

# **Rapport d'évaluation de La Cité universitaire francophone**

## **Université de Regina**

17 juin 2024

Évaluateurs externes :

Frédéric Boily, Ph.D. (Campus Saint-Jean, Université de l'Alberta)

Émir Delic, Ph.D. (Université Sainte-Anne)

Évaluateur interne :

Marc Spooner, Ph.D. (Université de Regina)

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles .....	ii
1. Sommaire .....	1
2. Préambule.....	1
3. Vision et priorités .....	3
4. Enseignement .....	4
4.1. Programmes universitaires.....	4
4.1.1. Programmes de La Cité .....	4
4.1.2. Programmes conjoints de La Cité.....	6
4.1.3. Enseignement de service de La Cité.....	7
4.2. Formation continue .....	8
5. Recherche .....	8
5.1. Champs de recherche du corps professoral.....	8
5.2. Centre canadien de recherche sur les francophonies en milieu minoritaire (CRFM).....	9
6. Services .....	10
6.1. Services rendus par le personnel.....	10
6.2. Animation éducative et socioculturelle.....	10
6.3. Services étudiants.....	10
6.4. Service de traduction.....	11
7. Administration et ressources .....	11
7.1. Structure organisationnelle .....	11
7.2. Ressources humaines .....	12
7.3. Ressources financières .....	12
7.4. Leadership consultatif.....	13
8. Viabilité .....	14
9. Liste des recommandations .....	15

## **LISTE DES SIGLES**

BAEFI	Baccalauréat ès arts en études francophones et interculturelles
CFLS	Certificat en français langue seconde
CRFM	Centre canadien de recherche sur les francophonies en milieu minoritaire
RALC	Rapport d'autoévaluation de La Cité ( <i>La Cité's Self-Study Report</i> )

## **1. SOMMAIRE**

La Cité universitaire francophone a fait, au printemps 2024, l'objet d'une première évaluation en vertu de la Academic Unit Review Policy de l'Université de Regina. Mandatée par la professeure Nilgün Önder, vice-rectrice associée aux affaires académiques, l'équipe d'évaluation était composée des professeurs Frédéric Boily (membre externe, Campus Saint-Jean, Université de l'Alberta), Émir Delic (membre externe, Université Sainte-Anne) et Marc Spooner (membre interne, Université de Regina). Cette équipe a entrepris une analyse des opérations de La Cité qui s'est nourrie du rapport d'auto-évaluation de cette dernière, d'une variété de documents institutionnels traitant des orientations stratégiques et des données statistiques et financières de l'Université de Regina ainsi que d'une visite des lieux effectuée les 13 et 14 mars 2024.

À maints égards, La Cité constitue une unité académique particulière. Par son mandat double, éducatif et communautaire, c'est une institution à la fois intégrée à l'ensemble des activités de formation et de recherche menées à l'Université de Regina et appelée à exercer un rôle fondamental pour la vitalité de la communauté francophone sur le campus et à l'échelle de province de la Saskatchewan. Ce mandat double, elle le détient seulement depuis neuf ans, La Cité étant née de la fusion, en 2015, entre l'Institut français et le Department of French and Francophone Intercultural Studies. La Cité telle qu'on la connaît aujourd'hui a donc pris son envol relativement récemment et elle est encore en évolution.

S'il ne fait pas de doute que, depuis sa fondation, La Cité a apporté une contribution importante à la formation, à la recherche et aux services en français offerts à l'Université de Regina et en Saskatchewan, elle affronte certains défis non négligeables qui précarisent sa capacité à remplir sa mission. Aussi peut-on dire, sans exagérer, que La Cité en est à un moment charnière de son existence en ce que le présent exercice d'évaluation permettra non seulement d'en évaluer les forces et les faiblesses, mais aussi de mettre en avant d'éventuelles futures orientations à adopter au profit de sa mission.

Ce rapport vise à contribuer à cet exercice d'évaluation de deux façons complémentaires : d'une part, en soulevant les principaux enjeux qui ont émergé, aux yeux des trois membres de l'équipe d'évaluation, au confluent des diverses sources de documentation et d'information consultées; d'autre part, en émettant un certain nombre de recommandations susceptibles de servir de points de départ pour consolider les acquis et assurer l'épanouissement de La Cité lors de la prochaine décennie, et ce, pour l'ensemble de la communauté fransaskoise.

## **2. PRÉAMBULE**

C'est avec grand intérêt que nous avons procédé à une première étude approfondie des opérations de La Cité.

En préparation de notre visite des lieux réalisée les 13 et 14 mars 2024, nous avons reçu divers documents utiles. Convivialement accessibles par une page Web<sup>1</sup>, ceux-ci comprenaient la

---

<sup>1</sup> Université de Regina, « Academic Unit Reviews : La Cité universitaire francophone », <[https://www.uregina.ca/president/executive-team/provost-vp-academic/academic-unit-reviews/2023-24\\_AURS/La-Cite.html](https://www.uregina.ca/president/executive-team/provost-vp-academic/academic-unit-reviews/2023-24_AURS/La-Cite.html)> (page consultée le 20 avril 2024).

Academic Unit Review Policy<sup>2</sup>, le Rapport d'autoévaluation de La Cité (RALC)<sup>3</sup>, le Plan stratégique 2020-2025 de l'Université de Regina, le Plan stratégique académique 2023-2026 de l'Université de Regina, différents rapports annuels et budgétaires de même que des tableaux statistiques sur les inscriptions et les diplomations relatives aux programmes et cours de La Cité.

À l'occasion de la visite, nous avons rencontré de nombreux membres des équipes administratives de La Cité, de l'Université et d'autres unités académiques collaborant avec La Cité.

<b>Administration de La Cité (en ordre alphabétique)</b>	<b>Administration de l'Université et d'autres unités académiques (en ordre alphabétique)</b>
Emmanuel Aito, Ph.D. Doyen	Fadila Boutouchent, Ph.D. Directrice, Programme du Baccalauréat en éducation en français ( <i>Le Bac</i> )
Michael Akinpelu, Ph.D. Coordonnateur des études supérieures	Shannon Dea, Ph.D. Doyenne, Faculté des arts
Alpha Barry, C.I.M. Directeur des opérations et des stratégies	Isabelle Dostaler, Ph.D. Provost et vice-rectrice aux affaires académiques
Sophie Gaudet, Ph.D. Doyenne associée, Études et recherche	Aziz Douai, Ph.D. Doyen, Faculté des études supérieures et de la recherche
Chidi Igwe, Ph.D. Gestionnaire, Communications et marketing	Nilgün Önder, Ph.D. Vice-rectrice associée aux affaires académiques
Michael Poplyansky, Ph.D. Chef, Programme d'études francophones et interculturelles	Cheryl Pollard, Ph.D. Doyenne, Faculté des sciences infirmières ( <i>Nursing</i> )

Deux rencontres prévues n'ont pu avoir lieu : celle avec le professeur David Dick, doyen de la Faculté des arts médiatiques et de la performance, qui nous a cependant communiqué par écrit son avis sur les coopérations actuelles et potentielles avec La Cité; et celle avec le professeur Christopher Yost, vice-recteur à la recherche, que la professeure Andrea Sterzuk, vice-rectrice associée à la recherche, a remplacé lors de l'entrevue de départ. En complément des documents fournis, les échanges avec ces personnes occupant des fonctions administratives nous ont amenés à brosser un portrait de La Cité où toutes et tous reconnaissent l'importance capitale de cette institution.

