le temps nécessaire pour mobiliser la communauté autour du projet.

6 La difficile implantation d'une université innovante

Les conditions ne sont pas favorables à l'implantation d'une université dotée d'une mission innovante, et ce, en raison des contextes historique et social ontariens, de l'incertitude créée par l'arrêt de son financement, des caractéristiques du système d'enseignement supérieur, des gouvernements qui se sont succédé et de la pandémie de COVID-19 qui a sévi à partir de mars 2020. Depuis cinquante ans, la communauté francophone de l'Ontario franco-ontarienne attend la création d'une université *par et pour* les francophones dans la province. Elle espère avoir accès à une institution offrant des formations similaires à celles des universités anglophones; cette demande laisse peu de place à l'innovation, ce que résume l'un des fondateurs :

La communauté a des exigences, a des besoins, a des préoccupations, nous, on aura beau vouloir donner une orientation basée sur le numérique, la transdisciplinarité, la mondialisation, mais la communauté a été très claire aussi, ils veulent avoir des formations pratiques, ils veulent pouvoir retourner dans leur milieu et travailler en français.

Lors des manifestations de 2018, c'est d'abord et surtout la survie de la première université francophone en Ontario que défend la communauté franco-ontarienne. L'UOF devenait ainsi un symbole des revendications de cette communauté minoritaire. La population a donc pris contact avec une image de l'UOF et non avec le projet d'une université innovante (Lord, 2021). Si certains leaders des associations franco-ontariennes ne se sont pas exprimés publiquement sur leur réticence face à ce projet durant la crise, ils l'ont cependant fait dans les médias par la suite (Chabannes, 2021). Pour certains fondateurs, l'UOF a consulté la communauté durant toutes les étapes de sa conceptualisation, mais la crise n'a peut-être pas permis de demeurer en phase avec les besoins exprimés. Selon eux, au lieu de lutter pour sa survie, l'UOF aurait pu, durant les premières années de son développement, poursuivre davantage le dialogue avec la communauté pour faire connaître son projet.

Le contexte caractérisant l'administration interne de l'UOF ne se prêtait pas davantage au déploiement d'une université innovante. Le processus de création de l'institution s'est déroulé selon des échéanciers très serrés. L'arrêt de financement de l'institution a occasionné des délais dans son développement. Le fait que les concepteurs du projet ne sont pas ceux qui ont été embauchés pour le mettre en œuvre aura pu engendrer des écarts entre les projets imaginés et réels. Les administrateurs de l'UOF ont également dû

relever le défi de recruter des étudiants et des professeurs rapidement. Ils n'ont pas disposé du temps nécessaire pour mobiliser les communautés interne et externe autour du déploiement d'une culture innovante. De plus, pour des raisons de carrière, les nouveaux professeurs risquaient de vouloir reproduire un modèle en cours dans les universités plus traditionnelles et de ne pas adhérer à l'idée d'une université innovante.

Le système d'enseignement supérieur franco-ontarien, teinté par la concurrence, constitue un amalgame de plusieurs institutions universitaires (bilingues et autonomes) peu portées sur la concertation. Un tel système n'a certainement pas favorisé le déploiement d'une université innovante francophone. Les jeunes Franco-Ontariens devaient choisir entre une formation innovante en français à Toronto, une formation *par et pour* les francophones et une formation plus traditionnelle, à Hearst, ou une formation traditionnelle offerte par une université bilingue.

Créer une université dans un contexte pandémique a aussi certainement représenté un défi supplémentaire. En 2020, les universités ont dû suspendre leurs activités de recrutement. Il n'y avait que très peu de lieux de rencontre entre l'UOF et la communauté afin que l'UOF présente son projet. La quasi-totalité des nouveaux employés de l'UOF a été recrutée de façon virtuelle. De plus, dans ce contexte d'incertitudes, il est possible que les étudiants se soient tournés vers des formations plus sécurisées mais plus traditionnelles.

L'UOF s'est ainsi créée selon des échéanciers divergents et serrés, en négociant avec les différents gouvernements en place et en luttant pour sa survie au sein d'un système d'enseignement supérieur parfois hostile, ainsi que dans un contexte social et historique mouvementé. Elle doit aujourd'hui assurer son développement et contribuer, au même titre que les autres institutions d'enseignement supérieur francophones ou bilingues de l'Ontario, à la discussion sur l'avenir de l'enseignement supérieur en français dans la province.

