

# ÉTUDE DES PARTENARIATS DES COLLÈGES PRIVÉS DE L'ONTARIO AVEC LES FOURNISSEURS PRIVÉS AU CANADA

---

PRÉPARÉ POUR LE MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE DE L'ONTARIO

MARS 2017

DAVID TRICK, PH. D.  
DAVID TRICK AND ASSOCIATES INC.  
120 ROSEDALE VALLEY ROAD, STE. 609  
TORONTO (ONTARIO) M4W 1P8  
[WWW.DAVIDTRICK.COM](http://WWW.DAVIDTRICK.COM)

## Table des matières

Introduction	1
Mandat	1
Méthodologie	2
Terminologie	3
Portée de l'activité actuelle	4
Emplacements et programmes	4
Inscriptions d'étudiants étrangers en proportion des inscriptions totales	11
Inscriptions et revenus	12
LA RAISON D'UNE TELLE ACTIVITÉ	15
Dégradation du revenu réel par étudiant canadien	15
Sombre perspective démographique quant aux inscriptions canadiennes dans certaines régions	17
Politique du gouvernement du Canada sur le permis de travail post diplôme	19
Comment cette activité est-elle réglementée aujourd'hui	21
Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales	21
Désignation d'un établissement d'enseignement désigné	23
Inscription comme collèges privés d'enseignement professionnel	25
Priorité des relations avec les collèges publics	26
Pouvoir de décerner des titres de compétence collégiale de l'Ontario	27
Campus partenaires dans les autres provinces et territoires	27
Application éventuelle aux étudiants canadiens	28
Preuves de rendement sur les campus exploités par les fournisseurs privés	29
Indicateurs de rendement clé	29
Résultat des inspections du ministère	30
Résultats des vérifications des établissements du Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario.	30
Risques et gestion des risques	33
Recrutement éthique	34
Qualité des expériences d'apprentissage des étudiants	36
Services aux étudiants	38
Étudiants handicapés	40
Plaintes des étudiants	40
Installations	41
Participation du conseil d'administration	42
Risque financier	42
Risque en matière de responsabilisation	44
Risque en matière de politiques Gouvernement du Canada	45
INCIDENCES ÉVENTUELLES SUR LES AUTRES COLLÈGES	47

## DAVID TRICK AND ASSOCIATES

Inefficacité dans la fourniture de revenus aux petits collèges et aux collèges du Nord	47
Risque lié à l'exploitation du campus principal à distance	47
Campus satellites	48
Relation avec la Subvention pour les petits collèges et les collèges du Nord et des régions rurales (SPNRR)	48
Risque lié aux négociations collectives	48
Risque lié au contrôle des titres de compétence des collèges	48
Risque affectant les collèges à proximité en cas de fermeture d'un campus	49
Manque d'acceptation du public à l'égard de l'enseignement à but lucratif	49
Options	51
1 <sup>re</sup> option : Ne rien faire	51
2 <sup>e</sup> option : Collaborer avec les collèges pour élaborer des lignes directrices fondées sur des pratiques exemplaires	53
3 <sup>e</sup> option : Mettre en place des exigences obligatoires permettant de réduire les risques	54
4 <sup>e</sup> option : Cesser cette activité et gérer une réduction progressive de façon ordonnée	55
Conclusions et recommandations	59
Remerciements	67

---

## INTRODUCTION

---

### **Mandat**

Le 2 août 2016, le sous-ministre du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle a annoncé qu'un examen des activités de partenariats avec les collèges serait mené dans le cadre d'une étude de la *Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales*. Aux fins de cette étude, l'établissement de partenariats avec les collèges est défini comme un accord lorsque :

- les étudiants sont inscrits au collège;
- les étudiants obtiennent un titre de compétence collégiale de l'Ontario après l'achèvement de leur programme;
- les professeurs ou les membres du personnel embauchés par le partenaire offrent la prestation des programmes;
- les programmes sont offerts à un endroit où le partenaire est propriétaire, locataire ou gestionnaire, qu'il soit situé en Ontario ou dans une autre province ou territoire du Canada.<sup>1</sup>

Les partenariats avec les établissements autochtones, les universités publiques et autres collèges publics sont exclus de la portée de cette étude.

Le 5 août, le ministère m'a désigné comme conseiller externe pour effectuer cette étude devant être achevée à l'automne 2016. Le ministère a demandé au conseiller externe de :

- Collaborer avec les collèges de manière à documenter les partenariats entre les collèges et les tiers en Ontario et dans les autres provinces et territoires au Canada;
- Examiner les stratégies d'atténuation des risques et les processus de prise de décision des collèges en ce qui a trait à l'évaluation et à l'approbation de nouveaux partenariats, ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer la qualité et la responsabilisation continues;
- Faire participer le secteur collégial à discussion qui permettra de mieux comprendre les risques et les avantages découlant de ces partenariats pour les collèges et le secteur dans l'ensemble, et voir si d'autres directives

---

<sup>1</sup> Note du sous-ministre, Sheldon Levy, s'adressant aux présidents de conseils d'administration et aux présidents de collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, 2 août 2016.

- seraient utiles pour garantir la protection de la réputation des collèges et du secteur collégial.
- Recommander, au ministère, des mesures visant à renforcer et protéger l'intégrité du réseau collégial ontarien et les titres de compétence collégiale de l'Ontario, des lignes directrices applicables à la prise de décision et à la surveillance continue des partenariats, et comment le ministère peut soutenir les collèges à cet égard.<sup>2</sup>

## **Méthodologie**

Dans le cadre de ce mandat, je me suis appuyé sur des entrevues personnelles, des documents fournis par le ministère et certains collèges et à des documents publics. En particulier :

- J'ai mené des entrevues par téléphone ou par Skype auprès de 13 présidents de collèges. Parmi ces derniers, citons tous les présidents de collèges qui participent actuellement à des activités de partenariat, tous les présidents qui ont œuvré au sein du groupe de travail de Collèges Ontario consacré au présent sujet, ainsi que plusieurs autres présidents afin d'établir une moyenne par collège, par taille et par région. La durée de chaque entrevue était d'environ 30 à 90 minutes et reposait sur un questionnaire type. La confidentialité des entrevues avec les présidents a été maintenue, sauf lorsqu'ils ont expressément convenu que les renseignements ou les opinions provenaient d'eux-mêmes ou de leurs collègues. La liste des personnes interrogées se trouve dans la partie consacrée aux remerciements.
- J'ai interrogé la directrice exécutive du Service de l'assurance et de la qualité des collèges de l'Ontario (SAQCO) afin de recueillir des renseignements sur les activités de la SAQCO ayant trait à l'objet de la présente étude.
- J'ai communiqué avec le personnel de la Division de l'éducation postsecondaire du ministère, à plusieurs reprises, par téléphone ou en personne afin de recueillir des renseignements sur le contexte, des données et des renseignements sur les processus du ministère en ce qui touche ces partenariats.

---

<sup>2</sup> Note de David Carter-Whitney, sous-ministre adjoint, Division de l'éducation postsecondaire, s'adressant aux présidents des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario, le 5 août 2016.

## **Terminologie**

Dans le présent rapport, « collègue » ou « collège public » ou « CAAT » désigne un collège constitué en vertu de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*.

« Fournisseur privé » désigne un établissement privé qui offre une éducation postsecondaire. Certains de ces fournisseurs privés sont inscrits en vertu de la *Loi de 2005 sur les collèges privés d'enseignement professionnel*. Certains utilisent le terme « collègue » dans leurs noms commerciaux

« Partenariat » désigne les relations telles que définies dans la note du sous-ministre adjoint établissant cette étude. Le terme partenariat est employé au sens large. Ces relations ne constituent pas des partenariats au sens de la *Loi sur les sociétés en nom collectif* ou des lois connexes.

---

**PORTÉE DE L'ACTIVITÉ ACTUELLE**


---

**Emplacements et programmes**

Six collèges ont actuellement des partenariats avec des fournisseurs privés. Dans l'ensemble, ces fournisseurs privés exercent leurs activités à dix emplacements dans la région du grand Toronto (RGT) en Ontario. Chacun de ces emplacements a été désigné, par le ministère, comme constituante d'un collège privé aux fins du Programme des étudiants étrangers au Canada. De plus, le ministère a approuvé les modifications aux ententes de désignation des collèges afin d'établir de nouveaux emplacements dans la RGT. Cependant, ces nouveaux partenariats sont en suspens dans l'attente des résultats de l'étude en cours. Deux emplacements se trouvent en Colombie-Britannique – un en exploitation et un en attente de l'approbation du gouvernement de la Colombie-Britannique. Le Tableau 1 fournit des détails sur cette activité.

**Tableau 1 : Activité du fournisseur privé actuel**

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Cambrian	Hanson Canada #102A – 155 Consumers Rd. Toronto (Ontario) M2J 0A3	Business Organization Management International Business Management I.T. Business Analysis Développement d'applications mobiles Mobile Application Development with Work Placement Cloud Computing

DAVID TRICK AND ASSOCIATES

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Cambrian	Hanson Canada #111 – 44 Peel Centre Dr. Brampton (Ontario) L6T 4B5	Business Hospitality – Hotel & Restaurant Human Resources Management Organization Management International Business Management Développement d'applications mobiles Mobile Application Development with Work Placement Cloud Computing
Cambrian	Hanson Canada #218 – 810 Quayside Dr New Westminster (British-Columbia) V3M 6B9	Business Tourism and Travel



<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Canadore	<p>Stanford International College</p> <p>930 Progress Avenue Scarborough (Ontario) M1G 3T5</p> <p>25 Scarsdale Rd., Units 8 &amp; 9 Toronto (Ontario) M3B 2R2</p> <p>1011 Eglinton Ave., Units 1 &amp; 7 Mississauga (Ontario) L4W 1K4</p> <p><i>Nouvel emplacement proposé à Brampton</i></p>	<p>English as a Second Language.</p> <p>Diploma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business;</li> <li>• Business – Accounting;</li> <li>• Civil Engineering;</li> <li>• Mechanical Engineering Technician;</li> <li>• Computer Systems Technicians – Networking;</li> <li>• Early Childhood Education;</li> <li>• Public Relations.</li> </ul> <p>Post-graduate certificate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Management;</li> <li>• Financial Services;</li> <li>• Mobile Application Development;</li> <li>• Personal Support Worker;</li> <li>• Supply Chain Management.</li> </ul>

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Lambton	Cestar College  400-265 Yorkland Blvd Toronto (Ontario) M2J 1S5	Advanced Health Care Leadership Advanced Project Management & Strategic Leadership Business - Accounting Business – Finance Business Management Business Chemical Laboratory Analysis Cloud Computing for Big Data Computer Programmer Computer Software & Database Development Construction Management Construction Project Management Embedded Systems Engineering Design English as a Second Language Enterprise Project Management Financial Planning & Wealth Management Health Care Leadership Hotel & Resort Management Marketing Management & Professional Sales Mobile Application Design & Development Développement d'applications mobiles Occupational Health & Safety Management Quality Engineering Management Supply Chain Management

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Lambton	Queen's College  121 Brunel Road Mississauga (Ontario) L4Z 3E9	Advanced Cyber & Information Network Security Administration - Dual Program Big Data Applied Science & Cyber Security (Dual Program) Big Data Applied Science Business Management - International Business Computer Programmer Cyber Security & Computer Forensics English as a Second Language Global Business Management Information Security Network Administration International Business Marketing Management --Digital Media Supply Chain Management Web Design & Development Wireless Networking

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
Northern	<p>Pures College of Technology</p> <p>#300- 55 Town Centre Crt, Toronto (Ontario) M1P 5B5</p> <p><i>Nouvel emplacement proposé à Mississauga</i></p>	<p>Programmes de 2 ans menant à un diplôme</p> <p>Business – Accounting Business Marketing Business General Computer Engineering Technician Early Childhood Education</p> <p>Programme de 1 an menant à un certificat d'études supérieures</p> <p>International Business Management Supply Chain Management Information Systems Business Analysis Développement d'applications mobiles Nursing Management and Leadership Healthcare Management Pre-Health Sciences Addictions Counsellor</p>
St. Clair	<p>ACE Acumen</p> <p>1440 Don Mills Road, Unit 102 Toronto (Ontario) M3B 3M1</p>	<p>Two-year College Diploma, Business</p> <p>Two-year College Diploma, Computer Systems Technician – Networking</p> <p>One Year Post-Graduate College Certificate, International Business Management</p>

<b>Collège</b>	<b>Fournisseur privé et emplacement d'exploitation</b>	<b>Programmes</b>
St. Lawrence	Alpha International Academy 3405 Kennedy Road ,Floor 2 Toronto (Ontario) M1V 4Y3	Hospitality & Tourism Management Diploma Computer Programmer Diploma Project Management Graduate Certificate Business - Accounting Diploma Business - Marketing Diploma Two year Computer Networking & Technical Support Diploma One year Health Care Administration Graduate Certificate Two year Business Diploma One year Business Administration - Human Resources Diploma (Fast-Track) Advanced level entry General Arts & Science Diploma One year Logistics and Supply Chain Management Graduate Certificate One year International Business Management Graduate Certificate
St. Lawrence	Canadian College #200-1050 Alberni St. Vancouver (British-Columbia) V6E 1A3  <i>En attente d'approbation du gouvernement de la Colombie-Britannique</i>	Trois certificats d'études supérieures Un programme menant à un diplôme

Source : Sites Web des établissements.

En plus des six collèges énoncés plus haut, le Loyalist College a conclu un nouveau partenariat à dessein d'offrir des programmes au Queen's College, à

Mississauga. Cette activité est en suspens dans l'attente du résultat de cette étude.

### Inscriptions d'étudiants étrangers en proportion des inscriptions totales

En 2016-2017, la proportion des inscriptions d'étudiants étrangers aux six collèges variait entre 3,5 pour cent et 39,6 pour cent du total des inscriptions. Ces chiffres prennent en compte les étudiants étrangers fréquentant le ou les campus du collège et ceux inscrits au collège qui suivent un programme offert au campus du fournisseur privé.

