

Deloitte.



**Bien-fondé d'un campus
axé sur les étudiants**

Les collèges et les universités
doivent se centrer sur
les besoins des étudiants

Introduction	3
Qu'est-ce qu'un campus axé sur les étudiants?	6
Qu'en disent les étudiants?	10
Devenir un campus axé sur les étudiants	14
1. Personnalisé, flexible et orienté vers la diversité des choix	15
2. Caractérisé par un environnement de soutien holistique	16
3. Amélioré grâce à la technologie numérique	17
4. Guidé par les données	18
5. Conçu pour la réussite des étudiants de cycle supérieur	19
Englober l'ensemble du parcours de l'étudiant	20
Améliorer l'approche axée sur l'étudiant	22
Conclusion	26

Introduction

Nous vivons une période de grands bouleversements, et de nombreux secteurs, dont celui de l'enseignement supérieur, subissent des perturbations. Au Canada, les établissements doivent faire face à une concurrence accrue pour les inscriptions d'étudiants canadiens et étrangers, à une diminution de financement public, à une évolution rapide du profil démographique de la population étudiante, à des besoins de plus en plus complexes et à des changements considérables dans le paysage technologique. À ces défis s'ajoute le sentiment des étudiants quant à la valeur des diplômes et attestations d'études supérieures qui a fléchi au cours des deux dernières décennies¹.

Les étudiants éventuels remettent en question la pertinence de fréquenter un établissement d'enseignement supérieur en raison de l'augmentation des coûts, du caractère inadéquat des services, de la désuétude des modèles d'enseignement et de l'utilité des programmes de ces établissements par rapport aux futures possibilités d'emploi. De plus, bon nombre des personnes qui s'inscrivent sont insatisfaites de leur expérience, une fois arrivées sur le campus.

Ce document explore ces questions plus en détail et présente des approches pour devenir un campus plus axé sur les étudiants.

Bien-fondé d'une approche axée sur l'étudiant

L'un des défis fondamentaux est que les besoins et les attentes des étudiants ont évolué de manière spectaculaire, et que les établissements ne se sont pas transformés pour y répondre. De nombreuses structures, pratiques et politiques institutionnelles ont été conçues pour une autre époque. Par conséquent, elles ne sont plus tout à fait en phase. Comment les établissements peuvent-ils évoluer pour fournir un soutien intuitif et efficace aux étudiants? Comment peuvent-ils supprimer les obstacles et adopter une approche plus proactive que réactive?

Les établissements d'enseignement supérieur peuvent commencer par intégrer des principes axés sur les étudiants afin de soutenir et de servir la partie prenante la plus importante du campus, *l'étudiant*. Les établissements doivent faire face à de nombreux problèmes, et qui agissent résolument peuvent acquérir un avantage concurrentiel dans le secteur en attirant et en fidélisant plus d'étudiants.

L'objectif de ce rapport est de démontrer les possibilités qui peuvent être réalisées au moyen d'une refonte du campus et en privilégiant les questions les plus importantes pour les étudiants. Pour étayer ses recherches, Deloitte a réalisé un sondage auprès d'étudiants afin de

comprendre leurs attentes et leurs sentiments à l'égard des établissements qu'ils fréquentent. Le paysage actuel s'est développé sur plusieurs années, à mesure que les attentes des étudiants et la technologie pour y répondre évoluaient, et la pandémie a accéléré ces changements jusqu'à un point d'inflexion. Les établissements doivent décider s'ils vont agir maintenant ou se laisser distancer en continuant d'adhérer à un paradigme dépassé qui est centré sur l'établissement d'enseignement.

Ce document présente :

- la définition d'un campus axé sur les étudiants et les raisons de son importance;
- ce que disent les étudiants au sujet d'un campus axé sur les étudiants;
- ce que votre établissement peut faire pour adopter une approche axée sur l'étudiant.

Au milieu de toutes ces perturbations, les établissements d'enseignement supérieur ont une occasion unique de mieux servir leurs étudiants en analysant leurs efforts à travers les yeux de leur population étudiante et en transformant leurs stratégies et politiques institutionnelles pour mieux favoriser la réussite des étudiants.



Figure 1 – Le bien-fondé d’une approche axée sur les étudiants



Les étudiants canadiens paient plus cher que jamais pour l’enseignement supérieur

- L’augmentation des frais de scolarité a dépassé l’inflation chaque année depuis 1982².
- Entre 1990 et 2018, la part des gouvernements provinciaux dans le financement des universités a diminué de près de la moitié, alors que les frais de scolarité, rajustés en fonction de l’inflation, ont été multipliés par 2,7³.
- En moyenne, les étudiants canadiens paient désormais plus de 6 500 \$ par an en frais de scolarité dans les universités⁴ et 4 275 \$ dans les collèges⁵.



Les étudiants canadiens se disent insatisfaits de l’éducation qu’ils reçoivent

- Plus d’un tiers des étudiants de dernière année estiment ne pas avoir obtenu une bonne valeur pour leur investissement⁶.
- Un tiers des étudiants qui abandonnent leurs études le font parce qu’ils n’aiment pas leur programme ou qu’ils estiment qu’il ne correspond pas à leurs intérêts⁷.



La santé mentale des étudiants canadiens en souffre

- Selon le sondage *National College Health Assessment* réalisé en 2019, 23 % des répondants ont déclaré ressentir une « anxiété écrasante » et 21 % ont indiqué se sentir « si déprimés qu’il leur était difficile de fonctionner⁸ ».
- Plus de 10 % des répondants au même sondage avaient sérieusement envisagé le suicide au cours des 12 derniers mois, et 2 % avaient tenté de s’enlever la vie⁹.