Conclusion

Ce chapitre a tracé l'expérience vécue par des fondateurs de l'UOF lors de ses cinq premières années d'existence. Pour l'analyser, nous avons d'abord présenté les facteurs structurels encadrant la création de l'UOF – mandat du gouvernement, cadre normatif ontarien –, pour ensuite exposer les différents facteurs conjoncturels ayant façonné le développement de

l'institution : dynamiques instaurées entre la communauté interne, la communauté externe et le système d'enseignement supérieur franco-ontarien, notamment. Nous avons également réalisé une analyse systémique des dynamiques interagissant entre ces différents facteurs afin d'illustrer l'interdépendance entre ces derniers et la manière dont ils ont influencé la création de l'UOF. Nous avons enfin présenté les conditions défavorables à l'implantation d'une université innovante en Ontario : contexte historique et social ontarien, arrêt du financement de l'institution, caractéristiques du système d'enseignement supérieur de l'Ontario français, succession des gouvernements libéral et progressiste-conservateur et situation sanitaire.

Ce chapitre confirme en outre la nécessité de tenir compte de tous les facteurs influençant la création et le développement d'une organisation d'enseignement supérieur et de comprendre leur interdépendance. Dans le cas de l'UOF, ils ont exercé une influence majeure sur sa création; mentionnons seulement qu'un des gouvernements a pratiquement fermé l'université et qu'une communauté s'est rassemblée pour contribuer à sa survie. Négociant avec ces fortes pressions, l'institution doit désormais poursuivre son développement et mobiliser les communautés autour de son projet universitaire. Selon nous, une université franco-ontarienne, développée de concert avec la communauté, les institutions existantes et le gouvernement, permettrait d'analyser les besoins en recherche et en formation de toute la communauté franco-ontarienne et d'y répondre de façon cohérente et concertée. Dans un tel système, moins compétitif, il y aurait sans doute de la place pour une université dont le mandat principal serait d'innover. De plus, un gouvernement appuyant sans réserve un tel système contribuerait grandement à cette entreprise.

Enfin, des pistes de réflexion émergent de cette étude. Il serait intéressant de comparer les contextes de création de l'UOF avec d'autres universités dans le monde. Comment s'y est articulée la dynamique entre les différents facteurs inhérents à un tel projet? En 2025, quelles sont les attentes de la communauté franco-ontarienne face à son système d'enseignement supérieur? Quelle place y occuperait une université innovante? Que deviendra l'UOF dans dix ans?

Références

- Adam, D. (2021). Préface. Contributions au développement d'une université du XXI^e siècle. *Enjeux et société*, 8(2), 1-10. [\[consulter\]](#)
- Anderson, R. (2009). The idea of a university. Dans K. Withers (dir.), *First class? Challenges and opportunities for the UK's university sector* (p. 37-45). Institute for Public Policy Research.
- 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), 121-195. [\[consulter\]](#)
- Boivin, J. (2021). Note de recherche. Le rôle du Conseil de gouvernance dans la création de l'Université de l'Ontario français. *Enjeux et société*, 8(2), 170-180. [\[consulter\]](#)
- Chabannes, R. (2021). L'UOF rate sa cible d'admissions, le recteur demande de la patience. *ONfr+*, 2 janvier. [\[consulter\]](#)
- Churchill, S. et Quazi, S. (1985). *Éducation et besoins des Franco-Ontariens. Le diagnostic d'un système d'éducation* (vol. 2, « Le postsecondaire et rapport technique »). Conseil de l'éducation franco-ontarienne et Ministère de l'Éducation.
- CPULF [Conseil de planification pour une université de langue française] (2017). *Innovover localement, exceller mondialement. Proposition pour une université de langue française en Ontario*. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle. [\[consulter\]](#)
- De Boer, H., Enders, J., Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? Dans D. Jensen (dir.), *The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany* (p. 137-152). Springer.
- Dupuis, S. (2021). Établissements bilingues et gouvernance francophone : espoirs et déroute du projet universitaire des Franco-Ontariens (1945-2008). *Enjeux et société*, 8(2), 47-77. [\[consulter\]](#)
- Dupuis, S., Jutras-Stewart, A. et Stutt, R. (2015). L'Ontario français et les universités bilingues (1960-2015). *Revue du Nouvel-Ontario*, (40), 13-104. [\[consulter\]](#)
- Gervais, G. (1994). Le Canada-Français : un phare illuminé sur mille citadelles. *Francophonies d'Amérique*, (4), 157-169.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21. [\[consulter\]](#)
- Guillemette, F. (2020). Passer du modèle transmissif à un modèle de l'apprentissage guidé. *Enjeux et société*, 7(2), 42-73. [\[consulter\]](#)
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University* (5^e éd.). Harvard University Press.
- Loi sur l'Université de l'Ontario français. L.O. 2017, chap. 34, Annexe 43. Ontario, *Lois-en-ligne*. [\[consulter\]](#)
- Lord, F.-R. (2021). Université de l'Ontario français. Lorsqu'une vague médiatique soulève un enjeu de société. *Enjeux et société*, 8(2), 78-104. [\[consulter\]](#)