Le Tableau 2 présente les inscriptions d'étudiants étrangers à ces six collèges comparativement à celles d'autres collèges.<sup>3</sup>

**Tableau 2 : Inscriptions d'étudiants étrangers en proportion des inscriptions totales – automne 2015 et automne 2016 (Effectifs à temps plein)**

	Automne 2015				Automne 2016				Région	Collèges ayant un fournisseur privé dans la RGT?
	Canadiens	Étrangers*	Total	Étudiants étrangers en % du total	Canadiens	Étrangers*	Total	Étudiants étrangers en % du total		
Centennial	8 644	5 374	14 018	38,3 %	8,738	6,022	14,760	40.8%	RGT	
Cambrian	3 213	1 722	4 935	34,9 %	2,284	1,498	3,782	39.6%	Nord	oui
Lambton	2 349	779	3 128	24,9 %	3,319	2,039	5,358	38.1%	Sud-Ouest	oui
Sheridan	14 095	4 043	18 138	22,3 %	13,914	4,565	18,479	24.7%	RGT	
Seneca	16 229	4 622	20 851	22,2 %	15,298	4,779	20,077	23.8%	RGT	
Niagara	7 029	1 755	8 784	20,0 %	6,787	1,787	8,574	20.8%	Centre	

<sup>3</sup> Dans le cas de plusieurs collèges avec des partenaires privés, les inscriptions d'étudiants étrangers 2015 et 2016 déclarées au ministère dans le tableau 2 ne sont pas facilement conciliables avec les inscriptions d'étudiants étrangers dans les campus partenaires qui me sont directement signalées dans le tableau 3. Je n'ai pas exploré ces anomalies de données.

## DAVID TRICK AND ASSOCIATES

George Brown	16 570	3 096	19 666	15,7 %	4,856	1,277	6,133	20.8%	RGT	
Canadore	2 312	377	2 689	14,0 %	2,287	542	2,829	19.2%	Nord	oui
Humber	20 448	3 193	23 641	13,5 %	16,063	3,408	19,471	17.5%	RGT	
St Lawrence	4 975	734	5 709	12,9 %	7,250	1,490	8,740	17.0%	Est	oui
Mohawk	10 582	1 442	12 024	12,0 %	20,203	3,843	24,046	16.0%	Centre	
Fanshawe	12 166	1 652	13 818	12,0 %	10,342	1,854	12,196	15.2%	Sud-Ouest	
Georgian	7 769	993	8 762	11,3 %	12,407	2,174	14,581	14.9%	Centre	
Confederation	2 940	362	3 302	11,0 %	8,952	1,276	10,228	12.5%	Nord	
Conestoga	9 202	1 026	10 228	10,0 %	7,669	1,048	8,717	12.0%	Centre	
St Clair	7 341	683	8 024	8,5 %	2,855	387	3,242	11.9%	Sud-Ouest	oui
SS Fleming	5 173	436	5 609	7,8 %	15,660	1,564	17,224	9.1%	Centre	
Algonquin	15 793	1 302	17 095	7,6 %	5,070	505	5,575	9.1%	Est	
Durham	9 398	497	9 895	5,0 %	3,945	275	4,220	6.5%	RGT	
La Cité	4 064	201	4 265	4,7 %	9,392	601	9,993	6.0%	Est	
Sault	1 946	63	2 009	3,1 %	1,785	101	1,886	5.4%	Nord	
Loyalist	2 517	70	2 587	2,7 %	2,369	123	2,492	4.9%	Est	en attente
Northern	956	24	980	2,4 %	845	31	876	3.5%	Nord	oui
Boréal	1 352	28	1 380	2,0 %	1,238	32	1,270	2.5%	Nord	
<b>Total</b>	<b>187 063</b>	<b>34 474</b>	<b>221 537</b>	<b>15,6 %</b>	<b>183,528</b>	<b>41,221</b>	<b>224,749</b>	<b>18.3%</b>		

\*Comprend les étudiants inscrits à tout campus du collège et ceux inscrits à des programmes offerts au campus du fournisseur privé (le cas échéant).

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle et calculs de l'auteur.

### Inscriptions et revenus

Les présidents m'ont fourni des données sur les inscriptions et les revenus dans le cadre d'entrevues au mois d'août et une nouvelle mise à jour à la fin octobre. Le Tableau 3 présente les données les plus récentes, incluant les inscriptions à l'automne 2016.

Revenu brut et revenu net comme présenté au Tableau 3 signifient ici :

- *Total des revenus* : Droits de scolarité et frais obligatoires payés par l'étudiant.
- *Moins : les coûts de prestation*. Le collège public verse, au fournisseur privé, une somme destinée à couvrir les coûts des services aux étudiants en vertu du contrat entre les deux établissements. On peut supposer que ce montant comprend les profits du fournisseur privé.
- *Égal : les revenus bruts du collège privé*
- *Moins : les frais de recouvrement pour étudiants étrangers*. Le ministère soustrait les frais de recouvrement pour étudiants étrangers de la subvention de fonctionnement du collège (375 \$ par session et par étudiant).
- *Égal : les revenus nets du collège public.*<sup>4</sup>

**Tableau 3 : Inscriptions et revenus provenant d'ententes de partenariats privés, 2015-2016 et 2016-2017**

Année	Inscriptions d'automne	Revenus bruts	Frais de recouvrement pour étudiants étrangers	Revenu net
2015-2016 réels	3 874	19 192 426 \$	3 431 325 \$	15 146 851 \$
2016-2017 projetés	8 481	38 181 170 \$	7 699 900 \$	30 481 270 \$

SOURCE : Sondage de six collèges ayant des partenaires privés, 31 octobre au 3 novembre, 2016.

Le sondage montre que le revenu net des six collèges s'élevait à 15,1 millions de dollars en 2015-2016 et que les collèges prévoient qu'il s'accroîtra à 30,5 millions de dollars en 2016-2017.

<sup>4</sup> Ces données pourraient être raffinées davantage en tenant compte des coûts de gestion de contrat. Un ou plusieurs employés du collège pourraient consacrer du temps à la gestion du contrat, dont la visite de sites et autres activités similaires.



## DAVID TRICK AND ASSOCIATES

À l'automne 2015, 3 874 étudiants se sont inscrits chez les partenaires privés contre 8 481 étudiants à l'automne 2016. En d'autres termes, les six collèges ayant des partenaires privés comptent collectivement un plus grand nombre d'étudiants étrangers dans la RGT que tout autre collège de cette région. Le nombre total d'inscriptions chez les partenaires privés équivaut à l'ajout d'un collège de taille moyenne au réseau ontarien.

Le revenu net prévu par chaque collège pour 2016-2017 correspond à 2 millions de dollars par collège à l'échelon inférieur et à 7 à 10 millions de dollars par collège à l'échelon supérieur.

À l'échelon supérieur, les collèges prévoient que leurs revenus nets dégagés des partenariats en 2016-2017 représenteront 9 à 13 pour cent du total des revenus de fonctionnement de toutes les sources.

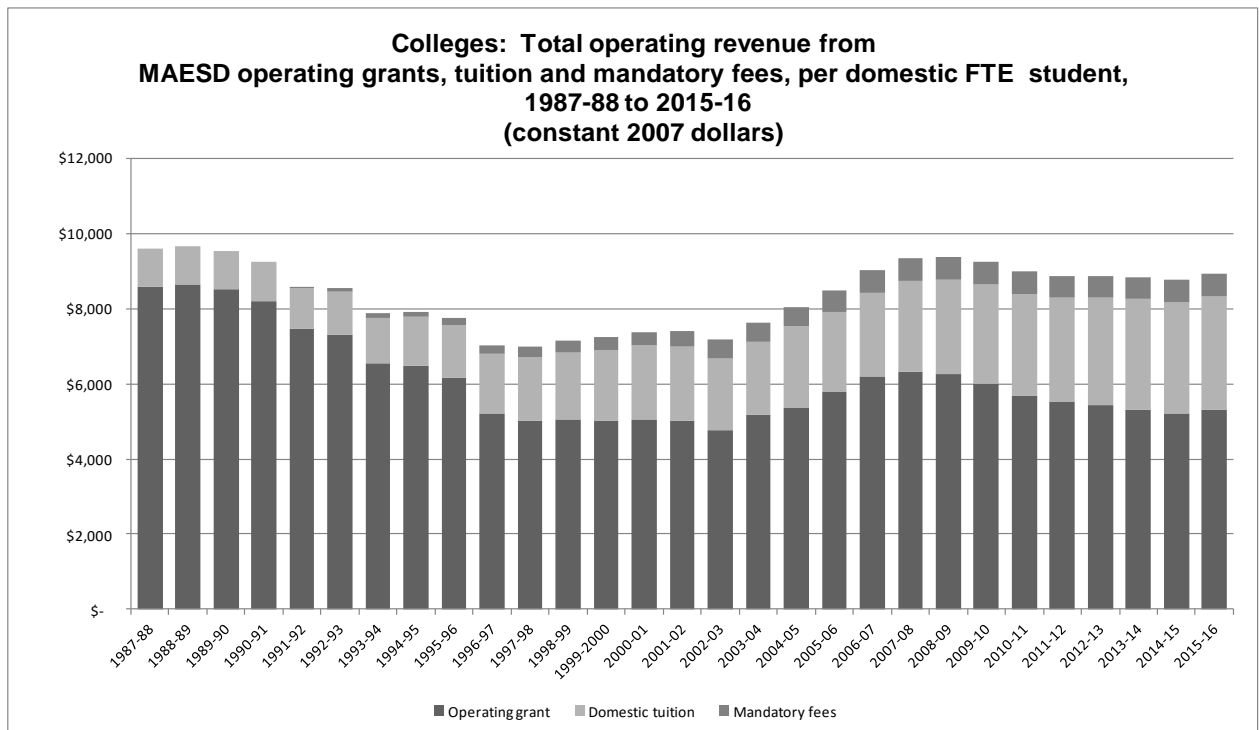
Cinq sur six collèges ont fourni une projection pour les inscriptions et les revenus nets pour 2017-2018. Dans l'ensemble, ces cinq collèges prévoient une croissance continue, bien que le taux de croissance sur quatre trimestres ne soit pas aussi élevé qu'en 2016-2017.

Dans les entrevues, les présidents des collèges ayant reçu des offres de partenariat non sollicitées ont mentionné des chiffres qui concordent avec ces données. Dans un cas, le fournisseur privé a proposé de créer cinq campus dans la RGT ayant un total de 1 000 à 1 500 étudiants. Le revenu net du collège serait de 5 millions de dollars par année. Dans un autre cas, l'entente proposée consistait à accueillir jusqu'à 1 000 étudiants qui paient des droits de scolarité de 12 000 \$ à 14 000 \$, où 10 % à 15 % des revenus sont versés au collège public.

## LA RAISON D'UNE TELLE ACTIVITÉ

### Dégradation du revenu réel par étudiant canadien

Après avoir connu une augmentation considérable de 2002-2003 à 2008-2009, le total des revenus de fonctionnement par étudiant canadien EPT, au cours des huit dernières années, est inférieur au sommet atteint en 2008-2009, rajusté en fonction de l'inflation de l'IPC. (Revenu de fonctionnement total signifie les revenus provenant de subventions de fonctionnement du MESFP, de droits de scolarité, et de frais obligatoires payés par l'étudiant.) Dans le cadre de l'industrie de service, l'augmentation du coût de l'inflation est probablement au moins 1 pour cent plus élevée que l'inflation de l'IPC, ceci s'ajoutant au défi financier.



Source : MESFP, SIFC, et les calculs de l'auteur.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Une version antérieure de ce graphique a été publiée dans Ian D. Clark, Greg Moran, Michael Skolnik, and David Trick *Academic Transformation: The Forces Reshaping Higher Education in Ontario* (Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2009), 84. On trouve une analyse similaire dans

Tous les collèges ont été touchés. Certains ont réagi en trouvant d'autres sources de revenus, notamment les étudiants étrangers, quoiqu'il est plus difficile de les attirer à l'extérieur de la RGT.

D'autres solutions communes ont été le recours à davantage d'instructeurs à temps partiel et à des classes plus nombreuses. Les collèges de petite et moyenne taille ont plus de difficulté à augmenter le nombre d'étudiants par classe et à faire un usage plus intensif des installations physiques, étant donné qu'ils ont moins d'étudiants. La fermeture des campus et la réduction des offres de programmes sont perçues comme allant à l'encontre du mandat d'accessibilité des collèges.

Dans les entrevues, les présidents de collèges ayant des campus partenaires ont abordé la question financière de diverses façons :

- Un président a déclaré qu'un partenariat avec un fournisseur privé a permis au collège d'éviter les sérieux problèmes financiers qu'ont affrontés les collèges de petite taille sans partenariats.
- Un autre a fait savoir que le partenariat avait permis de moderniser le campus, vu que la quasi-totalité des bâtiments datait du début des années 1970. Une subvention d'investissement récente du gouvernement a été fort appréciée, mais exigeait un financement partiel de la part du collège. Les revenus du partenariat ont rendu ce financement possible.
- Un autre a affirmé que pour combler le déficit budgétaire du collège, même avec un partenariat, 30 postes vacants ont dû être éliminés.
- Un président déclarait que le revenu net provenant du partenariat pour l'année de démarrage dépassait largement les revenus générés en sept ans d'activité en Chine, où le collège accorde une licence pour son programme d'enseignement à 9 partenaires accueillant un total de 500 étudiants.
- Un président a déclaré que le collège avait besoin des revenus du partenariat pour maintenir une qualité adéquate pour les étudiants

canadiens, dont la modernisation des laboratoires de science de 20 ans. Sans ces revenus, la solution de rechange serait des mises à pied ou la fermeture d'un campus. L'économie locale n'offre pas de partenaires commerciaux pouvant fournir une source de revenus.

Certains présidents qui se sont opposés aux partenariats ont déclaré qu'ils y réfléchiraient sérieusement selon les résultats de cette étude. Un autre a fait savoir que le collège n'avait plus d'options, étant donné que les trois principaux employeurs locaux ont fait faillite ou mis la clé sous la porte et que les étudiants étrangers ne désirent pas vivre dans une petite communauté éloignée de Toronto.

### **Sombre perspective démographique quant aux inscriptions canadiennes dans certaines régions**

La perspective démographique pour la population en âge de fréquenter un collège à l'extérieur de la région du Grand Toronto et d'Ottawa ne sera pas reluisante au cours des dix prochaines années. Les revenus des collèges provenant des droits de scolarité et des subventions de fonctionnement du MESFP dépendent fortement des inscriptions canadiennes, c'est pourquoi cette perspective démographique laisse entendre un affaiblissement de la situation financière de nombreux collèges.

Cette perspective est particulièrement morose pour les collèges du Nord et les collèges de petite taille du Sud – y compris la plupart des collèges ayant des partenariats avec des fournisseurs privés. Ces établissements affrontent un déclin de leur population en âge de fréquenter un collège de 8 % à 15 % entre 2015 et 2025. Il n'existe aucun précédent dans les annales du réseau collégial pour gérer une chute des inscriptions de cette ampleur. Pour plusieurs, ce déclin démographique devrait se poursuivre au à delà de 2030.

Le Tableau 4 présente les perspectives de population en âge de fréquenter le collège pour 2025 pour chacune des 49 régions de l'Ontario. Les données sont présentées sous forme d'indice où 2015 = 1,00.