Les étudiants canadiens n’acquière pas les compétences dont ils ont besoin pour réussir sur le marché du travail actuel

- Un peu moins de 30 % des employeurs estiment disposer des talents dont ils ont besoin en technologie numérique, et 89 % des cadres ont du mal à trouver des candidats possédant le bon ensemble de compétences générales¹⁰.
- 58 % des étudiants de dernière année au Canada estimaient que leurs études n’avaient pas contribué de manière importante à l’acquisition des compétences et des connaissances nécessaires à l’emploi¹¹.

Qu'est-ce qu'un campus axé sur les étudiants?

La réponse : chaque étape du parcours de l'étudiant est évaluée, développée et soutenue en répondant à une question fondamentale :
de quoi les étudiants ont-ils besoin?

Cette question devient le principe directeur qui détermine la conception des activités, des fonctions et des offres, depuis la première demande d'information de l'étudiant jusqu'aux étapes qui suivent l'obtention du diplôme. Une refonte des expériences sur le campus qui s'articule autour de ce principe permet aux établissements de mieux préparer leurs étudiants à la réussite, et aussi de créer des avantages concurrentiels, une viabilité financière et une meilleure réputation face aux perturbations et aux changements.

Pour qu'un campus soit véritablement axé sur les étudiants, il est essentiel de prendre en compte toutes les étapes de leur parcours. Les établissements élaboreront leurs propres approches en fonction de leurs processus actuels et des étudiants qu'ils accueillent.

De plus, le parcours de l'étudiant varie considérablement selon les populations étudiantes. Par exemple, un étudiant à temps plein qui s'inscrit à 18 ans aura des besoins différents de ceux d'un étudiant adulte à temps partiel qui concilie études et emploi à temps plein.

Les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent plus faire d'hypothèses sur la composition de leur population étudiante et sur les besoins de celle-ci. Compte tenu de la diversité des étudiants que les établissements accueillent, il est devenu essentiel de comprendre leurs différents besoins et leurs parcours pour parvenir à une approche axée sur l'étudiant.

Figure 2 – Un campus axé sur les étudiants crée une expérience avec les résultats suivants pour les étudiants :





Figure 3 – Étapes du parcours de l'étudiant

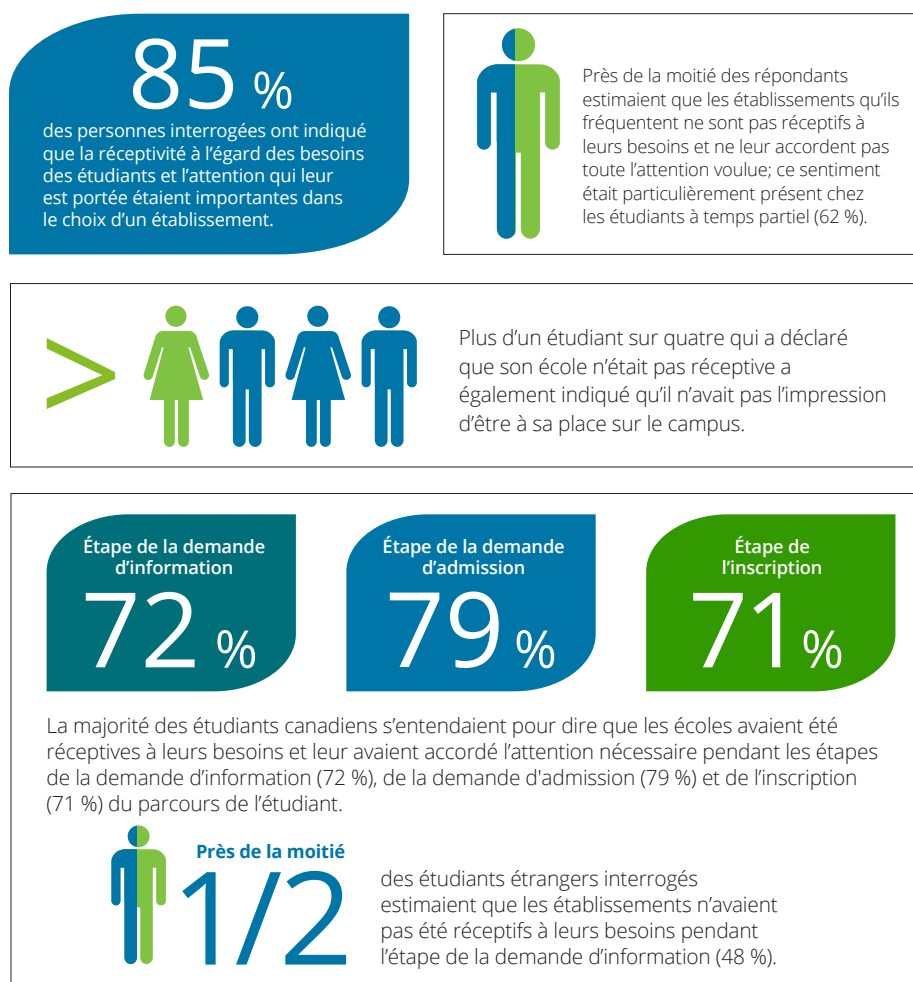


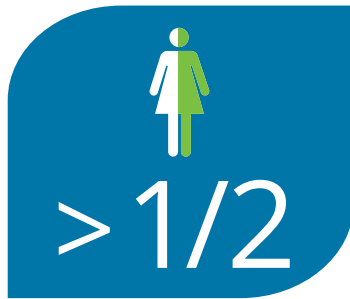
Qu'en disent les étudiants?

Une partie importante de la création d'un campus axé sur les étudiants consiste à recueillir des commentaires directement auprès des étudiants. Dans le but de cerner les besoins actuels des établissements d'enseignement supérieur et d'examiner le bien-fondé d'une approche axée sur l'étudiant. Deloitte a interrogé 230 étudiants d'établissements d'enseignement postsecondaire au Canada sur leurs expériences et leurs attentes tout au long de leur parcours, tout en définissant la notion d'une « approche axée sur l'étudiant » comme étant la capacité d'un établissement à répondre à ses besoins.