Par ailleurs, d'autres interlocutrices et interlocuteurs rencontrés nous ont permis d'avoir une meilleure idée des relations et de la contribution de La Cité à l'ensemble de l'Université et de la communauté fransaskoise :

- Courtney Oleksinski, gestionnaire, rayonnement et inscription à l'international;
- Veronica Ramshaw, bibliothécaire de liaison, Archer Library;
- William Sgrazzutti, doyen associé, Archer Library;
- Yaya Siggins, directrice, UR International;

<sup>2</sup> Université de Regina, Academic Unit Review Policy, 13 juin 2023, <<https://www.uregina.ca/policy/browse-policy/policy-OPS-130-005.html>> (page consultée le 20 avril 2024).

<sup>3</sup> La Cité universitaire francophone, « Self-Study Report », 31 janvier 2024, <[https://www.uregina.ca/president/assets/docs/PVPA%20docs/Council%20Committee%20on%20Academic%20Mission/academic%20unit%20reviews/2023-24/la\\_cite/self-study.pdf](https://www.uregina.ca/president/assets/docs/PVPA%20docs/Council%20Committee%20on%20Academic%20Mission/academic%20unit%20reviews/2023-24/la_cite/self-study.pdf)> (page consultée le 20 avril 2024).

- Denis Simard, président, Assemblée communautaire fransaskoise.

Enfin, nous avons pu échanger, tour à tour, avec des membres du corps professoral régulier, avec des chargés et chargées de cours ainsi qu'avec des étudiantes et étudiants des premier et deuxième cycles. Ces consultations collectives, quoique serrées dans le temps, ont été fort instructives sur le quotidien vécu par chaque groupe au sein de La Cité.

Nous voudrions remercier l'ensemble des personnes rencontrées de leur temps et de leur volonté de partager leurs points de vue avec nous de manière à alimenter notre compréhension des initiatives de La Cité et de sa place à l'Université de Regina et dans la communauté.

C'est sur l'intégralité des informations qualitatives et quantitatives recueillies de la sorte que se base notre examen des opérations de La Cité. Nous tenons également à souligner que l'évaluation d'une institution comme La Cité doit se faire en considérant, outre le cadre défini par les politiques institutionnelles, la nature particulière de cette unité académique de taille réduite qui œuvre au bénéfice d'une communauté francophone minoritaire dans un milieu anglo-dominant. Voilà qui implique des réalités, des contraintes et des opportunités qui lui sont propres, qui ne sont pas les mêmes que celles des unités académiques de plus grande taille – qu'on les désigne par « faculté », « école » ou « centre » – et qui restent parfois incomprises, mal comprises, voire invisibles aux yeux de la majorité.

La suite de ce rapport présente le résultat de notre examen, qui est divisé en six grandes sections : vision et priorités; enseignement; recherche; service; administration et ressources; viabilité.

Chaque section ou sous-section du rapport, à commencer par la présente, expose les principaux points qui s'y rapportent selon nous et se termine, le cas échéant, par des recommandations pertinentes. Une liste des recommandations est également dressée à la fin du document.

#### ***Recommandations :***

- a) Joindre des légendes aux tableaux des statistiques institutionnelles fournies aux équipes d'évaluation pour élucider les abréviations employées.*
- b) Accorder plus de temps pour rencontrer le personnel enseignant et la population étudiante. Comme il s'agissait de rencontres de groupe, nous avons à peine le temps de discuter avec certaines personnes en raison de la plage horaire qui était la même que lorsque nous rencontrions un individu ou cinq.*

### **3. VISION ET PRIORITÉS**

La Cité aspire à être « la plaque tournante de la programmation universitaire, de la recherche et des services offerts en français à l'Université de Regina et à l'échelle de la province » (RALC, p. 2). Il faut reconnaître d'emblée que concrétiser cette vision institutionnelle, qui repose sur un mandat aussi bien éducatif que communautaire, représente un défi général et constant en soi. D'autant plus que chaque domaine d'intervention visé comprend de multiples facettes : l'enseignement renferme à la fois des cursus universitaires et diverses occasions de formation continue; la recherche se doit d'être non seulement fondamentale, mais aussi appliquée, la recherche-action étant centrale au devenir des communautés francophones minoritaires du Canada; les services à la collectivité, qu'ils soient linguistiques, socioculturels ou autres, s'adressent à la fois à la communauté universitaire, à la communauté générale et à la communauté fransaskoise. Voilà de quoi se mettre au défi, mais aussi de quoi se dépasser, se surprendre et innover.

Pour réaliser sa vision institutionnelle, La Cité s'est dotée de cinq axes stratégiques prioritaires :

- i. Recrutement et rétention;
- ii. Réussite et expérience étudiantes;
- iii. Enseignement et apprentissage percutants;
- iv. Programmes d'étude et de recherche innovants et diversifiés;
- v. Direction et gestion efficaces. (RALC, p. 2, 23-25)

Les quatre premiers axes concordent avec ceux du Plan académique de l'Université de Regina 2023-2026, à ceci près que le quatrième axe joint au volet « enseignement » dudit plan le volet « recherche », ce qui signale, à juste titre, qu'il s'agit de deux vases communicants. Le cinquième axe représente un ajout d'autant plus approprié qu'il touche directement à la capacité de La Cité d'agir efficacement dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services et, partant, de mettre en œuvre sa vision.

De la discussion, ci-après, de ces trois domaines d'intervention de La Cité, il ressortira que chacun des cinq axes stratégiques présente des défis et des opportunités. Il sera également souligné que le dernier axe, relatif à la direction et à la gestion efficaces, mérite une attention particulière compte tenu de son importance fondamentale; d'où la section séparée qui lui sera consacrée.

## **4. ENSEIGNEMENT**

La structure des programmes offerts par La Cité est d'une nature un peu particulière, voire déroutante au premier abord. C'est qu'en plus des cursus et des cours universitaires (crédités), dont certains sont entièrement de son ressort alors que d'autres sont dispensés conjointement avec d'autres unités académiques, elle offre une panoplie d'occasions de formation continue (non crédités).