#### **Tableau 4 : Projection de la variation de la population en âge de fréquenter un collège, par région, 2025 (Indice, 2015 = 1,00)**

DAVID TRICK AND ASSOCIATES

<b>Région</b>	<b>Âge de la population 18 à 21</b>	<b>Âge de la population 22 à 34</b>	<b>Âge de la population 18 à 34*</b>	<b>Collège</b>
Halton	1,20	1,25	1,23	Sheridan
York	1,04	1,16	1,11	
Peel	1,01	1,14	1,09	
Ottawa	0,97	1,07	1,03	Algonquin, La Cité
Durham	0,92	1,09	1,02	Durham
Simcoe	0,89	1,10	1,02	Georgian
Wellington	0,96	1,04	1,01	
Dufferin	0,85	1,11	1,00	
Toronto	0,94	1,04	1,00	Centennial, George Brown, Humber, Seneca
Brant	0,91	1,05	1,00	
Waterloo	0,95	1,02	0,99	Conestoga
Essex	0,89	1,07	0,99	St. Clair
Kenora	0,90	1,04	0,98	
Hamilton	0,89	1,03	0,97	Mohawk
Elgin	0,91	1,02	0,97	
Manitoulin	0,83	1,07	0,97	
Middlesex	0,91	1,00	0,97	Fanshawe
Oxford	0,90	1,00	0,96	
Prescott et Russell	0,85	1,02	0,96	
Muskoka	0,86	1,01	0,95	
Niagara	0,85	1,01	0,95	Niagara
Perth	0,90	0,97	0,94	
Haliburton	0,83	1,00	0,93	
Leeds et Grenville	0,81	1,01	0,93	
Rainy River	0,84	0,99	0,93	
Northumberland	0,81	1,00	0,93	
Grey	0,83	0,99	0,92	
Frontenac	0,87	0,96	0,92	St. Lawrence
Lanark	0,80	0,99	0,92	
Lennox et Addington	0,86	0,94	0,91	
Prince Edward	0,78	0,99	0,90	
Parry Sound	0,82	0,95	0,90	
Chatham-Kent	0,85	0,93	0,89	
Renfrew	0,83	0,93	0,89	
Bruce	0,88	0,90	0,89	

## DAVID TRICK AND ASSOCIATES

Nipissing	0,83	0,93	0,89	Canadore
Hastings	0,80	0,94	0,89	Loyalist
Kawartha Lakes	0,76	0,96	0,88	
Thunder Bay*	0,81	0,93	0,88	Confederation
Haldimand-Norfolk	0,77	0,95	0,88	
Grand Sudbury	0,80	0,93	0,88	Cambrian, Boréal
Peterborough	0,82	0,92	0,88	Fleming
Stormont, Dundas et Glengarry	0,77	0,95	0,88	
Lambton	0,81	0,91	0,87	Lambton
Cochrane	0,82	0,90	0,87	Timiskaming
Nord	0,74	0,95	0,86	
Huron	0,79	0,90	0,86	
Algoma	0,79	0,90	0,85	Sault
Sudbury	0,68	0,87	0,79	

\*Moyenne pondérée. L'âge 18 à 21 est pondéré à 40 % et l'âge 22 à 34 est pondéré à 60 %. Cette pondération correspond à la répartition selon l'âge des inscriptions canadiennes d'un collège typique.

\*\*Fondé sur le plus grand campus de chaque collège.

Source : Projections du ministère des Finances de l'Ontario pour le printemps 2016 et calculs de l'auteur.

### **Politique du gouvernement du Canada sur le permis de travail post diplôme**

Les fournisseurs privés sont motivés à former un partenariat avec un collège public parce que, grâce à ce partenariat, les diplômés peuvent être admissibles à un permis de travail post diplôme. Si les fournisseurs privés pouvaient, par leurs propres titres de compétences, conférer cette admissibilité, ils auraient peu ou pas d'incitation à s'associer à un établissement public.

Un étudiant doit être diplômé d'un établissement postsecondaire public pour être admissible à un permis de travail post diplôme.<sup>6</sup> Les diplômés

---

<sup>6</sup> Les exigences relatives à l'admissibilité peuvent être obtenues sur le site <http://www.cic.gc.ca/english/study/work-postgrad-who.asp>.

d'établissements postsecondaires privés ne peuvent obtenir ce permis.<sup>7</sup> La possibilité d'acquérir de l'expérience professionnelle au Canada et, éventuellement, la résidence permanente est importante pour de nombreux étudiants étrangers.

Un permis de travail post diplôme peut être délivré pour la durée du programme d'études d'un étudiant, jusqu'à un maximum de trois ans. La durée minimum du programme d'études doit être de huit mois. Le permis de travail post diplôme est temporaire, mais l'expérience professionnelle au Canada constitue un facteur important pour obtenir la résidence permanente.

Une grande proportion de nouveaux étudiants étrangers poursuivant des études menant à un titre de compétence collégiale de l'Ontario sont déjà titulaires d'un diplôme de leur pays d'origine. Dans les entrevues avec les présidents, ce pourcentage était estimé à 65 % dans un collège et à 97 % dans un autre. Généralement, ces étudiants s'inscrivent à un certificat d'études supérieures d'un an, en Ontario, ce qui les rend admissibles à un permis de travail post diplôme.

---

<sup>7</sup> Les règles du gouvernement fédéral font une exception pour les établissements privés autorisés à décerner des diplômes en vertu d'une loi provinciale. En Ontario, cette dérogation n'est accordée qu'au RCC Institute of Technology. Par conséquent, les diplômés du programme du RCC sont admissibles à un permis de travail post diplôme, alors que les étudiants inscrits aux programmes de formation professionnelle du RCC ne le sont pas.

---

## COMMENT CETTE ACTIVITÉ EST-ELLE RÉGLEMENTÉE AUJOURD'HUI

---

Les directives exécutoires du MESFP relativement aux collèges ne prévoient pas explicitement qu'un collège pourrait décerner un titre de compétence collégiale de l'Ontario pour les programmes offerts par un fournisseur privé. Dans la mesure où le titre de compétence est décerné aux étudiants étrangers qui étudient en Ontario, l'établissement de partenariats est régi par les modalités qui doivent être respectées pour que le ministère puisse désigner le collège comme un établissement d'enseignement désigné (EED) en vertu du Programme des étudiants étrangers (PEE) du gouvernement du Canada.

### **Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales**

Le document du MESFP se rapportant aux activités des collèges publics dans ce domaine. *Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales* (2003). La directive énonce trois principes s'appliquant aux activités entrepreneuriales des collèges publics :

Les collèges sont tenus de faire preuve de souplesse, d'entrepreneuriat et de sensibilité et d'être axé sur le marché, afin de mieux répondre aux besoins des étudiants, des employeurs et des collectivités.

L'établissement de partenariats avec les entreprises, l'industrie et les associations professionnelles favorisera l'élaboration par les collèges de programmes d'études répondant plus adéquatement aux besoins du marché du travail et des étudiants.

Dans le cadre de leurs activités commerciales, les collèges ne doivent pas livrer une concurrence déloyale au secteur privé soit parce qu'ils ont accès à des fonds publics ou parce qu'ils ont le statut d'organismes sans but lucratif.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ministère de la Formation et des Collèges et Universités *Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales*, 1<sup>er</sup> avril, 1.



Cette directive ne tient pas compte des relations avec les fournisseurs privés faisant l'objet de la présente étude. Cependant, plusieurs sections sont pertinentes :

Les activités entrepreneuriales des collèges doivent être conformes à leur mandat ayant trait à l'enseignement et à la formation. [section A]

Le collège qui mène des activités entrepreneuriales doit veiller à ce que ses activités de base, selon la définition qu'en donne le collège, et ses actifs soient protégés. [section B]

Les fonds générés par les activités d'entrepreneuriales doivent servir à appuyer les activités de base d'un collège ayant trait à l'enseignement et à la formation. [section G]

Les activités entrepreneuriales comme les partenariats, les constituantes, les activités menées à l'extérieur de l'Ontario et la propriété d'autres entreprises doivent figurer dans le plan d'activités et le rapport annuel du collège. [section K]

Les collèges n'ont pas à obtenir l'approbation du ministre pour entreprendre des activités ayant trait à l'enseignement et à la formation par l'entremise de partenariats, d'alliances stratégiques et d'accords contractuels conclus avec un vaste éventail de partenaires. Ces ententes peuvent prendre la forme d'une relation juridique officielle entre deux ou plusieurs partenaires liés par contrat à titre de mandants conjoints, ou celle d'une relation moins officielle comportant une étroite collaboration entre des parties ayant des responsabilités et des droits communs. [section M]

Les collèges peuvent mener des activités à l'extérieur de l'Ontario qui sont conformes au mandat du réseau collégial ontarien ayant trait à l'enseignement et à la formation. [section N]<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Directive exécutoire du ministre*, p. 2-5.

## Désignation d'un établissement d'enseignement désigné

Les règlements de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (Canada) prévoient que, pour être admissible à un permis d'études pour poursuivre des études au Canada, l'étudiant étranger doit être inscrit à temps plein dans un établissement d'enseignement désigné (EED). L'Ontario a conclu une entente avec le ministère des Affaires, de l'Immigration visant la désignation d'établissements postsecondaires à ces fins. L'autorité de désignation est conférée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle.

Les modalités régissant la désignation d'un établissement d'enseignement désigné en Ontario sont énoncées par le MESFP dans les *Exigences 2015 de désignation des établissements d'enseignement postsecondaire en vertu du Programme des étudiants étrangers* (Exigences 2015 en vertu du Programme des étudiants étrangers), publié le 4 décembre 2015. Le présent document est une version révisée du cadre de désignation original publié par le ministère le 4 juillet 2013.

Les étudiants étrangers doivent compléter trois étapes avant de s'inscrire dans un programme offert par un fournisseur privé en partenariat avec un collège public :

- Le collège public (CAAT) doit conclure une entente de désignation avec le ministère. En 2014, les CAAT pouvaient présenter une demande de désignation en vertu du PEE grâce à un processus de demande d'admission simplifié. À ce moment-là, tous les CAAT signaient des ententes de désignation pour une période initiale de cinq ans. Seuls les campus explicitement indiqués dans l'entente de désignation figurent dans la désignation du collège.
- Pour obtenir une désignation d'établissement d'enseignement postsecondaire privé, le fournisseur privé doit respecter trois modalités. Les établissements qui respectent ces conditions doivent ensuite conclure une entente de désignation avec le ministère. La durée de la désignation d'établissement d'enseignement postsecondaire privé est pour une période d'un an, après quoi l'établissement doit présenter une demande de renouvellement de désignation.
- Le CAAT doit présenter une demande au ministère pour modifier son entente de désignation afin d'y inclure l'établissement d'enseignement

postsecondaire privé à titre de constituante. Ceci ne s'applique qu'aux établissements privés qui ont été désignés en tant que tel. Dans ces cas, les étudiants sont inscrits au collège public.

La Direction des collèges privés d'enseignement professionnel (DCPEP) est responsable de fournir le soutien administratif nécessaire pour traiter les demandes de désignation des établissements d'enseignement postsecondaire privés aux fins du PEE. La Direction de la responsabilisation du secteur postsecondaire fournit les services de soutien administratif relatifs à la désignation des établissements publics. L'autorité ayant le pouvoir d'accorder la désignation et de conclure une entente de désignation a été déléguée au sous-ministre adjoint, Division de l'éducation postsecondaire.

Les établissements d'enseignement postsecondaire privés sont désignés pour une période d'un an. Ainsi, le ministère dispose d'un intervalle régulier lui permettant de s'assurer que l'établissement désigné a respecté les modalités de son entente de désignation et demeure donc admissible.

Lors de l'examen d'une demande de désignation d'un établissement, le ministère a le pouvoir discrétionnaire d'ajouter, à l'entente de désignation, d'autres modalités propres à l'établissement. Les conditions complémentaires possibles peuvent inclure d'autres exigences liées à la production de rapports financiers si l'examen financier indique que la situation financière de l'établissement pourrait présenter un risque aux étudiants étrangers.

Avant d'approuver la désignation d'un établissement d'enseignement postsecondaire privé, le ministère effectue une évaluation du site du campus afin de s'assurer que les documents à l'appui fournis avec la demande de désignation sont factuels. Par exemple, l'évaluateur de site du ministère peut vérifier si les politiques de remboursement présentées avec la demande sont identiques aux politiques affichées au campus, ou peut examiner un exemplaire du contrat d'études de l'établissement demandeur afin de s'assurer que les contrats d'étudiants au dossier de l'établissement privé contiennent les mêmes modalités.

L'évaluation du site offre également l'occasion d'examiner l'emplacement campus afin de s'assurer que les rapports d'inspection d'incendie, les photos de salle de classe et autre documentation relative à l'emplacement physique du campus sont exactes.

Même si une évaluation du site n'est habituellement menée qu'une fois dans le cadre de la considération initiale de désignation d'un établissement privé, le ministère peut mener d'autres évaluations du site ou exiger d'autres renseignements en tout temps au cours de la période de désignation.

### **Inscription comme collèges privés d'enseignement professionnel**

Certains fournisseurs privés ayant conclu des partenariats avec les CAAT sont inscrits sous le régime de la *Loi de 2005 sur les collèges privés d'enseignement professionnel* (LCPEP). En vertu de cette Loi, le surintendant des collèges privés d'enseignement professionnel, un représentant du ministère, peut imposer des obligations relatives à l'inscription d'un CPEP qui sont distinctes et complémentaires de celles pouvant s'appliquer dans le cadre du processus de désignation. Lorsque le fournisseur privé est inscrit en vertu de la *LCPEP*, le surintendant surveille tout problème de conformité pouvant se poser dans la mesure ou elle est susceptible d'influer sur l'état d'inscription de l'établissement en vertu de la *LCPEP*.

La *LCPEP* accorde au surintendant d'importants pouvoirs d'exécution incluant le pouvoir de pénétrer dans les locaux sans mandat et d'imposer des sanctions administratives pécuniaires. Les contrevenants peuvent recevoir une amende allant jusqu'à 250 000 dollars.

Certains fournisseurs privés peuvent ne pas être inscrits comme CPEP puisqu'ils n'offrent pas de programmes de formation professionnelle définis en vertu de la *LCPEP*, ou peuvent être exemptés de cette Loi.

Le Tableau 5 présente l'état d'inscription de chaque fournisseur privé.