Nos constats :

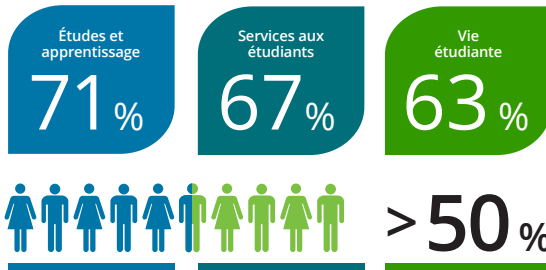
Figure 4
Comment les étudiants perçoivent-ils actuellement l'approche axée sur l'étudiant des établissements d'enseignement supérieur canadiens?





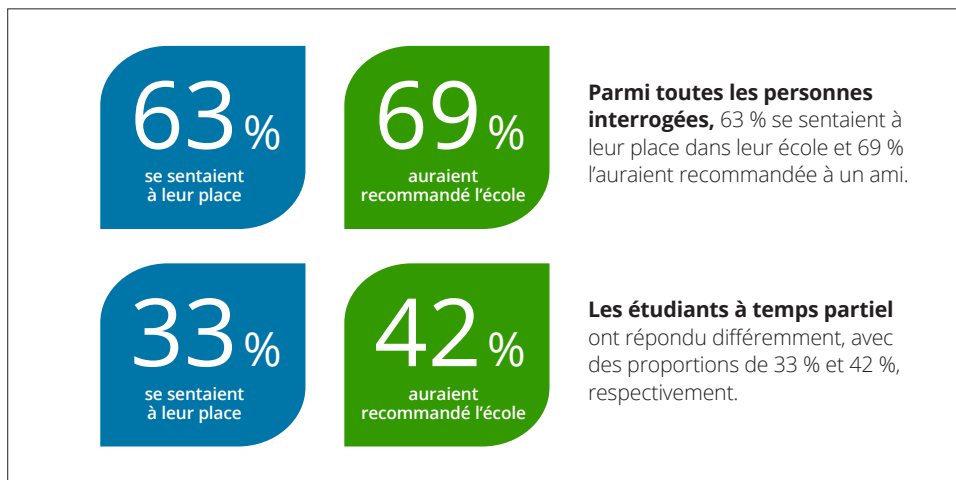
Parmi les étudiants qui avaient indiqué qu'un campus axé sur les étudiants était important pour eux, moins de la moitié (49 %) estimaient que leur campus accordait une attention particulière à leurs besoins.

Moins de la moitié des répondants étaient d'avis que les écoles avaient été réceptives à leurs besoins et leur avaient accordé l'attention nécessaire pendant les étapes de l'obtention du diplôme (43 %) et du retour (39 %) du parcours de l'étudiant.



La majorité des étudiants étaient d'accord pour dire que les écoles avaient été réceptives à leurs besoins et leur avaient accordé l'attention nécessaire en ce qui a trait aux études et à l'apprentissage (71 %), aux services aux étudiants (67 %) et à la vie étudiante (63 %).

Plus de la moitié des étudiants à temps partiel n'étaient pas d'accord avec ces trois points.



Parmi toutes les personnes interrogées, 63 % se sentaient à leur place dans leur école et 69 % l'auraient recommandée à un ami.

Les étudiants à temps partiel ont répondu différemment, avec des proportions de 33 % et 42 %, respectivement.

Les étudiants ont énuméré les points suivants comme des domaines clés à améliorer :



Un soutien en santé mentale facilement accessible



Des systèmes institutionnels plus conviviaux



Plus de possibilités de mentorat, de socialisation et de soutien professionnel

Principales conséquences pour les établissements

Résultat du sondage	Mesure recommandée
La réceptivité est un facteur important lorsque les étudiants choisissent l'établissement qu'ils vont fréquenter.	Les établissements devraient concentrer leurs ressources et leur attention sur l'adoption d'une approche plus axée sur les étudiants. Ces efforts devraient être démontrés par des activités de marketing et de recrutement afin d'attirer plus d'étudiants et de maintenir un niveau de contingentement compétitif.
Les établissements se concentrent sur les besoins des étudiants jusqu'au moment de l'inscription, ensuite, cette attention diminue.	Il faut s'efforcer de répondre de manière cohérente aux besoins des étudiants tout au long de leur parcours afin d'améliorer leur expérience et d'accroître leurs chances de réussite.
Les étudiants à temps partiel ont répondu moins favorablement que les étudiants à temps plein à propos de presque toutes les mesures.	Les établissements devraient se demander si leurs efforts pour améliorer l'expérience des étudiants comportent un accent sur les étudiants à temps partiel et les apprenants non traditionnels, en plus des étudiants à temps plein. À mesure que les caractéristiques démographiques de la population étudiante évoluent, l'importance et l'influence de ces apprenants augmentent.
Les étudiants ont mentionné que les domaines clés à améliorer incluaient l'accessibilité au soutien en santé mentale, à des systèmes plus conviviaux et à de plus grandes possibilités de conseils et de mentorat.	S'assurer que les ressources offertes aux étudiants (santé, études, vie sociale, etc.) tiennent compte de leurs désirs et de leurs besoins, et rendre ces ressources accessibles grâce à des systèmes conviviaux.

