L’avenir de Éducation postsecondaire :

Table ronde nationale

Lecture de la série

LA TABLE RONDE DES AFFAIRES + DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR | RBC | Higher Education STRATEGY ASSOCIATES

RÉSUMÉ

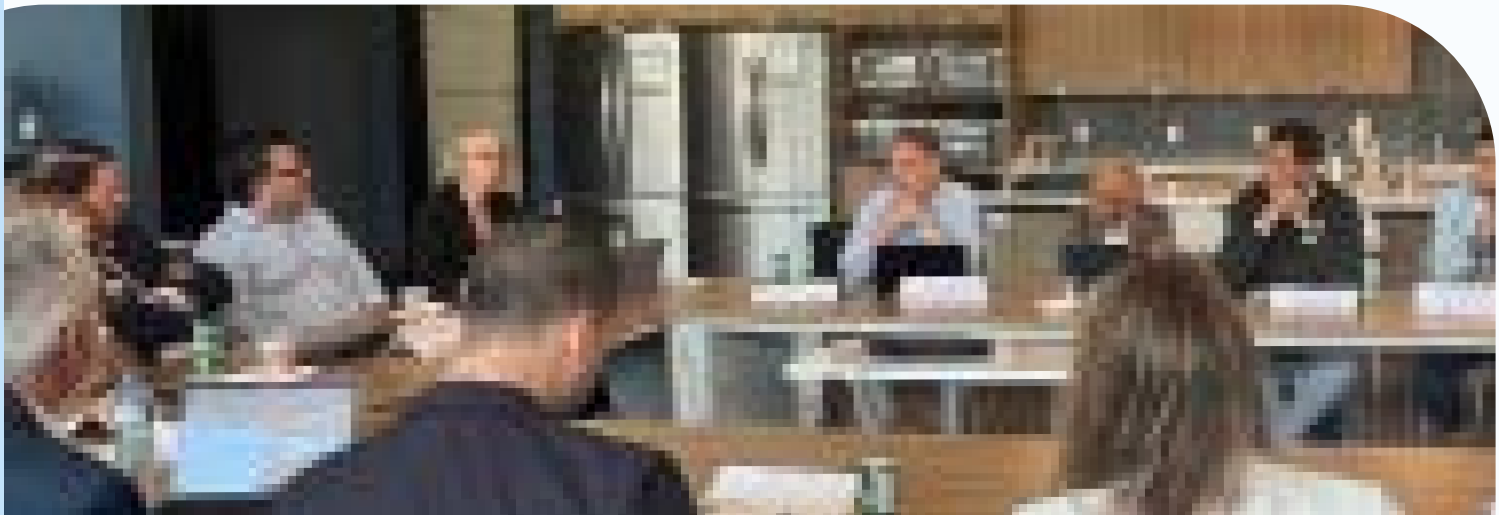
Au cours de l'été 2025, TRAES, en partenariat avec RBC Thought Leadership and Higher Education Strategy Associates, a organisé une série de tables rondes nationales à Toronto, Vancouver, Calgary, Winnipeg, Halifax, Waterloo, Montréal et en ligne. Chaque séance a réuni des hauts dirigeants d'établissements postsecondaires, d'entreprises, du gouvernement et de la société civile pour s'attaquer à une question centrale : à quoi doivent ressembler les systèmes d'éducation et de compétences du Canada pour assurer une économie prospère et concurrentielle à l'échelle mondiale d'ici 2035 ?

Ces conversations ont fait ressortir à la fois des priorités communes et des nuances régionales. Partout au pays, les participants ont insisté sur la nécessité pour les établissements postsecondaires de passer des fournisseurs d'éducation traditionnels à des moteurs d'apprentissage continu, d'innovation et d'engagement civique. Ils ont également relevé des obstacles systémiques – une gouvernance rigide, un financement mal aligné, l'érosion de la confiance du public et des partenariats industriels fragmentés – qui doivent être éliminés si le Canada veut être concurrentiel sur le plan des talents, de l'innovation et de la productivité.