**Tableau 5 : Régime d'études des fournisseurs privés en vertu de la *Loi sur les collèges privés d'enseignement professionnel***

<b>CAAT</b>	<b>Établissement partenaire</b>	<b>Inscrit à titre de Cpep?</b>
Cambrian	Hanson (Toronto, Brampton)	Emplacement à Toronto : Oui Emplacement à Brampton : Non

Canadore	Stanford International College (Toronto, Mississauga, Scarborough)	Oui
Lambton	Cestar College of Business, Health and Technology (Toronto)	Oui
	Queens College of Business, Technology and Public Safety (Mississauga)	Oui
Northern	Pures College of Technology (Toronto)	Oui
St. Clair	ACE Acumen (Toronto)	Non
St. Lawrence	Alpha International Academy (Toronto)	Non

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle

### **Priorité des relations avec les collèges publics**

Comme indiqué ci-dessus, le ministère a établi une entente de désignation avec chaque fournisseur privé qui fait l'objet de cette étude. Les fournisseurs privés inscrits en vertu de la *Loi de 2005 sur les collèges privés d'enseignement professionnel* sont régis par le surintendant des collèges privés d'enseignement professionnel en ce qui concerne leurs obligations découlant de la Loi.

Cependant, le *Cadre d'élaboration des programmes d'enseignement – Directive exécutoire du ministre*, qui s'applique à tous les CAAT, stipule que « Les étudiants inscrits aux programmes offerts dans le cadre de ces partenariats ou accords sont des étudiants du collège et bénéficient de tous les droits et privilèges accordés aux autres étudiants, quel que soit l'endroit où le programme est dispensé ». <sup>10</sup> La position du ministère est que la prestation de programmes et de services aux étudiants inscrits dans un collège public n'est régie que par le cadre législatif et réglementaire qui s'applique aux collèges publics. En outre, selon le ministère, le pouvoir du surintendant d'inspecter les locaux et d'imposer des sanctions administratives en vertu de la *Loi sur les collèges privés d'enseignement professionnel* ne s'applique pas à ces étudiants, puisqu'ils fréquentent un collège public plutôt qu'un collège privé.

---

<sup>10</sup> *Directive exécutoire du ministre : Cadre d'élaboration des programmes d'études*, révisé le 31 juillet 2009, p. 6.

## **Pouvoir de décerner des titres de compétence collégiale de l'Ontario**

Le ministère a élaboré un ensemble normalisé de titres de compétence que peuvent décerner les collèges publics de l'Ontario. Les règlements et directives actuels ne permettent pas de déterminer si un collège peut décerner un titre de compétence fondé sur l'enseignement donné par un fournisseur privé. Un règlement de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie* précise que :

Les catégories de diplômes, de certificats ou autres documents qui sont décernés par un conseil d'administration et qui attestent qu'une personne a suivi ou réussi un cours ou un programme d'enseignement sont subordonnées à l'approbation du ministre. (Règl. de l'Ont. 34/03, art. 12)

La *Directive exécutoire du ministère : Le Cadre d'élaboration des programmes d'études* précise que :

Le collège doit attribuer des titres de compétence aux étudiantes et étudiants qui terminent avec succès les programmes d'enseignement, conformément au cadre de classification des titres de compétence [fourni dans la directive].<sup>11</sup>

## **Campus partenaires dans les autres provinces et territoires**

En Colombie-Britannique, un collège public offre, des programmes menant à un titre de compétence collégiale de l'Ontario, et un autre en a fait la demande.

Il est nécessaire d'obtenir l'approbation de la Private Training Institutions Branch (PTIB) du Ministère de l'Enseignement supérieur de la Colombie-Britannique.

La *Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales* (2003) stipule que :

Les collèges peuvent mener des activités à l'extérieur de l'Ontario qui sont conformes au mandat du réseau collégial ontarien ayant trait à l'enseignement et à la formation. [section N]

---

<sup>11</sup> *Directive exécutoire du ministre : Cadre d'élaboration des programmes d'études*, 3.

Mis à part cet énoncé, les règlements et les directives actuels du ministère concernant les collèges ne prévoient pas explicitement les programmes offerts dans d'autres provinces ou territoires.

### **Application éventuelle aux étudiants canadiens**

À l'heure actuelle, tous les partenariats qui font l'objet de cette étude visent les étudiants étrangers.

Il n'y a en principe aucune raison pour laquelle de tels partenariats ne pourraient être forgés à l'avenir en ce qui concerne les étudiants canadiens. Un collège ontarien pourrait former un partenariat qui ciblerait un créneau étudiant mal desservi en Ontario, ou dans une autre province ou un territoire, permettant aux diplômés d'obtenir un titre de compétence collégiale de l'Ontario. L'incitation économique à cet effet serait différente, étant donné que le cadre réglementaire applicable aux droits de scolarité s'appliquerait, mais l'incitation pourrait néanmoins se révéler attrayante dans certaines circonstances.

Si un tel partenariat devait être établi, cela va de soi que les conditions imposées par le processus d'établissement d'enseignement désigné (EED) ne s'appliqueraient pas. Le collège serait régi que par les lois de l'Ontario, les directives exécutoires du ministre ou des mesures semblables.

---

## **PREUVES DE RENDEMENT SUR LES CAMPUS EXPLOITÉS PAR LES FOURNISSEURS PRIVÉS**

---

### **Indicateurs de rendement clé**

Les étudiants étrangers des collèges sont interrogés dans les deux sondages sur les indicateurs de rendement clé exigés par le ministère : le sondage mené auprès des personnes diplômées et le sondage sur la satisfaction des étudiantes et étudiants. Dans ces sondages, les collèges sont tenus d'inclure les étudiants dont la programmation est fournie par des établissements de partenaires privés. Le ministère recueille également les taux d'obtention de diplômes pour les étudiants canadiens et étrangers, sur la base des données administratives calculées par chaque collège.

Le ministère m'a fourni un tableau particulier des données concernant les étudiants étrangers à l'échelle du réseau collégial et dans chacun des collèges associés à des établissements partenaires.

Malheureusement, ces données sont de valeur limitée pour cette étude, puisque le ministère n'a pas recours à une codification normalisée pour les renseignements concernant le campus. Cela signifie que les données ne font pas la distinction entre les étudiants étrangers d'un campus partenaire et ceux du campus du collège.

Les données de sondage sur les étudiants étrangers sont sujettes à une erreur statistique plus grande que les données concernant les étudiants canadiens, car le nombre de répondants éventuels est moindre. (Ce n'est pas le cas pour le taux d'obtention de diplôme, lequel repose sur des données administratives.) En outre, il manque certaines données sur les étudiants étrangers pour quelques collèges chaque année.

Sous réserve de ces mises en garde importantes, voici mes observations sur les données disponibles :

- Le taux d'obtention de diplôme pour les étudiants étrangers dans les collèges associés à un campus partenaire est comparable, ou dans certains cas inférieur, au taux d'obtention de diplôme pour les étudiants étrangers à l'échelle du réseau collégial.



- Le taux d'emploi pour les diplômés internationaux dans les collèges associés à un campus partenaire est comparable, ou dans certains cas inférieur, au taux d'emploi pour les étudiants étrangers à l'échelle du réseau collégial. (Le taux d'emploi est défini comme le nombre de diplômés qui exerçaient un emploi quelconque six mois après l'obtention de leur diplôme, en pourcentage des diplômés qui étaient travaillaient ou qui cherchaient un emploi.)
- Le taux de satisfaction des étudiants étrangers diplômés dans les collèges associés à un campus partenaire est comparable au taux de satisfaction pour les étudiants étrangers à l'échelle du réseau collégial, à quelques différences près. (Le taux de satisfaction des diplômés mesure la proportion de diplômés qui se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'utilité de leurs études collégiales pour atteindre leurs objectifs après l'obtention du diplôme.)
- Le taux de satisfaction des étudiants étrangers dans les collèges associés à un campus partenaire est comparable au taux pour les étudiants étrangers à l'échelle du réseau collégial en ce qui concerne les mesures qui évaluent les *connaissances et habiletés* acquises dans le cadre du programme, la *qualité globale* de leur expérience d'apprentissage, et la *qualité des installations du collège*. Certains collèges où les inscriptions ont augmenté rapidement sur les campus partenaires, montrent une détérioration marquée de la satisfaction à l'égard des *services du collège* au cours de la période 2011-2012 à 2015-2016, mais pas sur d'autres mesures de satisfaction.

### **Résultat des inspections du ministère**

Selon le ministère, il n'y a pas eu d'annulation de désignation de fournisseurs privés associés à un collège et aucune suspension.

### **Résultats des vérifications des établissements du Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario.**

Pour chacun des collèges associés à un fournisseur privé, j'ai examiné les résumés des vérifications des établissements effectuées par le Service de l'assurance de la

qualité des collèges de l'Ontario pour la dernière année.<sup>12</sup> (Ce processus de vérification est décrit plus en détail sous la section « Risques et gestion des risques » ci-après.)

Cinq rapports sur six ne font aucune référence, positive ou négative, aux fournisseurs privés et aux programmes d'études collégiales offerts dans le cadre d'un partenariat. Cela peut être dû au fait que la relation avec le fournisseur privé est trop récente pour faire l'objet de la vérification; ou parce que le processus de vérification, nécessairement sélectif, n'a pas porté en particulier sur les programmes offerts par les fournisseurs privés; ou parce que les commentaires concernant les programmes offerts par le fournisseur privé apparaissent dans le rapport complet, mais pas dans le résumé accessible au public.

Dans le cas d'un collège (Lambton, 2015), le résumé sur la vérification déclare que le collège prend des mesures pour améliorer l'assurance de la qualité aux emplacements hors site et que les vérificateurs ne font aucune autre recommandation au-delà de ce que le collège envisageait déjà :

Le collège travaille depuis un certain temps déjà dans le domaine de la prestation de programmes hors site et a élaboré de nombreuses politiques et pratiques exemplaires en matière d'assurance de la qualité visant les programmes hors site. Il n'en demeure pas moins que le collège a formulé d'autres améliorations de l'assurance de la qualité recommandées pour des programmes hors site spécifiques. Le collège doit faire preuve de diligence quant au suivi de ces recommandations, afin de s'assurer qu'elles sont respectées et mises en œuvre. Cela est important pour le collège, s'il tient à maintenir sa réputation comme chef de file dans la prestation de programmes hors site et l'intégrité des titres de compétence attribués aux diplômés.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Accessible à : <http://www.ocqas.org/quality-assurance/colleges-executive-summary-audit-reports/>

<sup>13</sup> Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario, Audit des mécanismes d'assurance de la qualité des programmes (AMAQP), *Résumé de rapport de vérification : Lambton College*, 30 mai, 2015, pages 7-8.



---

## RISQUES ET GESTION DES RISQUES

---

Cette section décrit les principaux risques se rapportant aux partenariats avec des fournisseurs privés, ainsi que les principales activités qu'ont mises en œuvre le ministère et les collèges en vue de gérer les risques.

### **Adéquation du fournisseur privé**

**Description du risque :** Les collèges courent le risque que le fournisseur privé s'avère inapte. À titre d'exemple, le fournisseur peut s'avérer indifférent quant à la qualité des services fournis et ne faire que le minimum requis, ou peut être réservé ou peut avoir un roulement élevé de cadres supérieurs ou du corps professoral.

**Rôle du ministère :** Le ministère évalue et, s'il y a lieu, approuve les demandes de chaque fournisseur pour être reconnu comme établissement d'enseignement désigné. Ce faisant, le ministère évalue les renseignements disponibles sur le fournisseur, y compris tout antécédent antérieur auprès du ministère ou du surintendant. Le ministère examine également et, s'il y a lieu, approuve les demandes des CAAT pour modifier leur entente de désignation afin d'y inclure la « constituante » où le fournisseur privé offrira les programmes menant à un titre compétence collégiale de l'Ontario. Le ministère n'approuve pas expressément le partenariat comme tel. En d'autres mots, le ministère n'est pas en mesure d'évaluer l'aptitude d'un fournisseur privé en tant que partenaire commercial au jour le jour.

**Rôle du collègue :** Chaque collègue est chargé de déterminer l'aptitude de leur partenaire. La Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales stipule qu'il incombe à un collègue de demander des conseils professionnels appropriés (p. ex., conseils fiscaux, comptables et juridiques) pour structurer les activités de partenariats. Dans les entrevues, les présidents et partenaires ont mentionné plusieurs méthodes de gestion des risques, notamment :

- connaître le partenaire en raison de relations d'affaires antérieures sur des projets internationaux;
- connaître le partenaire parce qu'un autre collègue entretient des relations d'affaires avec ce dernier;

- établir des communications régulières (p. ex., contacts bimensuels entre les présidents et contacts hebdomadaires entre les vice-présidents responsables).
- vérifier le dossier du partenaire avec le ministère de l'Éducation et le MESFP, dans le cas où le partenaire a une longue expérience dans l'exploitation d'établissements d'enseignement.

Un des présidents interrogés a hérité d'une relation avec un partenaire qui s'était révélé incompetent (p. ex., mauvaise expérience étudiante, roulement élevé du corps professoral). La mise en vigueur de rapports mensuels n'a pas donné de résultats satisfaisants. Le partenariat a pris fin. Le partenaire s'est récemment remis à offrir des programmes par l'entremise d'un autre collège de l'Ontario, avec des résultats que le collège juge acceptables jusqu'ici.

### **Recrutement éthique**

**Description du risque :** Les collèges courent le risque que les pratiques de recrutement soient trop agressives ou contraires à l'éthique. Bon nombre de personnes engagées dans le recrutement international ne sont pas des employés du collège et peuvent lui être inconnues. Si l'on découvre des pratiques douteuses, le collège pourrait être perçu comme exploitant les nouveaux arrivants vulnérables au Canada qui ont un manque de connaissances sur le pays, ou de compétences en anglais ou en français. Or, ses pratiques posent un risque pour la réputation du collège concerné et possiblement pour tous les collèges de la province.

Dans les entrevues, les présidents ont cité de nombreuses anecdotes sur des pratiques agressives, bien qu'il ne soit pas possible de déterminer la portée de chacune de ces pratiques. En voici des exemples :

- Les agents qui interceptent les nouveaux étudiants à l'aéroport Pearson et les persuadent de changer leurs plans et de s'inscrire à un autre collège. Dans certains cas, les agents peuvent offrir des primes en espèces.
- Les agents qui s'adressent à des étudiants étrangers dans un collège ontarien afin et les recrutent dans le but de les transférer dans un autre collège.

Lors d'entrevues, certains présidents ont souligné que tous les collèges recrutent des étudiants étrangers, par conséquent ils peuvent être associés, par inadvertance, à des agents ou des sous-traitants qui adoptent des pratiques de

recrutement agressives. Cependant, le risque est plus élevé chez les partenaires privés, étant donné qu'un fournisseur à but lucratif est concerné.