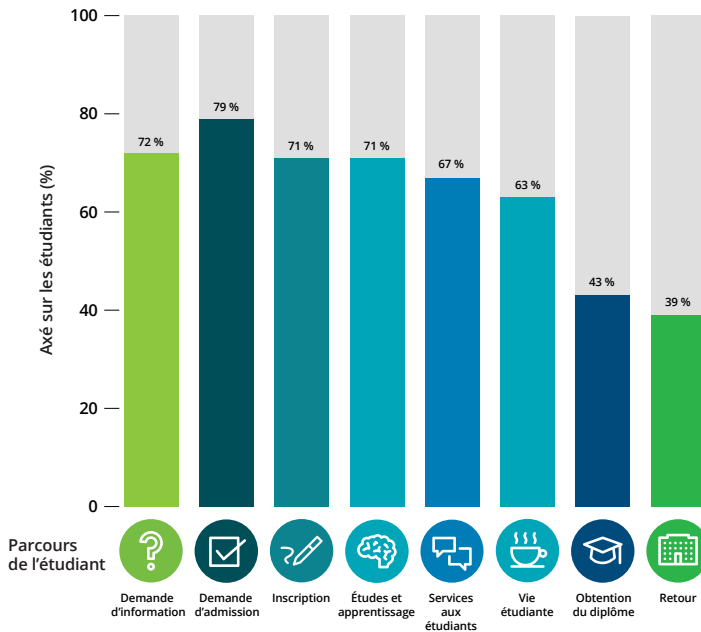
Plus de trois universités canadiennes sur quatre font référence à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) dans les documents de planification stratégique et à long terme de leur établissement, et 70 % d'entre elles ont élaboré ou sont en train d'élaborer un plan d'action en DEI¹².

Les étudiants souhaitent des mesures concrètes et une plus grande reddition de comptes; comme l'a déclaré Wisdom Tettey, vice-président de l'Université de Toronto :

[traduction]

« La reddition de comptes pourrait aussi venir de l'extérieur des établissements – peut-être en classant ceux-ci en fonction de leur caractère inclusif. J'espère que le coût de l'exclusion deviendra si élevé que les établissements se verront forcés de faire la bonne chose¹³. »

Figure 5 – Pourcentage d'étudiants qui étaient d'accord pour dire que l'école qu'ils fréquentent est réceptive à leurs besoins et leur accorde l'attention nécessaire à chaque étape du parcours de l'étudiant



Dans quelle mesure les établissements d'enseignement supérieur canadiens sont-ils axés sur les étudiants?

Dans l'ensemble, les étudiants accorderaient à leurs établissements la note de passage pour la première partie de leur parcours, mais il reste encore à s'assurer que les étudiants sont soutenus lorsqu'ils abordent les étapes ultérieures de leur parcours.



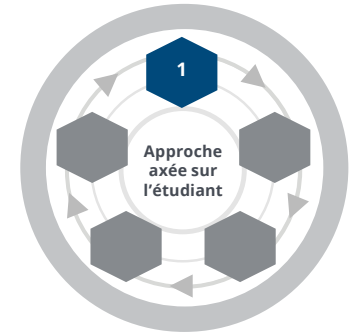
Devenir un campus axé sur les étudiants

Pour s'orienter vers une approche axée sur l'étudiant, il faut bien comprendre ce que cela signifie et ce à quoi cela ressemble concrètement. La recherche de Deloitte dans le secteur de l'enseignement supérieur canadien indique qu'il existe **cinq piliers clés** pour atteindre cet état :

Figure 6 – Campus axé sur les étudiants



1 Personnalisé, flexible et orienté vers la diversité des choix



Les établissements axés sur les étudiants reconnaissent que ceux-ci ont des antécédents, des désirs et des besoins différents et, grâce à la flexibilité et à la diversité des choix, ils offrent à leurs étudiants la possibilité de personnaliser leur éducation pour soutenir leurs objectifs personnels d'apprentissage et de réussite. Il y a de plus en plus d'étudiants étrangers, d'étudiants adultes, d'étudiants à temps partiel et d'étudiants en perfectionnement; par conséquent, aucune approche unique de conception de programmes et de modèles d'apprentissage ne suffira.

L'objectif de personnalisation, de flexibilité et de diversité des choix pousse les établissements à envisager une refonte de leurs structures et leurs programmes actuels, et à recadrer leurs politiques et systèmes pour offrir aux étudiants diverses voies de réussite. Au lieu de déterminer ce qu'un étudiant doit faire au sein de l'établissement, les établissements axés sur les étudiants offrent un environnement ouvert et positif pour que les étudiants puissent réussir de la manière qu'ils souhaitent.

À quoi cela ressemble-t-il dans les faits?

- **Le Seneca College** exploite la technologie pour offrir un modèle d'apprentissage hybride flexible avec quatre types de modules parmi lesquels les étudiants peuvent choisir : des cours en ligne entièrement à distance; des cours entièrement en personne; des cours hybrides, avec un mélange prédéterminé de séances en ligne et en personne; des cours flexibles qui permettent aux étudiants de choisir, pour chaque cours magistral, s'ils y assisteront sur le campus ou à distance¹⁴.
- **L'Université du Québec à Montréal** a mis en place un nouveau modèle de titres de scolarité qui offre des certifications plus rapides et permet aux étudiants de s'appuyer sur leurs acquis antérieurs, offrant ainsi plus de possibilités à différents types d'apprenants. À titre d'exemple, son nouveau programme de certificat en santé et sécurité au travail de dix cours peut être suivi seul ou combiné avec une majeure ou deux autres certificats pour obtenir un baccalauréat¹⁵.
- **Le Bow Valley College** a introduit deux nouveaux programmes d'infonuagique et d'analyse des données de gestion qui suivent le modèle de formation axée sur les compétences. L'école évalue les compétences acquises par les nouveaux étudiants et crée un parcours d'apprentissage individuel basé sur les lacunes de leur éducation qui tient compte de l'expérience professionnelle et permet aux étudiants

de développer leurs compétences pour se positionner dans un monde numérique en constante évolution¹⁶.