### **4.1. Programmes universitaires**

#### **4.1.1. Programmes de La Cité**

La Cité offre une variété de programmes universitaires pertinents dans le domaine des études francophones et interculturelles, qu'ils débouchent sur un diplôme ou un certificat, qu'ils soient de premier cycle ou de cycles supérieurs. Le nombre total d'inscriptions dans les programmes offerts intégralement par La Cité accuse une certaine stabilité. En 2014, il y avait 43 inscriptions, comme c'est encore le cas en 2023. Cependant, la composition de la population étudiante a changé à travers la décennie avec une diminution des inscriptions au premier cycle et une augmentation au deuxième cycle.

Dans le détail, ce sont deux programmes de premier cycle qui ont attiré le plus d'étudiantes et d'étudiants, le principal étant le Baccalauréat ès arts en études francophones et interculturelles (BAEFI). Il s'agit d'un programme de 4 ans de 120 crédits avec une ou deux majeures. Le Certificat en français langue seconde (CFLS), composé de 30 crédits, est l'autre programme particulièrement attirant. Il faut cependant mentionner que les inscriptions actuelles dans ces programmes sont modestes. En 2015, année de départ, il y avait 14 inscriptions dans le BAEFI et 14 inscriptions dans le CFLS, pour un total de 28 étudiants. En 2023, il restait seulement 7 étudiants dans ces programmes (5 pour le BAEFI, et 2 pour le CFLS). Il est à noter que cette baisse reflète, du moins en partie, l'intérêt décroissant pour les études littéraires et langagières qui se profile depuis une dizaine d'années dans l'ensemble des universités canadiennes.

La faiblesse dans le nombre d'inscriptions au premier cycle est à mettre en relief avec le phénomène inverse, celui de l'augmentation des inscriptions aux cycles supérieurs. Le nombre de personnes que La Cité est parvenue à recruter pour la Maîtrise ès arts en études francophones et interculturelles est impressionnant, notamment en ce qui concerne les étudiants et étudiantes en provenance de l'étranger. Ce programme est passé de 5 inscriptions, en 2015, à 24, en 2023. Le programme de doctorat en études francophones et interculturelles, qui est encore en émergence, compte quant à lui 3 étudiants. Au total, les programmes d'études supérieures accueillent donc actuellement 29 étudiants et étudiantes, dont 19 proviennent de l'étranger et 10 du Canada, soit un ratio moyen de 2 à 1. Nous avons constaté que le processus de recrutement, du moins en ce qui touche les étudiantes et étudiants rencontrés, reposerait sur le bouche-à-oreille, les réseaux du corps professoral et les spécialisations de deux professeurs, qui dirigent un grand nombre d'étudiantes et étudiants. Quoique le dévouement de ces professeurs soit louable, cette tendance apparaît insoutenable à long terme. En effet, autant il ne s'agit pas de nuire à l'envol qu'ont pris les programmes de maîtrise et de doctorat au cours des dernières années, y compris la mise en place des structures administratives correspondantes, autant il importera dorénavant de gérer les demandes d'admission à ces programmes en fonction des capacités d'accueil de La Cité.

Cela nous apparaît d'autant plus nécessaire que les étudiants et étudiantes de tous les cycles d'études à qui nous avons parlé ont exprimé leur grande satisfaction pour les programmes et les enseignements dispensés par l'institution. À vrai dire, aussi bien la documentation consultée que notre visite des lieux démontrent que La Cité offre un environnement d'apprentissage intellectuel et académique stimulant. L'utilité des enseignements et la qualité du personnel enseignant se présentent alors comme deux forces majeures de La Cité, ce qui est particulièrement important dans le cadre d'une unité de petite taille.

Tandis que la qualité intrinsèque des programmes d'étude de La Cité doit être applaudie, la quantité des inscriptions dans plusieurs programmes soulève des défis.

La baisse d'inscriptions évoquée plus haut dans les programmes de premier cycle est préoccupante et elle devait faire l'objet d'une réflexion poussée sur la viabilité des programmes de baccalauréat et du certificat. Faut-il soutenir ou réviser ces programmes et si oui, comment? Il y a là une importante réflexion qui doit être menée tant du point académique que du point de vue du recrutement. Ces deux dimensions sont en fait les deux visages d'une même pièce. La question de fond à se poser : le plein potentiel des étudiants et étudiantes francophones et francophiles (y compris ceux et celles provenant des programmes d'immersion) est-il exploité à son maximum? Le projet du Baccalauréat en français langue seconde, qui sera lancé au trimestre d'automne 2024, semble prometteur, mais il doit se faire en conjonction avec la réflexion de fond évoquée plus haut.

En outre, le succès du programme de maîtrise ne peut faire oublier que pour un corps professoral de quelques individus seulement, le nombre d'étudiantes et d'étudiants supervisés est trop considérable, et ce, même divisé de manière équitable entre les professeurs actuels. Ainsi, ce qui est aujourd'hui une réussite pour La Cité pourrait se muer en écueil. Cette croissance devra donc faire l'objet d'une planification conséquente afin d'éviter des ratés. C'est pourquoi la prochaine embauche d'une professeure ou d'un professeur devra impérativement tenir compte de la force actuelle du programme de maîtrise et des domaines d'étude que les étudiantes et étudiants semblent préférer ou privilégier. On notera que plusieurs d'entre eux nous ont signalé la traduction comme un centre d'intérêt. Une ouverture de poste dans ce domaine serait donc pertinente, surtout qu'une chercheuse ou un chercheur en traduction serait à même de contribuer à l'interdisciplinarité des

cursus universitaires et à d'autres éventuelles initiatives de formation de La Cité (p. ex. des micro-certifications). En tout état de cause, l'administration et le personnel académique de La Cité, en conjonction avec la haute administration universitaire, devraient s'entendre pour définir rigoureusement la prochaine ouverture de poste, ouverture que nous jugeons nécessaire pour le maintien et la croissance des programmes d'études supérieures et qui augmenterait à cinq l'effectif de professeurs.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence le fait que quelques étudiants et étudiantes ont fait valoir qu'ils et elles aimeraient avoir une dénomination plus précise sur le diplôme, question d'indiquer clairement le domaine de spécialisation de leur maîtrise (p. ex. littérature, linguistique, etc.).