**Rôle du ministère :** Le ministère impose, à tous les établissements d'enseignement désignés, des exigences en matière de recrutement en vue d'une « approche honnête et éthique ». (*Exigences 2015*, section 11) Le ministère examine des échantillons du matériel promotionnel de l'établissement et des politiques ou activités de recrutement au cours l'examen initial d'une demande de désignation. L'entente de désignation contient des modalités relatives à la publicité et au recrutement, notamment une exigence sur l'obligation de se conformer au Code canadien des normes de la publicité. Le ministère peut, à tout moment, mener un examen ponctuel du matériel promotionnel et des pratiques de recrutement et peut également effectuer un examen en raison d'une plainte ou de renseignements provenant d'un étudiant ou d'un intervenant. Il n'y a pas de calendrier établi pour mener des examens. En pratique, le ministère a peu de ressources pour surveiller ou contrôler les actions des agents de recrutement.

**Rôle du collègue :** Tous les présidents interrogés ont exprimé l'engagement d'éliminer les pratiques de recrutement contraire à l'éthique. Les mesures prises par les collègues individuels sont les suivantes :

- exiger que tous les agents travaillent directement pour le collègue (plutôt que pour le fournisseur privé);
- exiger que le partenaire ne recrute pas sur d'autres campus;
- exiger que toutes les personnes associées à un collègue respectent une entente en matière d'éthique.
- examiner la liste des nouveaux étudiants étrangers et d'où ils viennent; faire le suivi lorsqu'un certain nombre d'étudiants transfèrent d'un autre collègue ontarien.

Les présidents de collèges ayant des partenaires ont souligné combien il est difficile de contrôler les pratiques de recrutement agressif. Un collègue qui impose des restrictions strictes verra peut-être que son partenaire met fin à l'entente et décide de faire affaire avec un autre collègue ou bien que les agents de recrutement (généralement des pigistes) décident de commencer à envoyer des étudiants à d'autres collèges.

En octobre 2016, les présidents des six collèges ayant des partenaires privés ont tous signé un document affirmant ce qui suit :

[Nom du collège public] et [nom du partenaire privé] ont conjointement décidé de ne pas recruter ni accepter ou accueillir des étudiants du premier trimestre arrivant d'autres collèges public de l'Ontario à compter des admissions de janvier 2017, et ce jusqu'à la fin des admissions de septembre 2018.

Tous nos agents pédagogiques seront informés de cette nouvelle politique de recrutement avant le 30 novembre 2016 afin de s'assurer qu'ils s'engagent pas dans le recrutement d'étudiants des collèges publics au cours du trimestre d'hiver.

### **Qualité des expériences d'apprentissage des étudiants**

**Description du risque :** Les étudiants admis dans un programme d'études collégiales offert par un fournisseur privé sont inscrits dans un collège ontarien et obtiennent un titre de compétence collégiale de l'Ontario. Les collèges s'exposent au risque qu'un fournisseur privé n'offre pas une expérience d'apprentissage comparable à celle offerte par les collèges et que les étudiants n'obtiennent pas les résultats d'apprentissage associés au titre de compétence. Cela pose un risque juridique pour les collèges impliqués si les étudiants considèrent que le collège ne fournit pas le programme qui leur a été promis. Cela pose un risque pour la réputation des collèges concernés et peut-être à tous les collèges et à la province. Cela pose également un risque financier si les étudiants éventuels prennent conscience des problèmes de qualité et choisissent de ne pas s'inscrire au collège ou à tout autre collège ontarien.

**Rôle du ministère :** Le ministère a le pouvoir de déterminer la méthode touchant les titres de compétence collégiale de l'Ontario et les qualifications associées à chacun. Le *Cadre d'élaboration des programmes d'enseignement – Directive exécutoire du ministre* exige que les collèges établissent des mécanismes d'examen de leurs programmes d'enseignement afin d'en assurer la qualité, la pertinence et l'actualité constantes. La politique du collège relative à l'assurance de la qualité des programmes d'enseignement doit être mise à la disposition du public.

Le ministère n'évalue pas directement la qualité des programmes de chaque collège, mais se fie plutôt que les collèges le fassent – de manière individuelle

grâce à leur processus d'assurance de la qualité et collectivement dans le cadre du Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario. (SAQCO)

**Rôle du collège :** Le Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario joue deux rôles : il valide les nouveaux programmes proposés et procède à un audit de chaque collège tous les cinq ans.

- La validation des nouveaux programmes consiste à vérifier si le programme d'études respecte les exigences du ministère quant au titre de compétence collégiale de l'Ontario qui sera décerné. La validation s'effectue dans le contexte d'un examen de la documentation mené avant que le programme ne soit mis en place. Cette étude est effectuée sans égard à l'emplacement où le programme sera offert et ne comprend pas une visite du site ou une entrevue avec ceux qui offrent le programme.
- La vérification de l'établissement vise principalement à déterminer si le collège a mis en place des processus pour assurer la qualité. Dans le cadre de la vérification, six programmes d'enseignement sont examinés en détail (quatre choisis par le collège et deux par le SAQCO, le collège type offre environ cent programmes). Les six programmes doivent représenter une variété de titres de compétences et d'emplacements (la plupart des collèges ont plusieurs campus, en plus de tous les campus partenaires qu'ils peuvent avoir) Le procédé commence par une auto-analyse par le collège. Entre autres, l'auto-analyse doit divulguer tous les partenariats avec des tiers. Le SAQCO nomme un comité de trois vérificateurs pour examiner l'auto-analyse. La vérification comprend une visite du collège de deux jours. Le comité de vérification mène des entrevues avec les responsables de l'assurance qualité dans l'ensemble du collège, de même qu'avec les personnes qui participent à chacun des six programmes (incluant, le personnel, les professeurs, le directeur du programme et les membres du comité consultatif des programmes externes. Si l'un des six programmes se trouve à un endroit différent, les vérificateurs peuvent mener des entrevues par téléconférence.

Chaque collège est chargé de l'assurance de la qualité du collège, y compris les programmes offerts par le fournisseur privé. Dans les entrevues, les présidents des collèges avec des partenariats ont mentionné plusieurs méthodes de gestion des risques, notamment :



- Avoir un cycle régulier d'examens par un tiers de tous les programmes postsecondaires, dont les programmes offerts par les établissements partenaires.
- Exiger que chaque établissement partenaire mette en place le processus d'assurance de la qualité, afin de s'assurer que les programmes approuvés sont offerts et que les résultats d'apprentissage attendus sont atteints.
- Veiller à ce que le comité consultatif des programmes (qui est mandaté par le ministère) de chaque programme soit constitué de membres de l'industrie et de membres de la communauté digne de confiance et qu'il soit en mesure de surveiller étroitement la qualité.
- Fixer des normes minimales en ce qui concerne les professeurs (tels que le grade de maîtrise, sauf pour un domaine ou une autre qualification serait plus pertinente).
- Exiger une preuve d'accréditation des professeurs.
- Tenir un droit de veto sur l'embauche des professeurs proposés.
- Disposer d'un personnel de collège dont les responsabilités comprennent spécifiquement la surveillance de la qualité des établissements partenaires, dont les processus d'enseignement et la qualité des placements coopératifs.
- Fournir une directive précise pour les événements importants tels que l'orientation et faire participer le personnel du collège.
- Approuver l'horaire des cours afin de s'assurer que les étudiants sont sur le campus quatre jours par semaine (autrement certains fournisseurs offriraient des horaires de deux jours pour permettre aux étudiants de travailler à temps plein).
- Documenter tous les appels téléphoniques et les rencontres avec le fournisseur privé, afin de créer un dossier des problèmes émergents.
- Prévoir des visites de sites avec les vice-présidents et les doyens tous les trimestres, ainsi que des visites aléatoires avec le personnel du collège, y compris des entrevues avec les professeurs, le personnel du collège et les étudiants.

### **Services aux étudiants**

**Description du risque :** En général, les étudiants admis dans un programme offert par un fournisseur privé n'ont pas accès aux services offerts au campus principal) en raison de la distance à parcourir. Les collèges s'exposent au risque de ne pouvoir offrir, aux étudiants admis dans un programme offert par un fournisseur privé à la constituante, un encadrement comparable à celui offert par

le collège directement. Cela pose un risque juridique pour les collèges impliqués si les étudiants considèrent que le collège ne fournit pas le programme qui leur a été promis. Cela pose un risque pour la réputation des collèges concernés et peut-être à tous les collèges et à la province. Cela pose également un risque financier si les étudiants éventuels prennent conscience des problèmes de qualité et choisissent de ne pas s'inscrire au collège ou à tout autre collège ontarien.

**Rôle du ministère :** Le ministère n'évalue pas directement les services aux étudiants dans les collèges ou les établissements partenaires. Le Cadre d'élaboration des programmes d'enseignement – Directive exécutoire du ministre stipule que les étudiants inscrits aux programmes offerts dans le cadre de partenariats ou d'autres accords avec des établissements d'éducation postsecondaire, incluant les collèges privés d'enseignement professionnel, sont des étudiants du collège et bénéficient de tous les droits et privilèges accordés aux autres étudiants, quel que soit l'endroit où le programme est dispensé. Les *Exigences 2015* énoncent que les étudiantes et étudiants qui fréquentent la constituante ont droit « aux mêmes services que les étudiantes et étudiants qui fréquentent les campus de l'établissement, notamment les services de soutien scolaire et de consultation ». (Section 9.3[c]). Le ministère s'appuie sur le collège public pour assurer la conformité à cette exigence aux constituantes exploitées par des partenaires privés. (Section 17.4)

**Rôle du collège :** Les collèges sont tenus de respecter toutes les lois pertinentes et les directives exécutoires. Chaque collège est responsable des étudiantes et étudiants qui fréquentent le collège, y compris le site d'un fournisseur privé.

Dans les entrevues, plusieurs présidents ayant des établissements de fournisseurs privés ont affirmé que les services offerts sur ces sites ne sont pas aussi complets qu'au campus principal. Ils ont fait remarquer que cela va de soi pour le réseau collégial dans son ensemble : la plupart des collèges exploitent des campus satellites où il y a moins de services aux étudiants que sur le campus principal. Certains présidents ont fait valoir que les services offerts aux établissements de fournisseurs privés sont dépassent ceux offerts par les campus satellites appartenant à des collèges.

Dans les entrevues, les présidents et partenaires ont mentionné plusieurs méthodes de gestion des risques, notamment :

- fournir certains services hors site tels que l'abonnement à un centre sportif;

- réduire les frais obligatoires si les étudiants n'ont pas accès à un service financé par ces frais;
- donner accès à du matériel d'étude en ligne plutôt qu'à la bibliothèque;
- recourir à un tiers pour les services de santé spécialisés tels que des services de santé mentale pour tous les étudiants, y compris ceux qui fréquentent le site du fournisseur privé.

## **Étudiants handicapés**

**Description du risque :** Les étudiants admis à un programme offert par un fournisseur privé, en général, n'ont pas accès aux services pour les étudiants handicapés offerts au campus principal, en raison de la distance à parcourir. Les collèges sont assujettis à la Charte canadienne des droits et libertés et au Code des droits de la personne de l'Ontario. Ils sont chargés de veiller à ce qu'ils respectent leurs obligations légales envers tous les étudiants, y compris ceux inscrits aux programmes offerts dans le cadre de partenariats ou d'accords avec des fournisseurs privés. Un collège risque de faire l'objet d'une poursuite judiciaire si le collège ne s'assure pas que ses obligations juridiques envers les élèves handicapés sont respectées, qu'ils étudient ou non dans un établissement privé. Le non-respect de cette obligation pourrait également entraîner un risque pour la réputation pour les collèges et la province.

**Rôle du ministère :** Le ministère conseille aux collèges de se conformer à toutes les lois pertinentes ou directives en ce qui a trait aux étudiants handicapés, peu importe si l'étudiant est inscrit au collège par l'intermédiaire d'un partenariat avec un fournisseur privé. Le ministère fournit une aide financière permettant aux collèges de respecter les exigences en matière d'adaptation. Ce financement n'est pas destiné à rembourser, aux collèges, leurs coûts réels, et ne repose pas non plus sur le campus ou le site où les étudiants sont inscrits.

**Rôle du collège :** Le collège doit veiller à fournir aux étudiants les services et les mesures d'adaptations qui satisfont aux obligations légales du collège envers les étudiants handicapés.

## **Plaintes des étudiants**

**Description du risque :** Les étudiants admis à un programme offert par un fournisseur privé doivent avoir recours à une procédure de règlement des plaintes des étudiants appropriées. Les collèges risquent de ne pas répondre

adéquatement aux plaintes des étudiants ou de ne pas attirer l'attention du collège sur les commentaires précieux de ces plaintes.

**Rôle du ministère :** Le *Cadre d'élaboration des programmes d'enseignement – Directive exécutoire du ministre* exige que les collèges disposent de protocoles clairement articulés pour les élèves concernant la notation, l'avancement et le règlement des différends. Les étudiants inscrits dans un collège public doivent avoir accès à ces processus, peu importe le campus ou le site où ils sont inscrits. En général, le ministère ne prendra connaissance des plaintes particulières des étudiants que de façon ponctuelle.

**Rôle du collège :** Dans les entrevues, les présidents et partenaires ont mentionné plusieurs méthodes de gestion des risques, notamment :

- exiger que toutes les plaintes écrites des étudiants soient fournies au collège, et s'assurer que les étudiants savent que ce sera le cas;
- traiter les plaintes lors de réunions régulières des cadres supérieurs, au besoin.

## **Installations**

**Description du risque :** Les programmes sont offerts par le fournisseur privé dans un emplacement où il est propriétaire ou locataire. Les collèges courent le risque que les installations soient inadéquates ou donnent une image peu flatteuse du collège.

**Rôle du ministère :** Lorsqu'un établissement d'enseignement postsecondaire privé dépose une demande de désignation, le ministère confirme que chaque emplacement proposé « convient à la prestation sécuritaire et efficace de programmes d'éducation postsecondaire » (Exigences 2015, section 9 [1] [d]) Le ministère affirme que la prestation « sécuritaire et efficace » de programmes d'études postsecondaires vise principalement la sécurité de l'étudiant pendant qu'il fréquente l'établissement. Les établissements d'enseignement postsecondaire privé doivent démontrer qu'un service d'incendie a inspecté les lieux et que ces derniers ont été jugé sécuritaires pour la prestation de programmes d'études et le nombre d'étudiants qui occupent les lieux, et qu'ils ont souscrit une assurance responsabilité civile générale pour leur campus. La présentation de documents à l'appui et l'évaluation du site pourrait mettre en lumière toute irrégularité concernant l'emplacement du campus.