Les tables rondes ne visaient pas à générer un consensus, mais à saisir une diversité des points de vue sur les pressions, les incitatifs et les idées audacieuses nécessaires au changement. Ce qui suit est un résumé de ces discussions.

Pour être clair, le présent document est une synthèse provisoire de notre série de tables rondes. Il s'agit d'un résumé de haut niveau de ce que nous avons entendu au cours des séances, et non d'une analyse complète ou d'un dernier élément. Les thèmes et les points de vue recueillis ici constituent un point de départ pour orienter les prochaines étapes, y compris des plongées plus approfondies, des rapports détaillés et des activités de convocation futures, qui sont en cours d'élaboration.

Nous formons une coalition de personnes disposées à participer à cette initiative. Si vous souhaitez rester impliqué, n'hésitez pas à nous contacter et à nous le faire savoir.



RÉCAPITULATIF DE HAUT NIVEAU DES TABLES RONDES

VISION COMMUNE POUR 2035 :

Pour toutes les séances, les participants imaginait un Canada qui est :

- **axé sur l'innovation, concurrentiel à l'échelle mondiale ; et inclusif,** en tirant parti des deux pays et des talents internationaux.
- Moins tributaire de l'extraction des ressources, avec **le renforcement des économies des services, de la technologie, de la santé, des métiers et du savoir.**
- Soutenus par **les établissements postsecondaires (EPS) en tant que moteurs de l'apprentissage continu, de la croissance économique et de l'engagement civique.**

DÉFIS ESSENTIELS CERNÉS :

- **Gouvernance et réglementation rigides** Approbation lente des programmes, souplesse limitée en matière de frais de scolarité et d'inscription et cadres d'attestation désuets.
- **Désalignement du modèle de financement :** Récompense le volume d'inscription par rapport aux résultats, encourage le chevauchement au lieu de la spécialisation.
- **Résistance culturelle au changement :** à l'intérieur EPS, gouvernement et industrie ; faible tolérance au risque ; faculté déconnectée de l'urgence.
- **Lacunes entre l'industrie et le EPS :** Les partenariats sont souvent transactionnels plutôt qu'en copropriété ; les PME ont du mal à s'engager.
- **Érosion de la confiance du public :** L'enseignement supérieur est perçu comme élitiste ou déconnecté, ce qui affaiblit le soutien politique.

NUANCES RÉGIONALES :

- **Alberta/Calgary :** Désir de diversifier l'économie au-delà de l'énergie ; frustration face au désalignement des politiques fédérales ; pression en faveur d'un financement axé sur le rendement.
- **Prairies/Winnipeg :** Stigmatisation à l'égard des métiers ; occasions de collaboration manquées ; actifs de recherche rurale/appliquée sous-utilisés.
- **Atlantique/Halifax :** Réforme de la gouvernance et de la tenure ; stratégie nationale de différenciation ; financement fédéral possible pour les établissements des moins de 15 ans.
- **Québec/Montréal :** Confiance du public plus forte, mais mêmes pressions financières ; appel à une culture de l'exécution ; PSIs comme plateformes d'innovation
- **B.C./Vancouver :** Surproduction en domaines à faible demande ; nécessité de partenariats réciproques avec l'industrie ; leçons tirées du pôle des sciences de la vie.
- **Ontario/Waterloo et Toronto :** Population vieillissante ; « exode des cerveaux » des talents ; exemples provenant d'instituts autochtones ; idée des EPS comme des plateformes de « conception de la vie ».

PRIORITÉS RÉCURRENTES EN MATIÈRE DE RÉFORME POUR L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRES :

- **Différenciation et spécialisation :** rôles axés sur la mission au lieu de devoir être « tout pour tout le monde ».
- **Programmation plus rapide et plus souple :** diplômes condensés, accréditations empilables, micro-accréditations.
- **Harmonisation intégrée de la main-d'œuvre :** renforcement du rôle de l'employeur dans le programme et l'évaluation ; davantage d'l'apprentissage intégré au travail.
- **Infrastructure de commercialisation et d'innovation :** intensification de la rétention de la PI, centres de recherche partagés et capacité de transfert de technologie.
- **Rétablissement de la confiance du public :** narration axée sur les résultats liée à l'économie et impact social.