**Recommandations :**

- a) *Mener une réflexion de fond sur l'articulation des différents programmes de premier cycle de La Cité de sorte à exploiter le plein potentiel des étudiantes et étudiants francophones et francophiles.*
- b) *Procéder à l'ouverture d'un poste de professeure ou professeur, idéalement avec une spécialisation en traduction, pour à la fois assurer la viabilité et l'attrait des programmes de cycles supérieurs et se doter d'une expertise institutionnelle dans un domaine polyvalent.*
- c) *Explorer la possibilité d'ajouter la mention d'une option aux cursus de maîtrise et de doctorat en études francophones et interculturelles.*

**4.1.2. Programmes conjoints de La Cité**

La Cité joue un rôle indispensable dans la livraison de plusieurs programmes offerts conjointement avec d'autres unités académiques de l'Université de Regina (notamment la Faculté des arts, la Faculté d'éducation et la Faculté des sciences infirmières) ou d'autres institutions postsecondaires canadiennes. Au nombre de ces programmes répondant diversement aux besoins de la communauté francophone et du marché du travail, figurent : le Baccalauréat en éducation française (conjoint ou non au BAEFI); le Baccalauréat en sciences infirmières, Option bilingue; la Mineure en études africaines; le cheminement intégré du BAEFI et du *Juris Doctor*; et la Maîtrise en éducation française.

Le Baccalauréat en éducation française (*Le Bac*), jouit d'une excellente réputation, l'une de ses forces reconnues étant l'intégration d'un stage à l'Université Laval qui remonte aux années 1980. En outre, la directrice du programme a signifié que les étudiants et étudiantes du Baccalauréat en éducation française forment un excellent sous-groupe à l'intérieur du groupe étudiant élargi de la Faculté d'éducation, au point de bénéficier d'un effet de cohorte. Depuis trois ans, le nombre d'inscriptions dans ce programme dépasse 20 personnes (26, 22 et 23 respectivement). Puisque, selon l'équipe de gestion de La Cité, cette dernière fournit près de la moitié des cours de ce programme, il est surprenant qu'il n'existe pas de « processus formel » (RALC, p. 27) de coordination des horaires de cours entre la Faculté d'éducation et La Cité qui tienne compte des cheminements étudiants. Un tel processus devrait être mis au point, car il éviterait la gestion, souvent chronophage, de problèmes de conflits d'horaire au cas par cas.

À l'instar du Baccalauréat en éducation française, le Baccalauréat en sciences infirmières, Option bilingue, lancé en 2018, cherche à répondre à la pénurie aiguë d'un secteur professionnel. Si, d'après la doyenne de la Faculté des sciences infirmières, ce programme a attiré moins de 5 candidatures au cours des dernières années, il en compte 15 cette année.

Il importe de noter que ces deux programmes ne sauraient s’offrir sans le concours actif, administratif et académique, apporté par La Cité<sup>4</sup>. Ce concours va jusqu’à conclure des ententes avec d’autres facultés afin que des cours relevant de ces dernières, mais obligatoires dans les deux programmes, soient offerts en français au moyen d’un appui financier fourni par La Cité. Par ailleurs, comme l’ont souligné plusieurs parties prenantes consultées, les étudiantes et étudiants concernés éprouvent un sentiment d’appartenance à La Cité; c’est elle qui leur fournit un « chez soi » (*home*). Or, il paraît que les étudiantes et étudiants du Baccalauréat en éducation française et du Baccalauréat en sciences infirmières, Option bilingue, ne sont pas comptabilisés, fût-ce en partie, dans les effectifs étudiants de La Cité. Ceci entraîne des effets nuisibles sur plusieurs plans, y compris sur celui de l’esprit communautaire préconisé par La Cité. À preuve : plus d’un membre du personnel de cette dernière a déploré : « ce ne sont pas nos étudiants ». Pour corriger le tir, il serait avisé de trouver une façon de mieux reconnaître la nature essentiellement conjointe de ces programmes et la part de responsabilité primordiale qu’assume la Cité dans leur offre.

***Recommandations :***

- a) *Mettre au point un processus formel de coordination des horaires de cours entre La Cité et la Faculté d’éducation en ce qui a trait au programme de Baccalauréat en éducation française.*
- b) *Mieux reconnaître la nature essentiellement conjointe de plusieurs programmes de La Cité et la part de responsabilité primordiale qu’elle assume dans leur offre.*

**4.1.3. Enseignement de service de La Cité**

L’enseignement de service que La Cité fournit à d’autres programmes universitaires exerce une fonction stratégique. Cette fonction est d’ailleurs reconnue par d’autres facultés, notamment la Faculté des arts dont les cursus exigent la réussite d’au moins deux cours dans une langue autre que l’anglais. De la sorte, de nombreux étudiants et d’étudiantes de l’Université de Regina suivent chaque année les cours d’introduction FRN 100 (Découverte I), FRN 101 (Découverte II) et FRN 110 (Découverte [I+II], cours de printemps de 6 crédits).

À propos de cet enseignement de service, il convient de noter deux choses. Premièrement, il est à distinguer des programmes conjoints que La Cité offre en collaboration avec d’autres unités académiques, et cela, dans l’exacte mesure où l’existence de ces programmes repose sur un apport d’égale importance par chaque partie. Deuxièmement, l’enseignement de service dispensé par La Cité dépasse les visées académiques habituelles de ce type d’enseignement. Certes, il sert à remplir les exigences d’un parcours d’étude, mais il sert, dans le même souffle, à remplir le mandat communautaire de La Cité en matière de promotion de la langue de Molière et de la culture francophone. Ce double objectif propre à l’enseignement de service de La Cité en constitue assurément une force.

C’est pour cela qu’il faudrait l’exploiter davantage en enrichissant l’offre de cours donnés en français grâce à de nouvelles coopérations intra-institutionnelles. Nous pensons ici notamment à la Faculté des arts médiatiques et de la performance, dont le doyen voudrait voir les liens entre sa faculté et La Cité se renforcer, par exemple, par l’enseignement de la musique en français.

---

<sup>4</sup> Tel est sans doute aussi le cas de la Maîtrise en éducation française, qui, fait curieux, n’est mentionnée nulle part dans le RALC. Pourtant, une belle publicité lui est consacrée au site Web de La Cité : <<https://lacite.uregina.ca/fr/med>> (page consultée le 7 juin 2024).

**Recommandations :**

- a) *Distinguer l'enseignement de service fourni par La Cité de ses programmes universitaires conjoints.*
- b) *Enrichir l'offre de cours donnés en français dans d'autres unités académiques grâce à de nouvelles coopérations intra-institutionnelles.*

**4.2. Formation continue**

Notre première impression, signalée plus haut, de la nature particulière, voire déroutante, des programmes de La Cité découle en grande partie de l'aspect éclaté de la formation continue. Par là, nous entendons toutes les occasions de formation non créditées, sur mesure ou non, allant des occasions de perfectionnement linguistique en français aux occasions de développement professionnel ou personnel axées sur des compétences spécifiques. En effet, la formation continue, qu'elle s'adresse aux particuliers ou aux organismes, est un vecteur privilégié d'engagement communautaire en milieu francophone minoritaire.