**Rôle du collègue :** Les collèges connaissent les installations qu'exploitent leur partenaires et doivent s'assurer que le site est sécuritaire et approprié pour la prestation des programmes qui seront offerts. Les sites privés sont généralement des locaux loués dans des immeubles de bureaux ou dans des bâtiments d'un étage à plusieurs occupants titulaires d'un bail.

Certains présidents de collèges n'ayant pas de partenariat avec un fournisseur privé ont exprimé leurs préoccupations au sujet des collèges de l'Ontario associés à des établissements pouvant être situés dans un centre commercial ou centre commercial linéaire. La réglementation actuelle n'interdit pas spécifiquement de tels sites.

### **Participation du conseil d'administration**

**Description du risque :** La décision de conclure un contrat avec un fournisseur privé, peut ou non être approuvée par le conseil d'administration d'un collègue avant d'être signé. Les collèges s'exposent à un risque s'ils concluent un contrat sans l'avis et l'approbation du conseil d'administration.

**Rôle du ministère :** Le conseil d'administration de chaque collègue est responsable d'assurer la gouvernance du collègue et, comme tel, est responsable de gérer efficacement ce collègue de manière à ce qu'il remplisse son mandat. Cependant, le ministère n'exige pas expressément l'approbation du conseil d'administration pour les partenariats collégiaux.

**Rôle du collègue :** Dans les entrevues, certains présidents ont affirmé que leur conseil d'administration approuvait le contrat avant la signature. Certains ont déclaré que le conseil n'avait pas approuvé le contrat initial, mais ils ont avoué que le fait de ne pas inclure le conseil était une erreur qui a été corrigée. Certains ont fait savoir que leur conseil ne révise pas le texte des contrats, mais qu'il a été pleinement informé et avait approuvé l'entente avant que le contrat ne soit signé.

### **Risque financier**

**Description du risque :** Les partenariats avec des fournisseurs privés posent plusieurs types de risques financiers. Le fournisseur privé pourrait fermer ses portes faute de fonds. Une chute soudaine des inscriptions liées à des événements au campus du fournisseur ou à d'autres collèges ontariens, ou des événements internationaux qui échappent au contrôle des collèges. Le risque est

que le revenu net d'un collège provenant du partenariat pourrait être réduit ou éliminé. Le collège peut également encourir des coûts pour compléter les programmes des étudiants touchés par une fermeture soudaine.

**Rôle du ministère :** La Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales exige que les activités de base du collège, selon la définition qu'en donne le collège, et ses actifs soient protégés dans la poursuite d'activités entrepreneuriales (dont ces partenariats sont un exemple).

Le ministère exige que les collèges qui veulent modifier leur entente de désignation afin d'y inclure une constituante doivent s'assurer que leur partenaire a une capacité financière suffisante pour y parvenir. (section 7.1) Les fournisseurs privés qui sont inscrits comme collège privé d'enseignement professionnel sont assujettis à d'autres exigences.

De façon plus générale, le ministère a la responsabilité de surveiller la situation financière de chaque collège. Chaque collège est un organisme de la Couronne. Les activités financières du collège sont consolidées dans les états financiers de la province.

**Rôle du collège :** Dans les entrevues, les présidents et partenaires ont mentionné plusieurs méthodes de gestion des risques, notamment :

- exiger que les étudiants paient leurs droits de scolarité et frais directement au collège, lequel procède aux décaissements en faveur du fournisseur privé;
- exiger un dépôt de garantie du fournisseur, à utiliser si le fournisseur cesse son activité (un président a déclaré que la montant était de 100 000 \$ en espèces et une lettre de crédit de 100 000 \$);
- exiger que les revenus nets dégagés de partenariats, au-dessus d'un niveau déterminé par le conseil d'administration, ne soit utilisé que pour des activités ponctuelles telles que les capital humain, le perfectionnement professionnel et la mise à niveau d'un programme.

Les présidents de collèges avec des partenariats bien établis ont déclaré que même si le collège met en œuvre des mesures de gestion des risques, les revenus nets ne pouvaient être remplacés par une source de revenu autre que le gouvernement. Les revenus sont supérieurs à ceux que pourrait rapporter toute autre nouvelle activité entrepreneuriale en vue.

## Risque en matière de responsabilisation

**Description du risque :** Les systèmes d'information du ministère ne rendent pas compte séparément des activités des collèges par l'entremise de leurs partenaires privés. Par exemple, les revenus associés aux partenaires privés ne sont pas déclarés séparément dans le Système de gestion de l'information financière du collège ni dans les états financiers annuels. Les inscriptions au collège chez les fournisseurs privés ne sont pas déclarés séparément dans le système d'information sur les inscriptions; et les étudiants de ces campus ne sont pas déclarés séparément dans le sondage sur la satisfaction des étudiants ni le sondage sur les résultats des personnes diplômées.

Le ministère s'expose au risque de ne pas être en mesure de remplir son rôle en matière de responsabilisation. Les collèges sont des organismes de la couronne, et les ministères sont responsables devant l'assemblée législative pour tous les organismes que chapeaute son portefeuille.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Une déclaration récente sur la responsabilité ministérielle au Canada figure dans : Le Cabinet du premier ministre, *Pour un gouvernement ouvert et responsable* (Ottawa, novembre 2015), page 3 :

It is critical to the principle of responsible government that all organizations within the executive be the responsibility of a Minister who is accountable to Parliament for the organization : en effet, un ministre rend compte au Parlement du bon fonctionnement de son ministère et de tous les organismes que chapeaute son portefeuille.

En ce qui a trait aux organismes, les ministres remplissent leur obligation de rendre des comptes en s'acquittant de leurs responsabilités avec la diligence et la compétence qui s'imposent. La définition d'une supervision ministérielle adéquate dépend de la nature de l'organisme et du rôle du ministre. Dans le cas des organismes autonomes, où un administrateur général ou un organe dirigeant détient la plupart des attributions, la participation du ministre sera d'ordre général, par exemple la nomination (ou la recommandation) de candidats, l'approbation de plans généraux ou l'examen de changements nécessaires à la loi-cadre.

Le principe de responsabilité ministérielle envers le Parlement ne signifie pas que le ministre est présumé connaître en détail tout ce qui se déroule au sein de son ministère ou de son portefeuille ni qu'il doive

**Rôle du ministère :** Le ministère établit les exigences en matière de production de rapports et de systèmes d'information pour les collèges.

**Rôle du collègue :** Les collèges sont tenus de respecter les exigences de présentation de l'information du ministère. Dans les entrevues, les présidents de collèges avec des partenaires privés se sont montrés tout à fait coopératifs en répondant aux questions. Bien que les données aient été fournies, les entrevues ne constituent pas le meilleur moyen de recueillir des données quantitatives dans un format standard. Un président a déclaré que le collègue ne pouvait donner certains renseignements en raison d'une clause de confidentialité du contrat avec le fournisseur privé.

### **Risque en matière de politiques Gouvernement du Canada**

**Description du risque :** Les fournisseurs privés approchent les collèges publics pour nouer des partenariats en raison de la réglementation fédérale sur l'immigration, particulièrement l'exigence selon laquelle un étudiant étranger doit être diplômé d'un établissement public ou d'un établissement subventionné par les fonds publics pour être admissible à un permis de travail post diplôme. Il semble que le gouvernement fédéral craignait que, sans cette exigence, certains fournisseurs privés puissent tirer profit de leur rôle d'établissement d'enseignement pour des raisons de gains financiers.

Le risque pour les collèges est que le gouvernement fédéral pourrait modifier les règles d'admissibilité d'une manière qui empêcherait les étudiants de fréquenter les sites où les programmes sont offerts par un partenaire privé. Dans ce cas, il est probable que les inscriptions dans les collèges provenant de partenariats collégiaux avec des fournisseurs privés diminueraient considérablement.

---

nécessairement accepter la responsabilité personnelle pour tout ce qui s'y passe. Par contre, il exige que le ministre soit présent au Parlement lorsqu'on y aborde ce qui touche aux organismes dont il a la responsabilité et qu'il réponde aux questions. Ce principe exige également que le ministre prenne les mesures qui s'imposent pour régler les problèmes, ce qui correspond au rôle du ministre en ce qui a trait aux organismes en question. Il est important que le ministre connaisse et respecte les paramètres de ses responsabilités envers les organismes autonomes.



La réaction du gouvernement fédéral aux préoccupations du public à l'égard des travailleurs étrangers temporaires est un exemple de la rapidité avec laquelle les règles peuvent être modifiées lorsque les déficiences deviennent publiquement connues, sans égard aux répercussions négatives sur les principaux intervenants. Dans une étude de 2016, le personnel du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada a exprimé sa préoccupation au sujet du Programme de permis de travail post diplôme, constatant que la majorité des personnes engagées grâce à un permis de travail post diplôme occupent des emplois peu spécialisé dans le secteur des services.<sup>15</sup>

**Rôle du ministère :** Le ministère n'a aucun rôle direct dans l'établissement de la réglementation fédérale sur l'immigration.

**Rôle du collègue :** Dans les entrevues, les présidents des collèges avec des partenaires privés qui ont commenté sur cette question ont déclaré qu'ils croient qu'un changement de règle est peu probable.. Les activités de gestion des risques sont identiques à ceux énumérés sous la rubrique « Risque financier » ci-dessus.

---

<sup>15</sup>. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, « Le programme de permis de travail post-graduation: options proposées pour la conception du programme: avis secrète au ministre » (traduction libre), (expurgée, publié en vertu de la loi sur l' accès à l'information et la protection de la vie privée), mai 2016, 10. Voir aussi Simona Chiose, « Le Programme de travail pour les étudiants étrangers crée une main d'œuvre faiblement rémunérée rapport » (traduction libre), *The Globe and Mail*, 31 mars 2016.

---

## **INCIDENCES ÉVENTUELLES SUR LES AUTRES COLLÈGES**

---

Les présidents interrogés qui n'ont pas de partenariat avec un fournisseur privé ont exprimé des préoccupations au sujet de la façon dont les partenariats de fournisseurs privés pourraient nuire à leur collègue et le réseau collégial.

### **Inefficacité dans la fourniture de revenus aux petits collèges et aux collèges du Nord**

Un président a fait valoir que les établissements privés ne servent aucun intérêt public et sont un moyen inefficace de fournir des revenus aux petits collèges et aux collèges du Nord. Ces étudiants étrangers pourraient être servis par les collèges de la RGT (sur le campus ou dans un espace loué). Les risques liés à la qualité seraient réduits. Des revenus qui génèrent actuellement des bénéfices pour les fournisseurs privés seraient plutôt conservés dans le réseau collégial. Le gouvernement pourrait ainsi répondre directement aux besoins financiers des collèges du Nord.

### **Risque lié à l'exploitation du campus principal à distance**

Certains présidents ont soutenu qu'il est intrinsèquement risqué pour un collège de fournir des programmes à grande distance de leurs principaux campus, et il n'est pas nécessaire de le faire puisque d'autres collèges se trouvent à proximité. En ce qui touche les activités à distance, ils ont fait valoir qu'il est plus difficile d'instiller l'engagement professionnel envers la qualité que les collèges encouragent parmi leurs professeurs et leur personnel. Le défi est encore plus grand en ce qui concerne les campus fondés sur la quête du profit, et là où le roulement du corps professoral est élevé.

Ils ont fait valoir qu'un collège peut résilier un contrat conclu avec un fournisseur privé pour cause de non-conformité, mais le collège a peu de moyens pour encourager le développement d'un engagement culturel à la qualité dans un campus éloigné. De même, le ministère peut révoquer l'inclusion d'un campus à la désignation d'un PEE du collège pour raison de non-conformité aux conditions de la désignation, mais le ministère n'a aucun moyen de favoriser une amélioration progressive sur un campus où la qualité est inférieure aux niveaux acceptables.

### **Campus satellites**

Certains présidents ont fait remarquer que, dans l'attente de l'élaboration d'une politique sur le campus satellite, le ministère a interdit, aux collèges et aux universités d'ouvrir de nouveaux emplacements sans son approbation. Ces derniers sont d'avis que les sites de fournisseurs privés contournent cette politique. En effet, un collège peut ouvrir un campus de la RGT par l'intermédiaire d'un fournisseur privé, mais le ministère pourrait empêcher tout collège qui n'est pas de la RGT de le faire de son propre chef.

### **Relation avec la Subvention pour les petits collèges et les collèges du Nord et des régions rurales (SPNRR)**

Certains présidents ont noté que les collèges ayant des prestataires privés dans la RGT reçoivent également leur allocation complète dans le cadre de la Subvention pour les petits collèges et les collèges du Nord et des régions rurales. Il a été noté que l'objectif de la SPNRR est de compenser les collèges qui n'ont pas accès à un grand marché urbain et aux économies d'échelle associées. Ces présidents ont soutenu que pour qu'un collège recevait une SPNRR complète tout en ayant une part significative de ses étudiants dans un grand centre urbain est une forme de double creux.

### **Risque lié aux négociations collectives**

Les collèges ont des négociations collectives à l'échelle de la province. Certains présidents croient que les sites de fournisseurs privés créeront des problèmes à la table de négociation qui affecteront tous les collèges. Aux sites privés, les professeurs ne sont pas syndiqués et ne sont pas assujettis aux dispositions de la convention collective des collèges touchant la charge de travail.

### **Risque lié au contrôle des titres de compétence des collèges**

Certains présidents estiment que, par principe, les collèges publics devraient détenir les titres de compétences des collèges d'enseignement collégial, tout comme les universités de la province ont surveillé de très près l'utilisation de l'appellation « université » et le droit de décerner un diplôme.

De ce point de vue, il y a un risque que les fournisseurs privés qui offrent avec succès l'enseignement des titres de compétences des collèges de l'Ontario puissent un jour faire pression sur le gouvernement pour obtenir le droit de conférer ces titres eux-mêmes. Certains présidents croient que, avec le temps, cela peut diluer le soutien du gouvernement aux collèges publics.

### **Risque affectant les collèges à proximité en cas de fermeture d'un campus**

Certains présidents ont fait valoir que, si un collège privé ferme ses portes, tous les collèges à proximité subiraient des pressions pour accepter ses étudiants afin qu'ils puissent achever leurs programmes. Le collège dont le partenaire a cessé ses activités, pourrait proposer d'aider les étudiants, mais, de toute évidence, il ne serait pas en mesure de déplacer des centaines d'étudiants de la RGT dans sa propre communauté, et ne serait pas en mesure de fournir dans l'immédiat une solution de rechange dans la RGT qui ne touche pas les collèges de cette région.