GRANDES IDÉES ET MODÈLES CITÉS

- **Exemples internationaux :** Brainport Eindhoven, Tec21 (Mexique), campus mondiaux du Royaume-Uni, EPFL Innovation Park.
- **Innovations en matière de gouvernance :** L'Université du vice-président de l'entreprise internationale de l'Alberta, fonds d'innovation financés par des donateurs.
- **Stratégies sectorielles :** Cadre national de connectivité des compétences et des talents, carrefours d'infrastructures partagées (p. ex. agriculture, adoption de l'IA pour les PME).
- **Changements culturels :** De la survie institutionnelle à la création de valeur institutionnelle ; de de la planification à l'exécution ; du risque évitement de l'expérimentation.

ANNEXE :

SOMMAIRES DE HAUT NIVEAU DES THÈMES CLÉS PAR TABLE RONDE

LA TABLE RONDE DE TORONTO

9 juin 2025

La table ronde de Toronto a commencé par la question de savoir à quoi ressemblerait une économie canadienne florissante en 2035 et quels changements systémiques sont nécessaires pour que les établissements postsecondaires deviennent un moteur de cet avenir.

- Les participants envisageaient une économie ancrée dans l'innovation, la productivité et la croissance inclusive. Cette économie devrait tirer pleinement parti des talents nationaux, mobiliser stratégiquement les talents internationaux, favoriser la commercialisation de la recherche et être concurrentielle à l'échelle mondiale en renforçant la PI et les entreprises. Pour y parvenir, les établissements d'enseignement postsecondaires doivent passer des modèles traditionnels à des plateformes dynamiques d'apprentissage continu, d'innovation, et la collaboration de l'industrie.

- Les participants étaient d'avis que l'absence d'une stratégie coordonnée qui inclut les études postsecondaires comme moteur économique entrave les changements transformateurs. Il y a eu un thème récurrent selon lequel la relation actuelle entre l'industrie et les EPS est limitée par des règlements désuets, une lenteur de la réactivité institutionnelle et des structures incitatives limitées.

- Il y a eu de fortes demandes de changements structurels et culturels pour permettre aux systèmes postsecondaires de mieux soutenir la croissance économique, mais pour que ces changements se produisent, les dirigeants du gouvernement, de l'éducation et des entreprises devraient aller au-delà de la collaboration de surface et former de véritables coalitions qui s'efforcent de repenser les modèles de financement, d'éliminer les obstacles réglementaires et de traiter le développement des talents comme une stratégie économique nationale.

TABLE RONDE DE VANCOUVER

12 juin 2025

Lors de la table ronde de Vancouver, des dirigeants de l'éducation, de l'industrie et du gouvernement ont examiné comment les établissements postsecondaires du Canada doivent s'adapter si le pays veut suivre le rythme d'une une économie axée sur la technologie et la satisfaction des demandes de talents de 2035.

- L'une des principales préoccupations était la façon dont l'éducation ne réagit pas assez rapidement aux changements accélérés d'une économie axée sur la technologie : par exemple, trop d'étudiants sont préparés à des rôles de la fonction publique ou de l'administration des affaires qui pourraient ne pas exister dans un avenir proche, tandis que des secteurs essentiels comme les soins de santé, les métiers et la technologie font face à des pénuries chroniques.

- Les participants ont souligné la nécessité d'une stratégie nationale plus délibérée pour orienter les talents vers les secteurs à fort impact, notamment au moyen de politiques relatives aux étudiants internationaux, d'incitatifs ciblés et d'une participation accrue des employeurs à l'élaboration des programmes d'études et à l'évaluation des compétences.

- La conversation a également porté sur le besoin : remanier les modèles de financement et de réglementation pour donner aux établissements une plus grande souplesse et une plus grande réactivité. Les conférenciers ont souligné que la rigidité culturelle et structurelle des EPS et de la politique gouvernementale était un obstacle majeur, ce qui fait que il est difficile d'adapter rapidement les programmes ou d'attirer des partenariats constructifs avec l'industrie.