Il n'est donc pas surprenant que la Cité déploie déjà des efforts notables en matière de formation continue; l'illustrent les initiatives énumérées dans le RALC (p. 11-13) et dans son site Internet. Il n'en demeure pas moins que ce secteur d'activité semble privé d'une vision cohérente, ce qui freine son épanouissement. Pour tirer parti du plein potentiel de la formation continue, il serait essentiel de la doter d'un réel plan stratégique à court, moyen et long termes. Dans ce but, nous suggérons de confier la direction de la formation continue à une personne désignée. Cette personne remplirait une fonction analogue à celle de la direction des programmes universitaires de La Cité.

**Recommandation :**

- a) *Confier la direction de la formation continue à une personne désignée qui ait pour mandat de la déployer en fonction d'un plan stratégique.*

**5. RECHERCHE**

**5.1. Champs de recherche du corps professoral**

Le corps professoral de La Cité remplit bien sa mission de recherche. Individuellement, les chercheurs de La Cité sont actifs et comptent de nombreux travaux à leurs dossiers, et ce, dans des domaines variés. Certes, certains sont très actifs, d'autres un peu moins, mais compte tenu de leurs charges d'enseignement et de service, on pourrait difficilement leur en demander plus.

En même temps, les membres du corps professoral sont soucieux de leur environnement communautaire, comme l'attestent les efforts de chacun d'entre eux pour développer des recherches en lien avec leur milieu, recherches qui dépassent leur spécialisation première (Merleau-Ponty, l'Acadie, la politique linguistique au Nigeria, la théorie littéraire, etc.). C'est souvent un exercice difficile que de concilier ses intérêts premiers de recherche avec ceux de l'institution et la communauté dans laquelle on œuvre, mais dans ce cas-ci, l'équilibre a été trouvé. C'est là une force indéniable de l'unité académique.

Les professeurs actifs en recherche donnent également une variété impressionnante de cours, liés de près ou de loin à leurs champs d'expertise, ce qui constitue là aussi une caractéristique des petites unités francophones. Cela demande une grande polyvalence et une volonté de s'y soumettre, exigences qui font souvent obstacle au recrutement de professeurs. Chose certaine, il faut continuer à appuyer cette polyvalence en recherche et en tenir compte dans les prochains concours de poste.

Notons à ce sujet que, lors de la visite des lieux, nous avons appris que le seul professeur spécialisé en études littéraires partirait à la retraite en juin 2024. Afin de garantir la nature interdisciplinaire des programmes de recherche et d'enseignement de La Cité, il est essentiel de pourvoir ce poste permanent en littérature.

**Recommandation :**

a) *Pourvoir le poste permanent en littérature après le départ à la retraite du professeur actuel.*

**5.2. Centre canadien de recherche sur les francophonies en milieu minoritaire (CRFM)**

La Cité héberge un centre de recherche, soit le Centre canadien de recherche sur les francophonies en milieu minoritaire (CRFM). Depuis sa fondation en 2005, le CRFM a su apporter d'importantes contributions de recherche (subventions de projet, colloques, conférences, publications, etc.), remplissant ainsi son mandat consistant « d'une part, [à] analyser l'expérience d'une communauté francophone précise (celle de la communauté fransaskoise) et d'autre part, [à] rapprocher cette analyse de celle d'autres communautés francophones et d'autres groupes en situation minoritaire au Canada et par le monde<sup>5</sup> ». Or, un ralentissement significatif des travaux se produit depuis 2019, moment où cessait le financement de Patrimoine Canada pour la recherche. Ce moment coïncide également avec l'abolition du poste de direction du CRFM. Plus récemment, soit en octobre 2023, grâce à un nouveau financement fédéral, La Cité a embauché une coordinatrice de recherche chargée d'appuyer la recherche et les partenariats du CRFM tout en travaillant à des projets de formation continue.

Sur le principe, le CRFM constitue un atout pour La Cité et l'Université de Regina. D'autant plus qu'il devrait manifestement jouer un rôle influent auprès de la communauté de recherche ainsi qu'auprès de la francophonie de la Saskatchewan et celle, plus large, du Canada dans son ensemble. Malheureusement, le potentiel de ce centre de recherche est sous-exploité pour le moment.

Une dimension importante qui nous semble affecter le CRFM, c'est que sa direction devrait être confiée à une chercheuse reconnue ou un chercheur reconnu dans le domaine des études sur les francophonies minoritaires. En l'état, sa structure administrative correspond davantage à une structure purement opérationnelle alors qu'il faudrait que le CRFM soit un centre de recherche académique en phase avec sa raison d'être. L'embauche d'une coordonnatrice en octobre 2023 est de bon augure, mais il faut agir à un autre niveau pour relancer et dynamiser ce centre de recherche qui présente plein d'opportunités de développement.

Dans ces conditions s'impose une réflexion de fond sur l'avenir du CRFM : faudra-t-il changer sa structure opérationnelle? faudra-t-il revoir ses orientations pour inclure, par exemple, une dimension plus manifeste concernant les relations entre Francophones et Autochtones, une dimension qui est déjà présente dans les travaux de certains professeurs? faudra-t-il envisager des axes de recherches différents de ceux adoptés en 2017? pourra-t-on implanter au CRFM un réseau de recherche régional, national et international sur les études francophones minoritaires? quelles synergies peut-on créer entre les travaux du CRFM, les programmes universitaires et la formation continue de La Cité tout en respectant les mandats différents de ces secteurs d'activité? Ce sont là quelques questions fondamentales à creuser dans le but d'élaborer, de façon collaborative, un plan stratégique du CRFM.

---

<sup>5</sup> La Cité, « Constitution du Centre canadien de recherche sur les francophonies en milieu minoritaire », <<https://lacite.uregina.ca/sites/default/files/2024-02/crfm-constitution-2017.pdf>> (page consultée le 27 mars 2024).

### **Recommandations :**

- a) *Restaurer le poste de direction du CRFM et le confier à une chercheuse ou un chercheur œuvrant dans le domaine des études sur les francophonies minoritaires.*
- b) *Mener une réflexion de fond afin d'élaborer, de façon collaborative, un plan stratégique du CRFM.*

## **6. SERVICES**

Outre les services rendus à la collectivité par le biais des différentes occasions, déjà mentionnées, de formation continue, la Cité rend une pléthore d'autres services à l'interne et à l'externe pour favoriser l'épanouissement de la fransaskoisie.