### **Risque pour la réputation d'un collège relativement aux services aux étudiants**

Certains présidents estiment que la marque des collèges de l'Ontario repose en grande partie sur les services qui améliorent la réussite scolaire des étudiants. Les services aux étudiants mal préparés sur le plan scolaire et les services aux étudiants handicapés (dont les difficultés d'apprentissage) ont été mentionnés comme des facteurs importants pour la réputation des collèges. De nombreux collèges sont fiers de fournir des services nettement au-dessus des obligations légales.

### **Manque d'acceptation du public à l'égard de l'enseignement à but lucratif**

Certains présidents ont fait valoir que les Ontariens ont du mal à accepter l'enseignement à but lucratif. En Ontario, aucune demande pour exploiter une université à but lucratif n'a été approuvée. Les collèges d'enseignement

professionnel à but lucratif ont fait l'objet de rapports du vérificateur général et de l'Ombudsman.<sup>16</sup>

Si des problèmes se présentent sur un site exploité par un fournisseur privé, ces présidents ont déclaré que les Ontariens reprocheront au ministère d'avoir autorisé l'enseignement à but lucratif en premier lieu. La réponse probable du gouvernement, disent-ils, serait une vague de répression sur toutes les activités entrepreneuriales des collèges qui s'étendraient bien au-delà de la question des fournisseurs privés. Ces présidents ne croient pas que les revenus tirés de ces partenariats justifient les risques posés au réseau collégial public.

---

<sup>16</sup> Ombudsman de l'Ontario, *Collèges privés d'enseignement professionnel Il ne faut pas jouer au malin avec l'école*, 2009; Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel 2011*, section 3.12.

---

## OPTIONS

---

### **1<sup>re</sup> option : Ne rien faire**

#### **Description**

Le gouvernement maintiendrait la politique actuelle et permettrait à d'autres collèges de forger des partenariats avec de fournisseurs à but lucratif. Le MESFP continuerait d'employer les outils existants pour intervenir auprès des établissements non conformes, notamment en résiliant le statut d'établissement d'enseignement désigné touchant des sites spécifiques.

#### **Considérations**

On peut considérer que cette option vise la gestion des collèges comme des établissements en mesure de mener leurs propres partenariats et d'assurer un niveau de qualité et de service approprié.

Cette option permet de rapporter de nouveaux revenus pouvant servir à appuyer la qualité de l'éducation dans les collèges publics qui y participent.

Si cette option était retenue, les activités des fournisseurs à but lucratif se développeraient. Les collèges qui ont actuellement établi de tels accords concluraient de nouveaux accords avec les fournisseurs privés afin d'offrir des programmes à un plus grand nombre d'endroits. Certains collèges qui n'ont pas conclu de telles ententes choisiraient de le faire. Les fournisseurs privés signeraient fort probablement de tels accords avec les collèges dont les besoins financiers sont importants, où ils peuvent conclure le meilleur marché.

Cette option ne tient pas compte des risques éventuels pour les collèges qui ne forgent pas de tels partenariats.

Cette option pourrait comprendre des modifications à la directive exécutoire, notamment les exigences pour les collèges de produire des rapports pour le MESFP portant sur les finances et les inscriptions dans le contexte de ces partenariats.



## **2<sup>e</sup> option : Collaborer avec les collèges pour élaborer des lignes directrices fondées sur des pratiques exemplaires**

### **Description**

Le gouvernement collaborerait avec les collèges à l'examen des stratégies d'atténuation des risques actuelles et à l'élaboration d'un ensemble de pratiques exemplaires détaillées. Tous les collèges avec des partenariats s'engageraient à mettre en œuvre ses lignes de conduite. Les collèges qui forment de nouveaux partenariats seraient invités à adopter ces lignes directrices.

Parmi les thèmes clés à examiner, mentionnons : le risque financier, le recrutement éthique, l'assurance de la qualité destinée à l'apprentissage et à l'enseignement, les normes relatives aux services aux étudiants et le renforcement de la responsabilisation.

### **Considérations**

On peut considérer que cette option tend à reconnaître que les pratiques de gestion des risques peuvent être améliorées. Les collèges peuvent apprendre les uns des autres comment gérer les risques particuliers associés aux partenariats.

Tout comme la 1<sup>re</sup> option, celle-ci rapporte de nouveaux revenus pouvant servir à appuyer la qualité de l'éducation dans les collèges publics qui y participent. Les activités des fournisseurs à but lucratif augmenteraient.

L'élaboration de lignes directrices présenterait des difficultés. Le ministère devra avoir un rôle à jouer afin d'assurer que les besoins du gouvernement sont satisfaits et d'éviter que l'élaboration des lignes directrices soit fondée sur le plus petit dénominateur commun. Les collèges qui n'ont pas de partenariat actuellement voudront y participer (étant donné que les lignes directrices pourraient éventuellement s'appliquer à eux). N'empêche que la participation des collèges qui, par principe, s'opposent aux partenariats pourrait mener à une impasse.

Les lignes directrices n'ont pas, en règle générale, de mécanisme de mise en application. Un collège pourrait adopter de bonne foi les lignes directrices, mais serait ensuite susceptible de faire face à la pression exercée par le fournisseur privé de les modifier ou de les diluer en pratique. Si un collège résiste cette pression, le fournisseur privé pourrait néanmoins décider de faire affaire avec un autre collège.



Les lignes directrices peuvent réduire le risque pour le gouvernement, sans toutefois l'éliminer.

Cette option ne répond pas aux préoccupations des collèges qui s'opposent aux partenariats, par principe, et qui estiment qu'elles portent préjudice au réseau collégial.

### **3<sup>e</sup> option : Mettre en place des exigences obligatoires permettant de réduire les risques**

#### **Description**

Le gouvernement collaborerait avec les collèges à l'examen des stratégies d'atténuation des risques actuelles et à l'élaboration de nouvelles exigences obligatoires, soit par l'entremise du ministère ou de la réglementation découlant de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*. Tous les collèges sont tenus de respecter la législation pertinente et les directives exécutoires du ministère.

Les thèmes clés à examiner seraient les mêmes que la 2<sup>e</sup> option, à savoir, le risque financier, le recrutement éthique, l'assurance de la qualité destinés à l'apprentissage et à l'enseignement, les normes relatives aux services aux étudiants et le renforcement de la responsabilisation.

#### **Considérations**

Cette option repose sur le principe que les risques associés aux partenariats sont tellement élevés que le processus de gestion des risques doit être obligatoire. Les collèges participeraient à l'élaboration des exigences, mais la décision finale reviendra au gouvernement. Chaque collège serait chargé de veiller à ce que l'établissement de partenariats respecte les exigences.

Tout comme la 1<sup>re</sup> option, celle-ci rapporte de nouveaux revenus pouvant servir à appuyer la qualité de l'éducation dans les collèges publics qui y participent. Les activités avec les fournisseurs à but lucratif augmenteraient, mais probablement plus lentement que dans le cadre des deux premières options, selon la nature des directives ou de la réglementation.

Établir des directives ou donner des consignes en matière de réglementation présenterait des difficultés. Plusieurs dirigeants de collèges ne croient pas que le personnel du ministère ait une connaissance suffisante du fonctionnement du collège et de l'entrepreneuriat privé pour fournir des conseils sur le contenu approprié des directives ou de la réglementation dans ce domaine. Ils s'inquiètent des conséquences involontaires découlant de la réglementation qui n'est pas bien élaborée. Ils sont également préoccupés par des règlements trop stricts qui peuvent sembler autoriser cette activité, mais en pratique l'élimine.

La réglementation peut se révéler un instrument émoussé ou inefficace. Le ministère exige déjà que les collèges publics mettent en place des processus d'assurance de la qualité qui s'appliquent à tous les emplacements du collège, y compris les sites exploités par les fournisseurs privés. Les acquis du ministère en matière de réglementation du secteur de l'éducation postsecondaire suggèrent que la réglementation n'est qu'un élément de l'assurance de la qualité.

La réglementation peut réduire le risque pour le gouvernement, sans toutefois l'éliminer.

Cette option ne répond pas aux préoccupations des collèges qui s'opposent aux partenariats, par principe, et qui estiment qu'elles portent préjudice au réseau collégial.

#### **4<sup>e</sup> option : Cesser cette activité et gérer une réduction progressive de façon ordonnée**

##### **Description**

Le gouvernement exigerait que tous les collèges cessent ces activités à une date déterminée. Dans le cadre de cette option, le gouvernement pourrait choisir d'offrir une compensation financière. Les collèges pourraient continuer à opérer des campus satellites où le collège a le rôle principal dans la prestation du programme.

##### **Considérations**

Cette option repose sur le principe que, même si les collèges ont conclu ses accords en toute bonne foi, les risques associés aux partenariats sont trop élevés pour être justifiés par les retombées financières.

Si cette option était retenue, le gouvernement interdirait les nouveaux venus à ces programmes à compter d'une date déterminée. Les étudiants inscrits dans ces programmes poursuivraient leurs études jusqu'à l'obtention du diplôme.

Tant les collèges que leurs partenaires privés pourraient se voir assumer des coûts ponctuels pour mettre fin à ces programmes.

Le gouvernement devra être disposé à intervenir si un fournisseur privé fermait soudainement ses portes. Pour ce faire, la coopération du collège associé à ce fournisseur privé serait nécessaire et, sans doute, celle des collèges de la RGT.

Le cadre de cette option doit être soigneusement défini. Le but recherché est d'éliminer les accords où un fournisseur, autre qu'un CAAT, délivre tous les enseignements menant à un titre de compétence collégiale de l'Ontario. Il existe de nombreux autres programmes où le CAAT joue le rôle principal dans la prestation d'un programme et le fournisseur privé délivre une partie de l'enseignement (p. ex. les programmes en aéronautique où le CAAT donne l'enseignement en classe et confie la formation au pilotage à une école de pilotage).

Cette option présente un défi concernant les mesures qui doivent être prises quant à la perte de revenu et, un élément étroitement lié, de quelle manière les collèges aux prises avec une chute des inscriptions sont-ils censés maintenir leur viabilité financière au cours de la prochaine décennie. Voici certaines options pour régler les questions financières

*Option 4A : Aucune compensation financière*

Cette option est juste dans le sens où elle met les collèges qui ont perdu leurs partenariats sur le même pied financier que les collèges qui ont résisté à des partenariats en premier lieu. On peut s'attendre à une perte de revenu immédiate (jusqu'à 13 pour cent du total des revenus de fonctionnement) pour les collèges concernés. Il leur est interdit d'afficher un déficit de fonctionnement sans l'autorisation du ministère. Les collèges ont agi avec prudence et n'ont pas intégré, dans leur budget de base, le montant total des revenus nets pour 2016-2017; néanmoins, on peut s'attendre à des mises à pied, à l'abandon de programmes, à la fermeture de campus ou autres mesures semblables.

*Option 4B : Compensation financière temporaire*

Si cette option était retenue, le gouvernement verserait, aux collèges touchés, une compensation équivalente à leur perte, progressivement supprimé sur une période d'environ 5 ans. Les collèges concernés disposeront de plus de temps pour la planification que pour l'option 4A, mais les mises à pied, l'abandon de programmes et la fermeture de campus sont toujours probables. À la fin de la période de transition, les collèges qui ont perdu leurs partenariats sur le même pied financier que les collèges qui ont résisté à des partenariats en premier lieu. Les collèges ont agi avec prudence et n'ont pas intégré, dans leur budget de base, le montant total des revenus nets pour 2016-2017; néanmoins, le coût au cours de la première année de mise en œuvre représenterait une part importante de leur revenu net de 30,5 millions de dollars. Le coût sera plus élevé si la décision est reportée aux années ultérieures, puisqu'on s'attend à une augmentation du niveau d'activité.

*Option 4C : Compensation financière permanente*

Si cette option était retenue, le gouvernement verserait, aux collèges touchés, une compensation permanente équivalente à leur perte. Il est estimé que le coût représente une part importante de leur revenu net de 30,5 millions de dollars. Cette option permet de conserver l'ensemble des collèges concernés, mais sera considérée comme injuste pour les collèges qui se sont opposés aux partenariats. Cette option pourrait donc s'avérer instable : les collèges qui se sont opposés aux partenariats rechercheraient presque assurément un financement semblable afin d'offrir des programmes et des services équivalents à leurs étudiants.

*Option 4D : Amélioration du financement pour les collèges de petite et moyenne taille*

Cette option s'attaque au problème sous un jour nouveau. Plutôt que se concentrer sur une compensation des pertes subies, cette option aborde le problème visant le maintien de la viabilité financière, particulièrement pour les collèges de petite et moyenne taille susceptibles de voir chuter les inscriptions canadiennes et incapables d'attirer un grand nombre d'étudiants étrangers.

Si cette option était retenue, le gouvernement augmenterait la Subvention pour les petits collèges et les collèges du Nord et des régions rurales en vigueur destinée aux bénéficiaires actuels et élargirait les critères d'admissibilité jusqu'à un nombre d'inscriptions d'environ 10 000 étudiants. Il faut calculer les étudiants canadiens et les étudiants étrangers afin de refléter plus fidèlement les économies d'échelle plus faibles associées à petit nombre d'étudiants. Une telle

subvention pourrait offrir un certain niveau d'indemnisation à tous les collèges ayant à présent des partenaires privés. Elle permettrait d'établir une assise pour combler les besoins des collèges susceptibles de connaître une baisse d'inscriptions canadiennes au cours de la prochaine décennie.

À mon avis, il est presque inévitable que le gouvernement doive accorder des fonds additionnels à ces collèges dans un proche avenir afin de maintenir un large éventail de programmes, à un grand nombre d'endroits, à des niveaux de qualité acceptables. Le coût de cette option pour le gouvernement serait sensiblement plus élevé que l'option 4C, car cette option répond à un problème financier touchant un plus grand nombre de collèges.

Des modifications au modèle de financement des collèges visant à prévoir une réserve financière pour contrer les baisses d'inscriptions seraient également mises en place afin de renforcer la viabilité financière.

---

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

**Les collèges qui ont établi des partenariats avec des fournisseurs privés ont agi de manière rationnelle compte tenu des circonstances et des incitatifs auxquels ils sont confrontés.**

La *Directive exécutoire du ministère relative aux activités entrepreneuriales* encourage vivement les collèges à trouver de nouvelles sources de revenus qui permettront de soutenir leur mission d'enseignement et de formation de base. Cette étude n'est pas une enquête, mais je peux affirmer qu'aucune des activités qui ont été portées à mon attention au cours de cette étude ne va à l'encontre de la directive exécutoire du ministère.

Les collèges qui ont conclu des ententes de partenariats tirent des revenus nets qu'ils utilisent sur leur propre campus. Ils ont pu maintenir les programmes et services qui auraient autrement été réduits. Plusieurs présidents de collèges plus petits qui ont choisi de ne pas conclure de tels partenariats ont mentionné les difficultés financières que leur collège a affrontées en raison de ce renoncement.