- **Le BCIT, Siemens Canada et Denesoline Corporation** se sont associés au Digital Technology Supercluster pour créer une plateforme de formation virtuelle sur les énergies propres à l'intention des communautés autochtones. Le programme permet aux membres de la Première Nation dénée de Lutsel K'e, dans les Territoires du Nord-Ouest, de se familiariser avec les systèmes de microréseau à énergie propre. Grâce aux outils d'apprentissage expérientiel du BCIT, les participants bénéficient d'expériences d'apprentissage à distance et d'expériences pratiques. Les expériences d'apprentissage expérientiel comme celle-ci répondent directement aux attentes des étudiants qui souhaitent que l'enseignement supérieur mène à des possibilités d'emploi en les préparant à intégrer le marché du travail¹⁷.

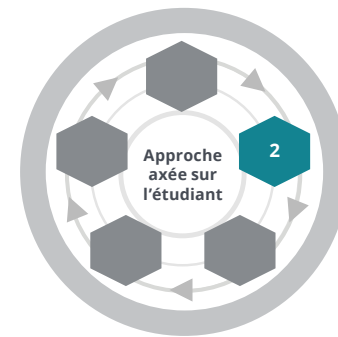
En quoi cela constitue-t-il une approche axée sur l'étudiant?

Offrir des options d'enseignement et d'apprentissage qui correspondent aux besoins, aux objectifs et au mode de vie uniques de l'étudiant est essentiel pour favoriser sa réussite et optimiser son expérience.

2 Caractérisé par un environnement de soutien holistique

L'expérience de l'enseignement supérieur ne se limite certainement pas aux études et à l'apprentissage. Les étudiants doivent relever de nouveaux défis, traiter avec de nouvelles personnes, composer avec de nouveaux environnements et systèmes – la liste est longue. À mesure que les étudiants progressent dans leurs parcours d'apprentissage, il est vital pour les établissements de les soutenir dans tous les aspects de leur vie afin de les aider à atteindre leurs objectifs personnels d'apprentissage et de réussite.

La santé mentale et le bien-être des étudiants constituent une composante essentielle du soutien holistique. Les données des sondages menés auprès des étudiants canadiens continuent de montrer que ces derniers ont l'impression que tout le monde se « renvoie la balle » sur le campus, ce qui révèle une expérience fragmentée en ce qui a trait au soutien¹⁸. Pour éviter cette expérience cloisonnée, il est essentiel que les établissements adoptent une approche intégrée et holistique de prestation de services de soutien aux étudiants afin de répondre aux besoins de ces derniers et de demeurer compétitifs sur le marché pour le recrutement d'étudiants. Comme 17 % des étudiants de dernière année déclarent avoir des problèmes de santé mentale¹⁹, ces services de soutien restent une priorité pour les étudiants qui s'attendent de plus en plus à ce qu'ils leur soient fournis par leur école.



À quoi cela ressemble-t-il dans les faits?

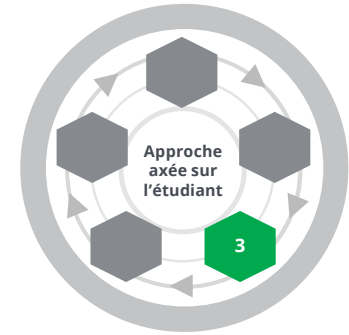
- **L'Université Brock** se classe parmi les meilleurs établissements en soutien à la santé mentale et s'efforce de répondre de manière proactive aux besoins des étudiants et de réduire les obstacles à ce soutien. Dans le cadre d'un projet pilote avec LifeWorks, l'école a récemment lancé l'application My Student Support Program (My SSP) qui offre aux étudiants une foule de ressources ainsi qu'un accès dans cinq langues à des conseillers professionnels autorisés, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. L'Université Brock organise également une semaine du mieux-être pour mettre davantage en lumière cet aspect grâce à des promenades, à des ateliers et à des cours de conditionnement physique expressément axés sur le bien-être mental et physique²⁰.
- **Le Confederation College** explore des approches visant à intégrer et à mesurer les modes autochtones d'acquisition du savoir dans les salles de classe du collège. La phase 1 a débuté en 2007, lorsque le conseil Negahneewin a proposé à l'école un ensemble de sept résultats d'apprentissage autochtone pour permettre à tous les étudiants, qu'ils soient autochtones ou non, de comprendre les visions autochtones du monde. En 2015, la phase 2 s'est appuyée sur les leçons apprises, ce qui a conduit à la création de la trousse de mobilisation du savoir autochtone qui a été mise à l'essai dans quatre salles de classe et que l'on continue d'améliorer et de développer²¹.

- **L'Université McGill, l'Université de Montréal, l'Inserm et l'Université de Bordeaux** ont récemment publié les résultats d'un projet qui a utilisé l'intelligence artificielle (IA) pour repérer les facteurs qui prédisent avec précision les comportements suicidaires chez les étudiants, ouvrant ainsi de nouvelles voies pour le dépistage à grande échelle du risque de suicide chez les étudiants à l'aide de questionnaires courts et simples afin de les orienter vers les soins appropriés²².
- **Le Mohawk College, le George Brown College et l'Association des malentendants canadiens (AMEC)** collaborent pour soutenir une nouvelle initiative consacrée à la communauté des personnes sourdes et malentendantes de la province. En travaillant ensemble, ils recueilleront et analyseront une série de données et les utiliseront pour améliorer les possibilités d'emploi et établir des liens avec des organisations locales qui ont cerné des pénuries de main-d'œuvre et qui souhaitent offrir des carrières dans un milieu de travail positif²³.

En quoi cela constitue-t-il une approche axée sur l'étudiant?