### **6.1. Services rendus par le personnel**

Les membres du corps professoral permanent sont très actifs en matière de service : ils accomplissent diverses tâches administratives (telle la coordination de cours et de programmes) et siègent à divers comités de La Cité et de l'Université de Regina. Puisque le corps professoral se voit souvent sursollicité pour ce type de services à l'interne dans les unités de petite taille, la participation de plusieurs professeurs de La Cité à des travaux de service à l'externe – que ce soit dans les associations communautaires ou dans les organismes professionnels ou gouvernementaux – est remarquable.

De plus, notre visite de La Cité nous a permis de constater que plusieurs membres du personnel administratif de La Cité sont, eux aussi, fort impliqués dans des associations et clubs communautaires.

### **6.2. Animation éducative et socioculturelle**

Conformément à sa mission de promouvoir un espace de vie et d'études en français, La Cité a aménagé plusieurs espaces accueillants de rassemblement communautaire, au premier chef La Rotonde et le Théâtre. Par ailleurs, elle organise une grande variété d'activités aux fins d'animation éducative ou socioculturelle en plus de rendre ses infrastructures et espaces disponibles à cet effet. Enfin, quand d'autres organisations francophones organisent des activités communautaires à l'externe, La Cité s'efforce d'y être représentée.

### **6.3. Services étudiants**

La Cité a mis en place différents services d'appui à l'intention de la population étudiante qui portent sur les questions ou préoccupations typiques (bourses, tutorat, mentorat, orientation professionnelle, location de casiers, ressources pour les cours, conseils académiques, etc.).

De toute évidence, la valeur de ces services est indéniable. Seulement, il y aurait lieu de veiller davantage au choix des ressources ou des services à préparer ou à offrir par les soins exclusifs de La Cité. Car il ne faudrait pas s'empêcher de recourir à l'expertise d'autres unités académiques ou administratives de l'Université de Regina lorsque c'est possible. En ce sens, on pourrait s'étonner quelque peu de voir des « ressources pour les cours » affiché au site Internet de La Cité. Certes, c'est une page utile, mais ne serait-il pas porteur de travailler avec la bibliothécaire de liaison pour qu'elle crée un guide de bibliothèque général, plus informatif, pertinent pour tout programme en français de La Cité? Non seulement une telle approche dégagerait le personnel de La Cité de cette tâche, mais elle intensifierait les collaborations intra-institutionnelles en français, le tout au profit d'un service de grande qualité à l'attention des étudiantes et étudiants.

**Recommandation :**

a) *Dans la prestation des services étudiants, recourir, si possible, à l'expertise d'autres unités académiques ou administratives de l'Université de Regina.*

**6.4. Service de traduction**

La Cité offre un service de traduction à l'interne et à l'externe dans l'ambition d'encourager et de valoriser l'usage de la langue française à l'Université de Regina et en Saskatchewan.

**7. ADMINISTRATION ET RESSOURCES**

« Depuis sa fondation, lit-on dans le RALC, La Cité a été mise au défi d'accomplir un plan stratégique et opérationnel cohérent [...] » (p. 26) En dépit des réalisations de La Cité au fil de la dernière décennie, ce défi fondamental persiste. Et il est reconnu, d'une façon ou d'une autre, de toutes les parties prenantes que nous avons rencontrées. Voilà pourquoi il importe d'examiner l'organisation et le mode de fonctionnement administratifs de La Cité et d'en améliorer certains aspects. À cette fin, quatre enjeux liés aux opérations de La Cité, autour desquels gravitent diverses interrogations et inquiétudes soulevées lors de notre visite, devraient faire l'objet d'une attention particulière.

**7.1. Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle de La Cité est difficile à saisir, au point qu'il est parfois ardu de comprendre qui répond à qui, pourquoi telle personne ne répond pas à telle autre, ou encore pourquoi tel poste est affecté à telle équipe. Or, quand bien même les opérations de La Cité revêtiraient une complexité inhérente à son mandat, cette complexité ne devrait pas empêcher la mise en place d'une structure organisationnelle claire qui indique les attributions des postes et les rapports hiérarchiques du système global. Dans des unités académiques de taille comparable à celle de La Cité, dirigée par une doyenne ou un doyen, on trouve d'ordinaire une stratification par domaine d'activité (champ d'études ou service) et par niveau (vice-décanats ou décanats associés, directions, directions adjointes, coordinations, etc.). Cela permet d'attribuer des rôles et responsabilités spécifiques à chaque niveau de gestion tout en mobilisant l'intégralité du personnel au bénéfice des résultats escomptés et, ultimement, des missions confiées. Cela permet également de repérer rapidement des obstacles et de les surmonter grâce aux compétences des membres de l'équipe responsable. Cela permet enfin de se donner les moyens stratégiques pour évaluer si les ressources engagées suffisent ou non pour atteindre les résultats visés à court, moyen et long termes. Bref, une structure organisationnelle claire est primordiale afin de passer de la vision d'une institution à sa concrétisation via son opérationnalisation. Il est donc impératif que La Cité en établisse une.

Nous sommes de l'avis que cet impératif prime, et de loin, sur le débat, dont ont parlé plusieurs intervenantes et intervenants, à propos de la dénomination de La Cité comme faculté ou « simple » unité administrative. Ce débat sémantique nous paraît pour le moment stérile, surtout que la régularisation d'un statut de « faculté » pourrait engendrer plus d'inconvénients insoupçonnés que d'avantages espérés.

**Recommandation :**

a) *Doter La Cité d'une structure organisationnelle claire et propice à concrétiser sa vision.*

## 7.2. Ressources humaines

La Cité fonctionne avec un modeste corps professoral permanent. Selon le RALC, on compte seulement 4 professeurs agrégés (dont un partira à la retraite le 30 juin 2024) et 4 instructrices et instructeurs (trois de niveau III et un de niveau II). S’y ajoutent le doyen et la doyenne associée aux études et à la recherche, dont les mandats se termineront en 2027, mais les contributions à la recherche et à l’enseignement des deux sont réduites en raison de leurs fonctions administratives. Cela signifie que La Cité dépend de nombreux chargés et chargées de cours pour assurer l’offre de ses cours et programmes. En 2023-2024, il y en avait 5 pour les programmes universitaires et 10 pour la formation continue. Bien que l’ensemble du personnel enseignant opère à un haut niveau d’efficacité, la création d’un cinquième poste de professeur ou professeure nous semble, comme nous l’avons déjà mentionné, essentielle pour soutenir les exigences en recherche et en supervision des programmes de cycles supérieurs.