- Un autre point de vue était que les partenariats avec l'industrie doivent être réciproques et fonder sur la valeur mutuelle, et pas seulement sur les transactions financières. Plusieurs ont cité le pôle des sciences de la vie de Vancouver comme un modèle réussi d'innovation ancrée dans l'université, suggérant que les leçons apprises pourraient être appliquées à titre de pratiques exemplaires dans d'autres secteurs.

- Finalement, le groupe a convenu que le véritable changement exigera non seulement la collaboration, mais aussi la copropriété de la réforme à l'échelle de l'éducation, de l'industrie et du gouvernement, appuyée par des incitatifs qui récompensent la différenciation, la planification à long terme, et l'alignement délibéré avec les objectifs économiques nationaux.

TABLE RONDE DE CALGARY

17 juin 2025

La table ronde de Calgary a été : très sensible aux préoccupations régionales, tout en s'intéresser également à des questions plus générales sur l'avenir économique du Canada qui sont courantes ; aux discussions précédentes.

- Des défis propres à l'Alberta ont été soulevés, notamment la nécessité de diversifier au-delà des secteurs énergétiques traditionnels tout en tirant parti de la vaste expertise de la province dans des domaines comme la gestion du carbone, l'agriculture et les technologies propres. Plusieurs participants se sont dits préoccupés par le fait que les cadres stratégiques fédéraux et les modèles de financement ne tiennent pas compte des besoins de l'économie et de la démographie de l'Alberta, tant dans les secteurs de l'innovation adjacents aux ressources que dans les populations postsecondaires.

- Le groupe a également discuté du manque de capacité de réception de la R-D et de l'absence de systèmes de soutien évolutifs pour l'innovation pour les PME. Le Canada doit favoriser non seulement les nouvelles idées, mais aussi l'infrastructure de commercialisation et les pipelines de talents qui en font une véritable valeur économique.

- Les dirigeants institutionnels ont exprimé leur frustration avec un contrôle limité sur les leviers essentiels comme l'inscription, les frais de scolarité et la conception des programmes. Ces contraintes font qu'il est difficile de répondre rapidement aux besoins économiques. Plusieurs ont appelé pour de nouveaux modèles de financement qui permettent une plus grande souplesse et une planification à long terme.

- L'importance des incitatifs est également venue. à maintes reprises : les incitatifs appropriés pour que les entreprises investissent dans l'éducation, que les institutions se spécialisent et que les gouvernements harmonisent les politiques avec les objectifs économiques nationaux. Les participants ont plaidé pour des modèles de partage des risques et des récompenses, y compris le financement axé sur le rendement et les programmes soutenus par l'employeur.

- Les participants à la table ronde ont critiqué le nombre d'universités au Canada et le nombre de chevauchements et ont suggéré que la différenciation est une stratégie qui peut empêcher la concurrence sur la similitude pour ressources limitées.

- La table ronde de Calgary a également reconnu que sans une volonté de coordonner et d'être coordonné, et sans un changement de culture vers la création de valeur, le Canada risque de manquer la fenêtre qui lui permettra de périser son économie.

LA TABLE RONDE DE WINNIPEG

20 juin 2025

À la table ronde de Winnipeg, les participants axé sur la nécessité de mieux harmoniser la stratégie et la perception en matière d'éducation postsecondaires avec des priorités à long terme et des réalités économiques.

- Les institutions régionales opèrent dans le cadre de la concurrence plutôt que de la collaboration, ce qui entraîne un dédoublement des programmes et des occasions manquées d'innovation. Cette dynamique est exacerbée par les anciens modèles de financement, les ententes universitaires et les critères étroits pour évaluer le succès de la recherche.

- Les forces de la province dans le domaine de la recherche appliquée et des systèmes collégiaux ruraux sont souvent négligées dans les stratégies nationales en matière de talents qui s'orientent vers les grandes universités urbaines.