Il existe une demande pour accroître le soutien mental offert aux étudiants, et pour que les établissements s'attaquent aux causes profondes qui exacerbent les problèmes de santé mentale. L'offre d'un soutien holistique et le positionnement de la santé mentale en tant qu'élément essentiel peuvent améliorer les taux de réussite des étudiants.

3 Amélioré grâce à la technologie numérique



Nous vivons dans un monde qui repose de plus en plus sur la technologie numérique, et les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont imposé ce changement à un rythme sans précédent. Les étudiants d'aujourd'hui sont nés dans un monde numérique et s'attendent à des expériences numériques positives, personnalisées et transparentes, comparables à la façon dont se déroulent leurs interactions et leurs échanges dans d'autres aspects de leur vie.

À quoi cela ressemble-t-il dans les faits?

- Le Georgian College** a adopté une stratégie audacieuse d'innovation numérique pour améliorer l'apprentissage et la prestation de services aux étudiants, ce qui a conduit au lancement de trois projets pilotes :
 - La transformation à l'échelle du collège axée sur le rehaussement de la capacité de l'école à offrir la réalité étendue (*extended reality* ou XR) aux étudiants et aux employés, y compris l'accès à un campus virtuel;
 - La création de studios multimédias pour permettre aux professeurs de créer du contenu original afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage;
 - Un processus de gestion du changement qui aide les employés à comprendre comment utiliser la réalité étendue dans le cadre de leur travail et comment elle peut réduire les obstacles pour les étudiants qui ont besoin d'un modèle d'apprentissage modifié²⁴.
- Le College of the North Atlantic (CNA)** s'est associé à MyCreds pour lancer une plateforme qui permet aux étudiants et aux anciens élèves d'accéder virtuellement à leurs relevés de notes et à leurs diplômes et attestations numériques. Ils peuvent également accéder à des renseignements sur les microcertifications dans un portefeuille virtuel de titres de scolarité. Le CNA serait le premier établissement du Canada atlantique à offrir des portefeuilles de titres de scolarité numériques²⁵.
- L'Université d'Ottawa** s'est associée à TELUS dans le cadre d'une initiative visant à transformer le campus en un carrefour d'innovation connecté à la 5G, ce qui comprend la création de deux laboratoires de recherche sur la 5G sur le campus afin d'immerger les étudiants dans la technologie numérique la plus avancée au monde et de leur permettre d'acquérir des compétences importantes pour façonner l'économie numérique de demain²⁶.
- L'Université Concordia** a lancé une initiative de collaboration appelée TEMPO par l'entremise de la faculté des beaux-arts et du Centre d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage afin de fournir un soutien pédagogique et technologique aux professeurs qui enseignent l'art et la performance au moyen de l'apprentissage en ligne. Elle offre à ces enseignants l'accès à une gamme de techniques novatrices pour concevoir des expériences d'apprentissage en ligne enrichissantes et axées sur la collaboration, y compris un espace de galerie virtuelle²⁷.

En quoi cela constitue-t-il une approche axée sur l'étudiant?

Bien que les interactions en personne resteront indispensables à la réussite des étudiants, il est également essentiel pour les établissements d'améliorer et de compléter ces expériences avec les meilleures solutions numériques disponibles afin de faciliter l'accès aux services et de s'assurer qu'ils sont pertinents pour les étudiants et peuvent être adaptés à leurs besoins.

4 Guidé par les données

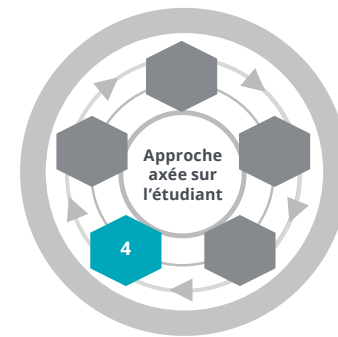
La mise à profit des données disponibles est un élément clé pour comprendre les étudiants et être en mesure de prendre des décisions fondées sur des preuves qui conduisent à de meilleurs résultats. Le recours aux données sur la participation étudiante et à l'analyse prédictive offre une excellente occasion de fournir un soutien conçu sur mesure dès le début et d'intervenir avant que les difficultés ne deviennent des problèmes. Les données peuvent également être utilisées pour créer des expériences personnalisées qui répondent aux besoins uniques de différents étudiants.

À quoi cela ressemble-t-il dans les faits?

- **Le Mohawk College et le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur** ont lancé un projet visant à comprendre la persévérance scolaire en ayant recours à la modélisation descriptive et à la modélisation statistique. Ce travail a conduit à l'élaboration d'un modèle prédictif pour les effets globaux de différentes initiatives d'aide pédagogique et pour les étudiants présentant différents niveaux de risque d'abandon prématuré de leurs études au collège avant d'obtenir leur diplôme. Ces évaluations ont permis de mieux comprendre les étudiants et aideront à cibler les futures initiatives de soutien pour de plus grandes améliorations possibles des résultats des étudiants en fonction des coûts de ces initiatives²⁸.

- **Le Bow Valley College** crée, dans l'ensemble de l'établissement, une culture fondée sur les données en mettant l'accent sur l'amélioration continue. Grâce à l'utilisation d'un entrepôt de données et d'outils d'analyse, l'établissement est en mesure de cerner les problèmes, de réagir plus rapidement et de déterminer les changements les plus efficaces pour améliorer l'expérience de l'apprenant, ce qui lui permet d'adopter une approche axée sur l'étudiant tout au long du parcours de ce dernier²⁹.