Sur la quinzaine de personnes qui composent l’équipe administrative élargie (gestionnaires et personnel d’appui), seules trois, hormis le doyen et la doyenne associée, occupent un poste permanent : le directeur des stratégies et opérations, l’adjointe exécutive au décanat et l’adjointe administrative. Le reste de l’équipe détient des contrats à terme fixe, dont la durée varie entre quelques mois à trois ans. Il va de soi qu’une telle dépendance sur les contrats à terme fixe pour faire marcher l’ensemble des opérations de La Cité en entrave le développement sur plusieurs plans. On pensera, entre autres, aux capacités diminuées de planification sur la durée, aux ressources consacrées à gérer le roulement régulier dans les postes ou encore aux difficultés communes de recrutement dans les milieux francophones minoritaires.

Il n’empêche que tous les membres du personnel que nous avons eu le loisir de rencontrer lors de notre visite sont dévoués et motivés pour faire avancer l’institution. Ils ont fait preuve de leur enthousiasme et de leur volonté à participer à la promotion du français ainsi qu’à celle de la culture francophone en Saskatchewan. Or, nous avons l’impression que si ce groupe souhaite vivement contribuer à la promotion de la culture francophone aussi bien académiquement qu’en dehors de l’Université, il trouve aussi que c’est un engagement susceptible de devenir lourd à porter sans transparence dans la prise de décisions, pour les uns, ou sans sécurité d’emploi, pour les autres.

### ***Recommandation :***

a) *Stabiliser les postes administratifs qui, à l’issue d’un examen de la structure organisationnelle de La Cité, sont jugés remplir une fonction névralgique de ses opérations.*

## 7.3. Ressources financières

Le budget opérationnel total de La Cité se chiffre à moins de 2,5 millions de dollars. Il dépend de deux sources principales : le financement échelonné (*hard money*), ressortissant à l’allocation de base provenant de l’Université de Regina, et le financement flou (*soft money*), ressortissant aux subventions de projet provenant surtout d’agences gouvernementales. Ici, il faut saluer la capacité exceptionnelle de La Cité à obtenir des subventions pour projets. À plus forte raison qu’elle en fait profiter plusieurs facultés de l’Université de Regina (par l’offre de cours et de programmes), la population étudiante (par les services d’appui) et l’ensemble de la communauté fransaskoise (par la formation continue et l’animation éducative et socioculturelle).

Ce qui est inhabituel dans les recettes budgétaires de La Cité, c’est que le financement échelonné dont dispose La Cité ne sert qu’à couvrir les salaires des membres du corps professoral permanent. En d’autres termes, l’argent flou assure plus de la moitié de son budget opérationnel, y compris

tous les postes administratifs (RALC, p. 19). Ce déséquilibre budgétaire devrait être progressivement redressé de sorte que les postes administratifs jugés essentiels pour les opérations de base ne dépendent pas d'argent flou. Le RALC mentionne une piste porteuse à cet effet, que nous endossons : augmenter l'allocation de base de l'Université de Regina pour y inclure les postes administratifs syndiqués de La Cité. En effet, cet ajustement budgétaire pourrait représenter la reconnaissance concrète, tangible, du fait que les programmes conjoints offerts par La Cité, qui rehaussent la réputation de l'Université de Regina, ne font pas figure d'un simple « service » rendu aux facultés qui décernent le diplôme. Nous reconnaissons que cela pourrait requérir une certaine gymnastique dans la dotation budgétaire, d'autant que l'Université de Regina, à l'instar de beaucoup d'autres universités, emploie le traditionnel budget par ligne. Et pourtant, les opérations de La Cité ne se prêtent-elles pas, en vertu même de leur spécificité, à la mise à l'essai d'un budget par crédits ou activités? La question mérite d'être posée.

Du reste, on doit se rendre à l'évidence que les subventions de projet sont appelées à demeurer une importante source de revenus pour les communautés minoritaires franco-canadiennes et ses institutions. Avec tous les avantages et les inconvénients qui leur sont propres. La Cité devrait donc continuer, d'une part, à diversifier ses sources de financement et, d'autre part, à collaborer avec l'Université de Regina et les associations fransaskoises pour exercer des pressions auprès des gouvernements dans le but de pérenniser autant d'occasions de financement que possible.

***Recommandation :***

a) *Augmenter l'allocation budgétaire de base de l'Université de Regina pour y inclure les postes administratifs syndiqués de La Cité.*

#### **7.4. Leadership consultatif**

Il n'est pas inutile de rappeler ici la vision de La Cité : elle se veut « la plaque tournante de la programmation universitaire, de la recherche et des services offerts en français à l'Université de Regina et à l'échelle de la province » (RALC, p. 2). L'image de la « plaque tournante » évoque, à elle seule, combien La Cité doit fonctionner en interface multisectorielle et combien, par le fait même, elle nécessite une approche collaborative en vaillant à la qualité des relations à l'interne et à l'externe. Pour cela, elle requiert un leadership consultatif qui sache non seulement rallier les personnes à une vision inspirante, mais aussi favoriser l'implication et la créativité des membres de l'équipe dans la transformation de cette vision en réalité. Malheureusement, les témoignages de plusieurs intervenantes et intervenants que nous avons rencontrés remettent en cause la teneur actuelle du leadership consultatif à La Cité.

Ainsi, plusieurs membres du corps professoral que nous avons rencontrés ont exprimé leur déception quant au manque de communication efficace et claire entre eux et le décanat. Ils nous ont rapporté qu'ils se sentent exclus de certaines décisions ou démarches administratives, qui, pourtant, ont un impact direct sur leur travail. Ils souhaitent, par ailleurs, conformément au principe de la gouvernance collégiale, participer de manière plus active à l'élaboration des orientations stratégiques de La Cité sur le plan académique. De même, nous avons appris que les voies de communication entre le décanat et certaines parties prenantes externes à La Cité, dont les membres de la communauté fransaskoise, sont susceptibles d'amélioration.

Pour changer de cap, il faudrait, pour commencer, mieux exploiter le forum qu'est le Conseil consultatif de La Cité. « Pour commencer », car d'autres actions s'imposent pour corriger ce genre de revers typiques dans les institutions aux structures complexes. Par exemple, il faudrait aussi

élaborer des mécanismes ou des structures de consultation qui permettent aux membres de La Cité, notamment le corps professoral, de participer pleinement, comme nous l'avons mentionné plus haut, à l'élaboration des décisions stratégiques. Il est difficile pour nous d'identifier précisément ce qui doit être fait, mais il est nécessaire d'entreprendre un travail de réflexion et de développement de mécanismes assurant une participation plus active de toutes et tous et ainsi répondre aux principes de collégialité.

**Recommandations :**

a) Renforcer le leadership consultatif à La Cité.

b) Développer des mécanismes et des structures permettant une consultation régulière à l'interne et à l'externe.