- Dans le secteur de l'agriculture, les participants ont souligné un décalage entre le poids économique de l'industrie et son alignement stratégique limité avec les SPI, les employeurs et la politique fédérale.

- Il existe d'autres divergences entre les orientations de recherche et d'innovation et les priorités nationales actuelles. Par exemple, les participants ont demandé dans quelle mesure les études postsecondaires sont réellement impliquées dans la contribution aux priorités énoncées, comme la souveraineté dans l'Arctique.

- Un autre fil conducteur tout au long de la discussion a été l'urgence croissante de rehausser et de moderniser les métiers spécialisés. L'économie repose fortement sur les métiers appliqués, mais les stigmates continuent d'éloigner les étudiants de ces carrières. Les éducateurs et les parents de la maternelle à la 12e année continuent de faire pression pour qu'ils accordent la valeur à l'université avant tout. Cet obstacle comportemental doit être éliminé au moyen d'interventions plus précoces, de voies plus claires entre les métiers et les autres titres de compétence et d'une meilleure signalisation des employeurs.

- Dans l'ensemble, la conversation a souligné que pour assurer notre avenir économique, il faut non seulement une coordination intentionnelle, mais aussi un changement d'état d'esprit en fonction de l'échelle mondiale, des besoins du marché et de la recherche de possibilités dans la rareté.

LA TABLE RONDE D'HALIFAX

27 juin 2025

La table ronde d'Halifax s'est concentrée principalement sur les défis structurels et culturels auxquels sont confrontés les établissements postsecondaires canadiens, en particulier en ce qui concerne la gouvernance, la perception du public
et la stratégie nationale. Les participants ont également suggéré des idées audacieuses pour relever radicalement ces défis.

- Les institutions sont confrontées à des pressions financières croissantes, à une baisse de la confiance et à des changements importants dans les attentes de la société. On s'inquiète du fait que de nombreux professeurs demeurent déconnectés de l'urgence de ces défis ou les considèrent comme distincts de leurs rôles. On s'inquiétait également du fait que les institutions aient perdu leur « licence sociale ». s'ils ne peuvent pas démontrer leur pertinence par rapport aux priorités économiques et civiques.

- Cela a mené à d'autres discussions sur la gouvernance, notamment sur la question de savoir si les modèles actuels du secteur (p. ex. la conception et l'approbation des cours) ont mené en grande partie à : par des universitaires et adoptés par consensus) peuvent s'adapter assez rapidement à un marché en évolution.

- Les politiques gouvernementales peuvent-elles appuyer une approche plus centralisée ou propre à la mission ? L'idée d'un financement fédéral direct pour les universités des moins de 15 ans afin de refléter leur recherche nationale les rôles et la réduction des chevauchements dans l'ensemble du système ont été soulevés, avec l'avantage supplémentaire de libérer du financement provincial pour les institutions régionales qui peuvent se spécialiser dans les préoccupations locales.

- D'autres types de spécialisation peuvent également différencier les EPS, non seulement par domaine de recherche, mais par rôle, mandat, populations desservies et structure de programme. Les établissements ne devraient pas tous être peints avec le même pinceaudans le cadre d'une stratégie nationale.

- Certains modèles de rechange que les SCP doivent explorer pour demeurer agiles face aux défis croissants : diplômes empilables courts, changements au statu quo de la dotation et de la permanence, diplômes de premier cycle accélérés pour l'apprentissage du leadership civique et des compétences humaines avant de se spécialiser davantage dans des domaines, plus de formation entrepreneuriale.

LA TABLE RONDE DE WATERLOO

10 juillet 2025

Les participants à la table ronde de Waterloo ont mis l'accent sur l'adaptation des systèmes postsecondaires du Canada pour répondre aux exigences d'une économie en évolution rapide, particulièrement dans le contexte du vieillissement de la population, de l'évolution des attentes des étudiants et de la concurrence mondiale.

- L'un des thèmes principaux était la nécessité de repenser radicalement la façon dont les titres de compétences sont structurés et fournis. Il y a eu un large soutien pour raccourcir le parcours de l'apprentissage à l'emploi grâce à des programmes de premier cycle condensés intégrés l'expérience de travail et les modèles intégrés d'apprentissage tout au long de la vie.