- **L'Université de la Colombie-Britannique** a mis en place un projet d'analyse de l'apprentissage et développe de façon continue des outils pilotes qui font appel aux technologies sous-jacentes de l'école (système de gestion de l'apprentissage Canvas, etc.) pour étudier comment l'analyse fondée sur les données peut être utilisée afin de soutenir les étudiants, les enseignants et les conseillers. Ce travail s'appuie à la base sur un plan d'engagement communautaire visant à fournir à ces parties prenantes les données et outils d'analyse de l'apprentissage nécessaires pour améliorer leur enseignement, l'apprentissage, la réussite des étudiants et la planification des programmes³⁰.



En quoi cela constitue-t-il une approche axée sur l'étudiant?

Bien que nos établissements disposent d'une abondance de données sur les étudiants, bon nombre de leurs principaux systèmes d'exploitation existants (c.-à-d. les systèmes d'information sur les étudiants) ne saisissent et ne suivent que les données qui concernent le campus, et n'ont jamais été conçus pour orienter et éclairer la prestation de services de soutien axés sur les étudiants. L'opérationnalisation de pratiques de réussite étudiante fondées sur des données et qui stimulent l'intervention des étudiants reste difficile à réaliser sur les campus canadiens, malgré les nombreux cas d'utilisation probants relevés aux États-Unis^{31, 32}.

La collecte des données nécessaires à l'amélioration des résultats scolaires et à l'établissement d'analyses en temps opportun pour les étudiants ou ceux qui peuvent les soutenir est essentielle à la mise en place d'un campus axé sur les étudiants dont la gestion s'appuie sur des données. Ce pilier est celui qui présente la plus grande possibilité de retombées importantes sur le soutien axé sur l'étudiant.

5
**Conçu pour
 la réussite des
 étudiants de cycle
 supérieur**



Les étudiants se disent insatisfaits du rapport coûts-avantages de leur éducation et sont moins convaincus que leurs diplômes et titres de scolarité les mèneront aux possibilités de carrière souhaitées. Dans certains cas, la durée et le coût des programmes d'études créent des attentes accrues concernant le fait que l'éducation débouchera sur un emploi. De plus, dans certaines provinces, le financement est de plus en plus lié aux résultats au chapitre de l'emploi. L'accès à des conseils en carrière et les possibilités de recherche et d'apprentissage intégré au travail sont des outils puissants pour préparer les étudiants à atteindre leurs objectifs après l'obtention de leur diplôme.

À quoi cela ressemble-t-il dans les faits?

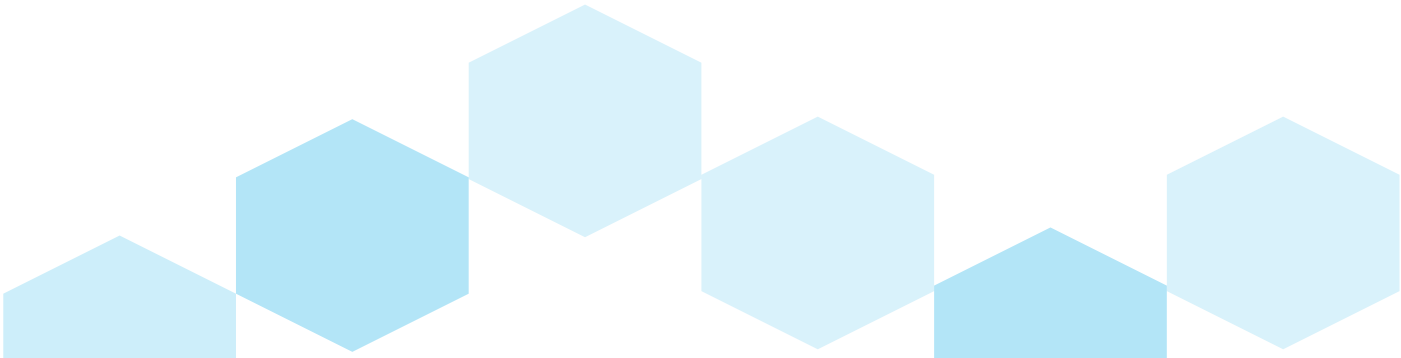
- **L'Université Dalhousie et l'Université de Toronto** se sont associées pour créer un nouveau modèle innovant d'apprentissage intégré au travail, le Creative Destruction Lab-Atlantic. Le programme associe des entreprises en démarrage à fort potentiel à des chefs d'entreprise expérimentés qui leur fournissent des services d'expert à titre de mentor. Les étudiants apprennent à évaluer, à financer et à gérer des entreprises technologiques grâce à une expérience pratique³³.

- **Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick et le New Brunswick Community College** ont annoncé le lancement d'une nouvelle plateforme en ligne d'évaluation et de développement des compétences pour aider les nouveaux arrivants au Canada à trouver un emploi intéressant. En collaboration avec d'autres organisations, la plateforme permettra d'évaluer la formation structurée, les compétences et les expériences vécues des nouveaux arrivants par rapport aux normes industrielles du Nouveau-Brunswick afin de trouver des voies d'accès à l'emploi et de pourvoir les postes vacants à l'échelle locale³⁴.
- **Le Gabriel Dumont Institute, le Saskatchewan Indian Institute of Technologies, l'Université de la Saskatchewan et plusieurs communautés et membres de communautés des Premières Nations et des Métis** ont conjointement mis en œuvre l'Oyateki Partnership dans le but d'améliorer les expériences des jeunes autochtones durant leur transition depuis les études postsecondaires jusqu'au marché du travail au moyen d'une transformation des systèmes d'éducation et d'emploi de la Saskatchewan³⁵.

- **Le Lethbridge College** s'associe à Liquid Avatar Technologies (LAT) Inc., une entreprise mondiale de solutions technologiques financières et de chaînes de blocs cotée en bourse, dans le but de lancer pour les étudiants une occasion d'apprentissage intégré au travail, une première en son genre. LAT met à la disposition des étudiants 9 000 parcelles de terrain dans son métavers Aftermath Islands, un réseau d'espaces où les utilisateurs peuvent créer un monde virtuel parallèle à leur monde physique. Les étudiants développeront des compétences en travaillant, en jouant, en apprenant, en se divertissant et en gagnant de l'argent dans le métavers, et acquerront une meilleure compréhension de l'espace et de l'identité numériques³⁶.