**Les partenariats ne servent aucun intérêt public important et constituent un moyen inefficace de fournir les revenus dont les collèges ont besoin.**

Pour justifier l'accueil des étudiants étrangers on fait valoir que leur présence sur le campus apporte différentes perspectives dans la salle de classe et qu'elle enrichit l'expérience éducative de tous les étudiants. Cette justification ne s'applique pas aux accords de partenariats, car les étudiants reçoivent les enseignements sur un campus distinct.

Il n'existe d'ailleurs aucune justification claire en matière d'immigration pour les accords de partenariats. Parmi les diplômés de ce type d'accord, certains pourraient en effet obtenir la résidence permanente au Canada et contribuer de manière concrète, mais il est possible d'atteindre cet objectif par d'autres moyens. Par exemple, les étudiants pourraient s'inscrire dans un programme offert directement par un collège public, sans la structure de partenariat; ou le gouvernement du Canada pourrait choisir d'admettre d'autres demandeurs qui cherchent à devenir des immigrants de la catégorie économique.

Le principal avantage découlant de ces campus partenaires pour les collèges publics est qu'ils génèrent des revenus provenant d'étudiants étrangers aux collèges dont le campus principal est situé dans une région où ces étudiants, à juste titre ou non, ne souhaitent pas s'établir afin de fréquenter ce collège. Pour conserver ces revenus dans le réseau collégial public, plutôt que les partager avec les fournisseurs privés à but lucratif nécessiterait d'augmenter les inscriptions d'étudiants étrangers dans les collèges publics dans les régions qui leur permettraient de fréquenter ces collèges. Cette solution devra comprendre un plan qui offre, au collège des revenus adéquats, peu importe, l'emplacement – une question que j'aborde ci-après.

### **Les partenariats présentent des risques intrinsèquement difficiles à gérer.**

J'ai énuméré plus haut les risques associés aux accords de partenariat. Les plus importants de ceux-ci se rapportent à la qualité de l'enseignement, la responsabilité civile, la qualité des services aux étudiants (dont les services aux étudiants handicapés), la perte financière, un changement à la politique du gouvernement fédéral et la responsabilité devant l'assemblée législative.

Il n'y a aucun moyen de prouver si ou quand ces risques se concrétiseront. Tous les collèges ayant des partenaires privés prennent des mesures pour gérer les risques. Malgré les grands efforts déployés, les faits sont préoccupants :

- La structure de ces partenariats rend la gestion des risques foncièrement difficile.
  - Les collèges participants et leurs partenaires privés ont un intérêt financier à maintenir leur relation.
  - La grande distance à parcourir pour se rendre au campus partenaire et l'absence d'employés du collège sur les lieux à temps plein signifient que la relation est plus difficile à gérer qu'à un campus satellite appartenant au collège.
  - Les étudiants sont mal placés pour se plaindre si la qualité de leur expérience est inférieure à la norme. En plus des vulnérabilités auxquelles ils font face comme nouveaux arrivants au Canada, les étudiants ont un intérêt à terminer leurs études afin d'être admissible à un permis de travail. Ils peuvent donc hésiter à déposer une plainte qui serait susceptible de compromettre cet objectif.

- La réglementation actuelle ayant trait à cette activité est inadéquate.
  - Le processus du Service de l'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario ne procure pas, et, n'a jamais visé à procurer, une évaluation de la qualité de chaque programme d'études collégiales en temps opportun. Le SAQCO supervise des vérifications indépendantes de la qualité de l'enseignement dans les collèges, mais ces vérifications sont effectuées tous les cinq ans, et seulement six programmes dans chaque collège sont choisis pour être examinés.
  - Le ministère considère que les étudiants fréquentent une constituante du collège public, de sorte qu'il ne met pas en place des mesures de gestion des risques particulières outre celles qui s'appliquent à tous les collèges publics.
  - Les processus de collecte de données du ministère ne fournissent pas un dénombrement des inscriptions séparé pour les campus exploités par un fournisseur privé. Les données sur les indices de rendement clés n'offrent pas de données précises sur le rendement des campus exploités par un fournisseur privé.
  - Les règles actuelles donnent, aux collèges, des directives contradictoires visant quelle zone géographique ils devraient desservir. La *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*, semble enjoindre les collèges à desservir leurs « collectivités locales variées »<sup>17</sup>, mais la désignation de constituantes éloignées du campus principal d'un collège semble autoriser chaque collège à exercer ses activités n'importe où en Ontario.
  
- Tout porte à croire que réglementer cette activité serait extrêmement difficile.
  - Depuis au moins 2012, les collèges ont tenté d'élaborer un code de conduite éthique réalisable pour empêcher le recrutement agressif d'étudiants étrangers. Les six collèges ayant des partenaires privés ont convenu d'une approche commune de gestion de l'un des

---

<sup>17</sup> « Les objets des collèges sont d'offrir un programme complet d'enseignement et de formation postsecondaires axé sur la carrière afin d'aider les particuliers à trouver et à conserver un emploi, de répondre aux besoins des employeurs et d'un milieu de travail en évolution et de soutenir le développement économique et social de leurs collectivités locales variées. » (*Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*, par. 2 [2].)



aspects de cette question en octobre 2016. Malgré de nombreux efforts sincères, il s'est avéré extrêmement difficile de réglementer les pratiques de recrutement en raison du grand nombre de participants, notamment les agents de recrutement qui en vivent. Bon nombre de présidents, dont certains ayant des partenaires privés, ont exprimé leur frustration face aux défis liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un code de conduite adéquat.

- Plusieurs présidents ont exprimé des doutes quant à la capacité du ministère à élaborer et à mettre en œuvre des règlements régissant les partenariats privés. À quelques exceptions près, le personnel du ministère n'a ni la formation ni l'expérience nécessaire pour réglementer les entreprises privées à but lucratif, et cela n'a jamais été une attente fondamentale du personnel participant à l'éducation postsecondaire. Les principales exceptions à cette règle sont le personnel de la Direction des collèges privés d'enseignement professionnel, toutefois, la position du ministère selon laquelle les étudiants inscrits à des programmes offerts par des partenaires privés fréquentent le campus d'une constituante d'un collège privé signifie que la constituante d'un collège privé d'enseignement professionnel ne participe pas nécessairement à la réglementation ou à la supervision de cette activité.

### **Les risques portent atteinte à tous les collèges, non seulement ceux ayant des partenaires privés**

Le réseau collégial a travaillé pendant des décennies pour acquérir une réputation qui correspond à la qualité de l'éducation dont les collégiens font l'expérience en général. Il y est parvenu dans une société où les membres les plus influents n'ont guère d'expérience directe des collèges. Il l'a accompli à la fois individuellement et collectivement, car le public a tendance à considérer les collèges en tant que collectivité (contrairement aux universités, où les actions d'une université ont peu d'effet sur la réputation des autres).

Dans ce contexte, il est parfaitement compréhensible que de nombreux collèges sont profondément préoccupés par le fait que l'inadvertance d'un ou de quelques collèges pourrait remettre en cause tout le réseau collégial.

En plus de ce risque d'atteinte à la réputation des autres collèges, il y a les risques concrets. Si le campus d'un partenaire privé devait fermer ses portes

brusquement, le collège public touché aurait à relever le défi de trouver le moyen d'achever les programmes des étudiants. Le collège public ne possède ni ne loue le campus de la constituante, par conséquent, il n'aurait probablement pas accès. Il est fort peu probable qu'on arrive à déplacer un grand nombre d'étudiants au campus principal du collège public situé à plusieurs centaines de kilomètres. Plutôt, le scénario le plus probable suppose que les collèges publics à proximité seraient invités à prendre en charge les étudiants.

### **Les risques portent atteinte au gouvernement**

Les risques éventuels devraient susciter de vives préoccupations auprès du gouvernement. Dans notre système de gouvernement, les ministres portent un lourd fardeau de responsabilisation pour les actions de leur ministère et les organismes que chapeaute leur portefeuille. Cette responsabilisation est généralement bien comprise au sein du gouvernement, mais peut-être moins à l'extérieur.

La responsabilisation des ministres envers l'Assemblée législative est l'élément déterminant d'un gouvernement responsable. Si un ministère ou un organisme gouvernemental s'engage dans des actions qui ne correspondent pas aux valeurs publiques, un ministre sera tenu de répondre à l'assemblée législative pour ce qui s'est passé et pourquoi. Cette personne fera également l'objet d'une couverture médiatique. Dans les cas extrêmes, on peut s'attendre à ce qu'un ministre démissionne de son poste au Cabinet.

Dans la pratique, cela signifie que les normes de responsabilisation pour les ministres sont beaucoup plus élevées que pour les cadres d'entreprises privées. Un risque qui est acceptable pour une entreprise privée peut ne pas être acceptable pour le gouvernement. La tolérance du gouvernement à l'égard du risque doit tenir compte des attentes très élevées qu'ont les Ontariennes et Ontarien sur le plan du comportement du secteur public qui correspond à leurs valeurs.

### **Sans une intervention rapide, les risques augmenteront**

Les risques associés à ces partenariats augmentent chaque année. Certains collèges avec des partenaires privés ont des plans d'inscription ambitieux et créent des revenus supplémentaires dans leurs plans financiers à moyen terme.

D'autres collègues m'ont dit qu'ils se lanceront dans ce domaine, sous réserve des résultats de cette étude.

**Le gouvernement doit trouver de meilleures solutions aux problèmes auxquels les collèges sont actuellement confrontés.**

Le gouvernement a des objectifs ambitieux pour l'enseignement supérieur. Ces objectifs peuvent être énoncés de diverses façons, mais nous pouvons les résumer comme suit : fournir une éducation de première qualité qui prépare les étudiants à atteindre leurs objectifs futurs; rendre l'enseignement supérieur accessible à tous les étudiants qualifiés; offrir l'enseignement supérieur dans un grand nombre de collectivités de la province; le faire d'une manière qui soit abordable pour les étudiants et le grand public.

L'avènement des partenariats collégiaux avec des fournisseurs privés est un signe précoce des tensions auxquelles font face les collèges en mettant tout en œuvre pour atteindre ces objectifs. L'augmentation des coûts unitaires, le déclin de la population dans certaines régions, l'attente que les collèges financent une grande partie des nouveaux coûts d'investissement et la rareté des grands donateurs font en sorte que tous les collèges cherchent de nouvelles sources de revenus pour maintenir la qualité de l'éducation des étudiants. Certains collèges ont gagné des revenus considérables grâce à l'enseignement d'étudiants étrangers sur leurs propres campus (même si cela a ses propres coûts, notamment en ce qui concerne le financement de nouveaux bâtiments). Les collèges de petite et moyenne taille qui ne peuvent pas attirer des étudiants étrangers dans leur propre campus se tournent vers d'autres sources de revenus à risque potentiellement plus élevé.

Toute solution raisonnable à ces problèmes exigera l'intervention du gouvernement. Les problèmes démographiques sont à long terme dans de nombreuses régions de l'Ontario. Les préférences géographiques des étudiants étrangers sont peu susceptibles de changer. Le défi de fournir des services publics d'une manière abordable est constant.

**Recommandations**

Dans l'option 4D ci-dessus, j'ai esquissé une solution qui, je crois, répondra le mieux aux besoins immédiats. À mon avis :

- Les collèges ne devraient pas offrir de programmes au Canada conduisant à un titre de compétence collégiale de l'Ontario, à moins que le collège ne soit directement engagé dans la prestation d'une partie ou de la totalité du programme.
- Aucun nouveau programme d'études collégiales offert principalement par un fournisseur privé au Canada ne devrait être lancé. Sous réserve d'un préavis raisonnable, aucun nouvel étudiant ne devrait être admis aux programmes qui existent actuellement. Les programmes pour les étudiants déjà inscrits doivent continuer afin que ces étudiants puissent obtenir leur diplôme.
- Le gouvernement devrait fournir de nouveaux fonds à tous les collèges de petite et moyenne taille. À mon avis, ce financement est essentiel si le gouvernement veut maintenir un réseau où chaque collège peut offrir un large éventail de programmes à des niveaux acceptables de qualité, parfois à plusieurs endroits. Le coût de cette option pour le gouvernement sera beaucoup plus élevé que le coût de la compensation directe, puisque plus de collèges recevront un financement.
- Des changements au modèle de financement des collèges visant à fournir une plus grande réserve financière contre les baisses d'inscriptions devraient également être mis en place pour renforcer la viabilité financière.

À moyen terme, le gouvernement doit réfléchir sur la façon d'adapter ses relations avec les collèges aux prises avec les problèmes auxquels les collèges sont actuellement confrontés. Le cadre de différenciation du ministère peut fournir une perspective utile.

- Les collèges qui ont une population locale stable et les moyens d'attirer des étudiants étrangers auront généralement une certaine capacité de gérer leurs problèmes financiers, mais auront besoin d'un soutien continu du gouvernement pour couvrir le coût de l'inflation, servir les étudiants des groupes sous-représentés, renouveler les installations physiques et obtenir des capitaux de croissance où les effectifs augmentent.
- Les collèges qui font face à un déclin de la population locale ou qui sont situés à l'écart des centres urbains qui attirent un grand nombre d'étudiants étrangers sont susceptibles de connaître des difficultés

financières. Les politiques gouvernementales visant à encourager l'entrepreneuriat des collèges et l'efficacité interne devront donner l'heure juste sur ce qui est réellement possible dans les communautés individuelles.

L'élaboration d'un cadre stratégique pour la différenciation qui surveille la qualité de l'apprentissage des élèves dans les programmes d'études collégiales et apporte un soutien pour maintenir des niveaux de qualité acceptables dans tous les collèges sera essentielle pour s'assurer que tous les collèges auront la capacité de remplir leur mission au cours de la prochaine décennie.

---

**REMERCIEMENTS**

---

L'auteur reconnaît avec gratitude la participation de ces présidents qui ont été interviewés pour ce projet. Dans plusieurs cas, des membres de l'équipe de direction se sont joints à leur président.

Bill Best, Cambrian College

George Burton, Canadore College

John Tibbits, Conestoga College

Tony Tilly, Fleming College

MaryLynn West-Moynes, Georgian College

Judith Morris, Lambton College

Maureen Piercy, Loyalist College

Ron McKerlie, Mohawk College

Fred Gibbons, Northern College

Ron Common, Sault College

David Agnew, Seneca College

Patricia France, St. Clair College

Glenn Vollebregt, St. Lawrence College.

L'auteur tient à remercier Karen Belfer, directrice exécutive, Service d'assurance de la qualité des collèges de l'Ontario pour les renseignements fournis.

L'auteur remercie également le personnel du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle qui a fourni de la documentation concrète et de l'information de base pour ce projet.