- Les participants ont signalé des exemples d'étudiants qui « piratent » des modèles traditionnels en cherchant des solutions de rechange plus rapides, moins chères ou plus flexibles à l'étranger ou en ligne. Ce piratage est à la fois un avertissement et une occasion qui incite les institutions canadiennes répondre à ce besoin évident par l'innovation plutôt que de redoubler sur la même période. À l'instar des tables rondes précédentes, plusieurs ont demandé la déréglementation du gouvernement afin de donner aux institutions la liberté de se spécialiser et de s'adapter.

- Les avantages et les inconvénients de la privatisation des universités ou des programmes afin de favoriser une plus grande concurrence et l'absence de réglementation ont été discutés. Les instituts autochtones ont également été considérés comme des exemples d'agilité et de modèles alternatifs à partir desquels d'autres Les EPS peuvent apprendre.

- Le groupe a reconnu les réalités démographiques de la main-d'œuvre vieillissante du Canada. Sans nouveaux modèles d'apprentissage et de travail, le pays risque de prendre du retard sur les plans économique et social. Cependant, il est également possible pour l'enseignement supérieur de participer plus activement à la refonte des systèmes qui tiennent compte de la durée de vie humaine plus longue et des personnes âgées qui veulent toujours être productives et/ou engagées dans la communauté et l'apprentissage.

LA TABLE RONDE DE MONTRÉAL

15 juillet 2025

- Lors de la table ronde de Montréal, les participants ont constamment insisté sur la nécessité : des changements culturels et structurels pour Les PSIs apportent des contributions significatives à l'avenir du Canada.

- Bien que les universités québécoises semblent jouir actuellement de niveaux de confiance du public et de soutien philanthropique plus élevés que dans les autres provinces du Canada, elles ressentent toujours des pressions financières, surtout à l'échelle internationale. inscription des étudiants.

- Il existe des tensions entre les missions académiques traditionnelles fondées sur la curiosité et la création de connaissances et la demande croissante pour les universités de servir des objectifs économiques. et les exigences professionnelles des apprenants.

- Certains se sont dits préoccupés par le fait que la dépendance du Canada à l'égard du commerce des ressources naturelles met au second plan toute ambition de bâtir une économie de services fondée sur le savoir. Cela ne permet pas aux EPS d'apporter toutes leurs forces à l'économie, ce qui entraîne de nombreux effets secondaires.

- Les participants sont revenus à plusieurs reprises sur le thème de l'exécution : le Canada ne manque pas de bonnes idées, mais nous avons du mal à les rendre opérationnelles. Les universités, les gouvernements et même les entreprises ont tous été critiqués pour ne pas avoir les structures et la disposition culturelle nécessaires. pour intensifier l'innovation.

- Les établissements doivent devenir plus agiles et ouverts à l'expérimentation, en favorisant des environnements où la prise de risque, l'itération, et le prototypage est la norme. Mais pour y parvenir, ils auraient besoin non seulement d'un changement de stratégie ou d'incitatifs, mais aussi d'un changement de culture.

- La société canadienne dans son ensemble a besoin de davantage d'espaces permettant aux étudiants, aux entrepreneurs et aux chercheurs d'expérimenter. Les SPI peuvent se réinventer pour offrir cet espace et s'intégrer dans les communautés à titre d'agents de changement.

- Pour y parvenir, nous devrons examiner et affiner le rôle des SPI, établir des partenariats plus étroits entre les SPI et les entreprises. ainsi que le gouvernement, et rassembler les bonnes données pour guider ces démarches.

SÉANCE VIRTUELLE (EAST)

24 juillet 2025

Cette table ronde était l'une des deux séances virtuelles auxquelles ont participé les participants qui ont été invités à : l'une des réunions précédentes, mais nous n'avons pas pu y assister en personne.