**8. VIABILITÉ**

La Cité occupe une place particulière à la fois dans la communauté fransaskoise et dans l'écosystème de l'Université de Regina. Selon ce qui ressort globalement de notre examen de ses opérations des neuf dernières années, il nous apparaît évident que La Cité se révèle une unité arrimée aux grandes orientations stratégiques de l'Université. Le plan académique de l'Université 2023-2026, intitulé *Go far, Together*, insiste sur deux grandes dimensions : la réconciliation avec les Peuples Autochtones ainsi que l'équité, la diversité et l'inclusion. Or, l'existence même de la Cité découle de cette nécessité, comme nous l'avons évoqué en introduction, de refléter la diversité de la Saskatchewan et de sa communauté langagière et culturelle particulière.

En ce qui concerne l'Université de Regina, La Cité constitue une pièce qui s'agence parfaitement avec l'objectif du président Jeff Keshen pour qui les universités ne doivent pas être des « tours d'ivoire » isolées du monde extérieur mais plutôt en phase avec la communauté élargie (*wider community*)<sup>6</sup>. Elle s'aligne aussi sur les engagements du gouvernement provincial, qui s'est de nouveau « engagé à remplir ses obligations constitutionnelles<sup>7</sup> » à l'égard de la communauté francophone en soutenant la création de nouvelles écoles francophones dans la province. En d'autres termes, le contexte paraît favorable pour que La Cité continue de grandir, de s'adapter et de jouer un rôle clé dans l'expression de la diversité et dans la promotion de la communauté francophone saskatchewanaise.

La Rotonde symbolise en quelque sorte cette intégration de La Cité à l'ensemble de l'Université puisqu'elle constitue un chaleureux lieu de rencontre pour la communauté estudiantine, la communauté universitaire et la communauté fransaskoise. D'ailleurs, nous avons eu le plaisir d'y constater, lors de notre passage, la tenue d'une conférence animée par un professeur et une autre intervenante (une ancienne étudiante de La Cité qui est maintenant enseignante), conférence qui réunissait, en salle et en ligne, une bonne trentaine de personnes.

Enfin, il faut noter que l'ensemble des membres de la haute administration que nous avons eu l'occasion de rencontrer partagent l'idée selon laquelle La Cité constitue un véritable actif (*asset*) pour l'Université de Regina. Comme l'a dit éloquentement l'un d'entre eux : « La Cité fait partie de

---

<sup>6</sup> Jeff Keshen, « Universities are not confined to “ivory towers.” They are shaping our province », *National Post*, September 4, 2022, <<https://leaderpost.com/opinion/jeff-keshen-universities-are-not-confined-to-ivory-towers-they-are-shaping-our-province>> (page consultée le 7 juin 2024).

<sup>7</sup> Garo Jomoain, « Construction d'écoles : le budget provincial 2024-2025 jugé peu clair par des Fransaskois », *Radio-Canada*, 21 mars 2024, <<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2059209/engagement-ffs-cpip-franco-ecole>> (page consultée le 7 juin 2024).

l'identité de l'Université de Regina, mais elle peut faire plus ». Soit. Mais, ajouterions-nous, elle ne peut le faire toute seule. Car, après tout, la francophonie au Canada est affaire de toutes et tous; ou, pour reprendre la formule évocatrice du Rapport stratégique de l'Université de Regina 2020-2025, la fransaskoisie habite, elle aussi, *All Our Relations*.

En définitive, le contexte nous paraît particulièrement opportun pour entreprendre une réflexion de fond afin d'examiner si La Cité dispose actuellement des stratégies et des moyens appropriés pour réaliser sa vision. Nous souhaitons que les recommandations que nous avons émises dans le présent rapport puissent alimenter cette réflexion.

## **9. LISTE DES RECOMMANDATIONS**

### **Processus d'évaluation**

- 1) Joindre des légendes aux tableaux des statistiques institutionnelles fournies aux équipes d'évaluation pour élucider les abréviations employées.
- 2) Accorder plus de temps pour rencontrer le personnel enseignant et la population étudiante. Comme il s'agissait de rencontres de groupe, nous avons à peine le temps de discuter avec certaines personnes en raison de la plage horaire qui était la même que lorsque nous rencontrions un individu ou cinq.

### **Enseignement**

- 3) Mener une réflexion de fond sur l'articulation des différents programmes de premier cycle de La Cité de sorte à exploiter le plein potentiel des étudiants et étudiantes francophones et francophiles.
- 4) Procéder à l'ouverture d'un poste de professeure ou professeur, idéalement avec une spécialisation en traduction, pour à la fois assurer la viabilité et l'attrait des programmes de cycles supérieurs et se doter d'une expertise institutionnelle dans un domaine polyvalent.
- 5) Explorer la possibilité d'ajouter la mention d'une option aux cursus de maîtrise et de doctorat en études francophones et interculturelles.
- 6) Mettre au point un processus formel de coordination des horaires de cours entre La Cité et la Faculté d'éducation en ce qui a trait au programme de Baccalauréat en éducation française.
- 7) Mieux reconnaître la nature essentiellement conjointe de plusieurs programmes de La Cité et la part de responsabilité primordiale qu'elle assume dans leur offre.
- 8) Distinguer les programmes universitaires conjoints offerts par la Cité de son enseignement de service.
- 9) Enrichir l'offre de cours donnés en français dans d'autres unités académiques grâce à de nouvelles coopérations intra-institutionnelles.
- 10) Confier la direction de la formation continue à une personne désignée qui ait pour mandat de la déployer en fonction d'un plan stratégique.

### **Recherche**

- 11) Pourvoir le poste permanent en littérature après le départ à la retraite du professeur actuel.
- 12) Restaurer le poste de direction du CRFM et le confier à une chercheuse ou un chercheur œuvrant dans le domaine des études sur les francophonies minoritaires.
- 13) Mener une réflexion de fond afin d'élaborer, de façon collaborative, un plan stratégique du CRFM.

## **Service**

14) Dans la prestation des services étudiants, recourir, si possible, à l'expertise d'autres unités académiques ou administratives de l'Université de Regina.

## **Administration**

15) Doter La Cité d'une structure organisationnelle claire et propice à concrétiser sa vision.

16) Stabiliser les postes administratifs qui, à l'issue d'un examen de la structure organisationnelle de La Cité, sont jugés remplir une fonction névralgique de ses opérations.

17) Augmenter l'allocation budgétaire de base de l'Université de Regina pour y inclure les postes administratifs syndiqués de La Cité.

18) Renforcer le leadership consultatif à La Cité.

19) Développer des mécanismes et des structures permettant une consultation régulière à l'interne et à l'externe.