- Lord, F.-R. et Luckerhoff, J. (2025). La création d'une université. La perspective des experts de l'enseignement supérieur. Dans O. Bégin-Caouette, E. Maltais, J. Bernatchez, J. Luckerhoff, M. Maltais et M. Umbriaco (dir.), *L'université au Québec. Enjeux et défis* (p. 635-652). Les Publications du LIRES. [\[consulter\]](#)
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). Introduction. Méthodologie générale de la théorisation enracinée : un projet épistémologique. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages* (p. 1-8). Presses de l'Université du Québec.
- MacDonald-Dupuis, N. (2021). Une rencontre secrète à Queen's Park avant l'annulation de l'UOF. Radio-Canada, *Ici Toronto*, 14 avril. [\[consulter\]](#)
- Malatest, R.A. & Associates Ltd. (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*. R. A. Malatest & Associates Ltd. [\[consulter\]](#)
- Mercer (2017). *Regard vers l'avenir. Les opportunités d'emploi pour les talents francophones bilingues de l'Ontario*. La Passerelle I.D.É et Conseil de développement des talents bilingues francophones. [\[consulter\]](#)
- Meunier, A., Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2020). Les entretiens inductifs en muséologie. Dans M.-S. Poli (dir.), *Chercheurs à l'écoute. Méthodes qualitatives pour saisir les effets d'une expérience culturelle* (p. 13-28). Presses de l'Université du Québec.
- Moneta, G. B., Amabile, T. M., Schatzel, E. A. et Kramer, S. J. (2010). Multirater assessment of creative contributions to team projects in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 150-176. [\[consulter\]](#)
- Robichaud, J.-B. (2021). Les effets de l'Université de l'Ontario français. *Enjeux et société*, 8(2), 105-139. [\[consulter\]](#)
- UOF [Université de l'Ontario français] (2020). L'ADN de l'UOF. *Notre université*. [\[consulter\]](#)
- Usher, A. (2019). *Funding for Results in Higher Education*. Institut C. D. Howe. [\[consulter\]](#)

Détenteur d'une maîtrise en intervention sociale de l'Université du Québec à Montréal (2007) et d'un doctorat en communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières (2023), **François-René Lord** est professeur substitut en relations publiques et en communication à l'Université TÉLUQ. Son parcours professionnel en gestion et en communication au collégial et à l'université l'amène à réfléchir aux questions de mobilisation des parties prenantes et de relations publiques au sein des établissements d'enseignement supérieur. Il s'intéresse également aux pratiques communicationnelles et aux performances sociales en contexte minoritaire linguistique.

Jean Bernatchez est citoyen engagé et professeur-chercheur à l'UQAR au campus de Lévis. Il est politologue et détient un doctorat en administration et politique scolaires de l'Université Laval. Il possède une longue expérience en gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est membre du comité de direction du réseau PÉRISCOPE sur la persévérance et la réussite scolaires. Il est aussi membre du Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec (GRIDEQ), membre du Laboratoire interdisciplinaire sur l'enseignement supérieur (LIREs), chercheur associé au Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) et membre du Groupe de recherche et d'intervention sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement (GRIDE). Il publie et communique les résultats de ses travaux au Québec et à l'étranger.