- Une préoccupation récurrente était la lenteur de l'élaboration des programmes dans les institutions publiques par rapport aux institutions privées, causée par la gouvernance désuète, les conventions collectives et les retards réglementaires. Cela limite leur capacité de répondre aux besoins du marché.

- Les participants ont fait remarquer qu'un système plus réactif nécessiterait également un suivi et une prévoyance fondés sur les données, ainsi que de meilleurs outils pour établir une correspondance entre les compétences et la demande du marché du travail.

- Il est nécessaire d'évoluer au-delà des EPS en tant que fournisseurs de connaissances vers les EPS en tant que moteurs d'apprentissage appliqué et d'expérimentation. Il s'agit notamment de doter les étudiants d'un état d'esprit entrepreneurial, d'améliorer l'articulation des compétences et de favoriser des partenariats communautaires plus larges. En fin de compte, il faut un changement systémique de culture qui passe de la survie institutionnelle à la création de valeur institutionnelle.

- Le modèle actuel de tenure et les pratiques d'évaluation du rendement ont été perçus comme décalant l'alignement des SSP par rapport aux besoins sociaux à long terme, des apprenants et du marché du travail.

- Les participants ont également souligné le potentiel inexploité des ISP de fonctionner comme des plateformes de perfectionnement et de perfectionnement de la main-d'œuvre et d'adoption numérique, en particulier en partenariat avec les PME (qui représentent plus de 98 % des entreprises canadiennes).

- La AIT devrait être élargie en tant qu'infrastructure et devrait inclure des expériences entrepreneuriales et intrapreneuriales. Les stratégies de l'école postsecondaire au travail en général devraient inclure une plus grande intégration avec les politiques économiques du gouvernement et les systèmes d'éducation de la maternelle à la 12e année.

SÉANCE VIRTUELLE (OUEST)

24 juillet 2025

Cette table ronde était la deuxième de deux séances virtuelles auxquelles ont participé des participants qui ont été invités à l'une des réunions précédentes, mais n'ont pas pu être présents en personne.

- Les participants ont souligné la nécessité pour les EPS de jouer un rôle beaucoup plus profond et plus intégré dans la stratégie économique et d'innovation du Canada d'ici 2035.

- Plutôt que d'agir uniquement à titre de fournisseurs d'éducation ou d'établissements de recherche, les PSI étaient considérés comme des collaborateurs clés dans la commercialisation, le perfectionnement et l'élaboration de politiques nationales.

- Un appel a été lancé pour que les établissements soient non seulement à l'écoute des besoins de la main-d'œuvre, mais aussi à des partenaires proactifs pour façonner l'avenir économique, notamment dans des domaines tels que la préparation à l'IA, l'engagement civique, la réconciliation et l'autodétermination autochtones et l'apprentissage continu.

- De nombreux exemples (tels que la création du nouveau vice-président de l'entreprise internationale de l'Université de l'Alberta, les fonds d'innovation soutenus par la philanthropie pour la commercialisation et les modèles d'éducation internationale comme Brainport Eindhoven et Tec21) ont été donnés pour montrer comment les PSI peuvent devenir plus agiles et harmonisés avec l'industrie.

- Les participants ont également souligné la perte de confiance du public dans l'enseignement supérieur et la nécessité de rétablir la confiance au moyen de récits axés sur les résultats basés sur des paramètres tels que l'impact sur les diplômés, et pas seulement l'obtention d'un diplôme.

- D'autres ont souligné que l'appui public par les employeurs aurait plus de poids auprès des décideurs gouvernementaux que l'autodéfense institutionnelle, mais les employeurs ne prendront la défense des EPS que s'ils peuvent réellement démontrer leur capacité à répondre aux besoins du marché.

- Lors des deux séances virtuelles, les participants ont plaidé en faveur d'une meilleure collecte et d'un meilleur accès à des données de haute qualité sur les résultats et l'impact en matière d'emploi des diplômés. Cela permettrait de s'assurer que les décideurs, les employeurs et le public aient confiance dans les données probantes qui sous-tendent les décisions relatives aux programmes.

LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RBC
Higher
Education
STRATEGY ASSOCIATES