En quoi cela constitue-t-il une approche axée sur l'étudiant?

Il ne suffit plus de penser aux besoins des étudiants uniquement pendant leurs études. Les établissements doivent aussi veiller à les aider à réussir après l'obtention de leur diplôme.



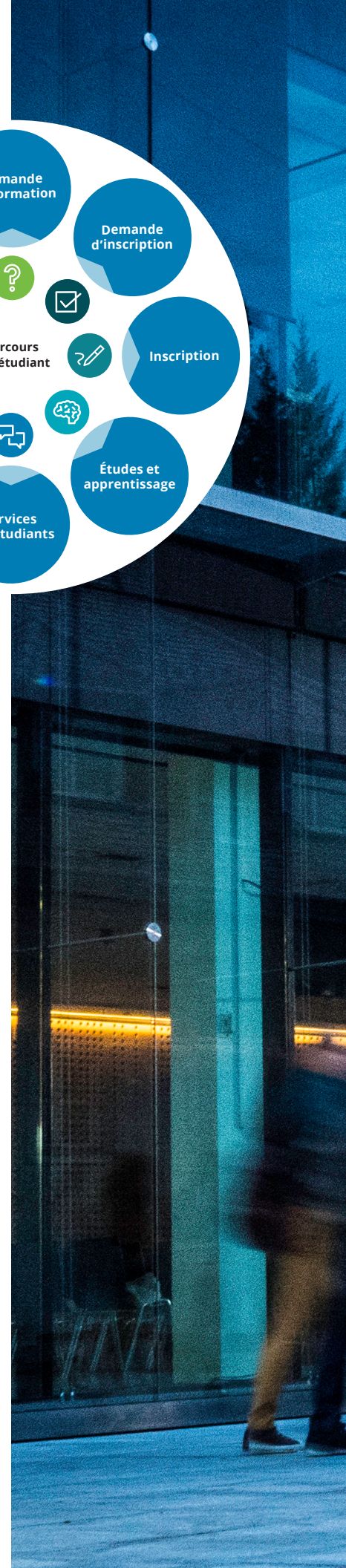


Compte tenu de l'éventail de leurs besoins et de tous les défis auxquels ils peuvent devoir faire face, il est clair que les étudiants ont besoin de soutien à tous les stades de leur parcours d'apprentissage.

Les établissements ont du travail à faire à chaque étape, un travail qui nécessite des stratégies institutionnelles intégrées et ciblées, avec un engagement et une participation à tous les niveaux – dirigeants, corps enseignant, personnel, administrateurs et autres³⁷. Les stratégies fructueuses commencent par la reconnaissance du fait que « la réussite des étudiants n'est pas le fruit du hasard. Elle exige que les établissements s'engagent dans des formes d'action intentionnelles, structurées et systématiques³⁸ ».

Notre sondage indique que les étudiants ont le sentiment que les établissements sont plus réceptifs à leurs besoins durant les premières étapes de leur parcours. Il s'agit probablement des vestiges de l'attention traditionnellement accordée au processus de recrutement et à la concurrence entre les établissements pour attirer les étudiants. Les établissements devraient réfléchir à leurs forces et faiblesses tout au long du parcours de l'étudiant pour déterminer comment créer de meilleurs résultats pour l'expérience des étudiants et leurs taux de réussite.

En prenant du recul pour examiner la situation dans son ensemble, les établissements peuvent se concentrer sur les étapes qui suivent la phase concurrentielle de recrutement, ce qui les incite à offrir un soutien accru pendant toute la durée du séjour de l'étudiant. Cela permet aux établissements de redéfinir la manière dont ils développent les relations avec leurs étudiants afin de s'assurer que leur engagement envers les besoins des étudiants va bien au-delà de l'inscription et favorise l'établissement de liens fructueux à plus long terme.





Améliorer l'approche axée sur l'étudiant

Nous pensons qu'il est essentiel pour les établissements qui souhaitent adopter une approche plus axée sur l'étudiant de prendre en compte les cinq piliers clés pour chaque étape du parcours de l'étudiant. Pour les aider à évaluer leur situation actuelle, nous avons élaboré un modèle de maturité. Toute évaluation de l'approche axée sur l'étudiant doit tenir compte de la perception de ce dernier. Les établissements ne peuvent plus faire d'hypothèses sur ce que veulent les étudiants et doivent consulter ceux-ci à chaque étape.

Figure 7 – Comment l'approche axée sur l'étudiant est-elle évaluée?

Pour mesurer la qualité de l'approche axée sur l'étudiant, chaque étape du parcours de l'étudiant doit être évaluée sur la base des cinq piliers clés. Ces étapes doivent être examinées en fonction de trois catégories : la stratégie, l'approche et les résultats. À partir de cette analyse, vous serez en mesure de déterminer les futures améliorations, tant pour l'expérience des étudiants que pour votre réussite.



Stratégie

Une vision et un plan clairs de l'amélioration de l'expérience des étudiants et bénéficiant du soutien total des dirigeants sont en place.



Approche

Des processus éprouvés ayant une incidence sur les résultats et comprenant des plans d'amélioration sont en place.

L'approche est

- personnalisée, flexible et orientée vers la diversité des choix;
- caractérisée par un environnement de soutien holistique;
- améliorée grâce à la technologie numérique;
- guidée par les données;
- conçue pour la réussite des étudiants de cycle supérieur;
- appliquée à l'ensemble du parcours de l'étudiant.



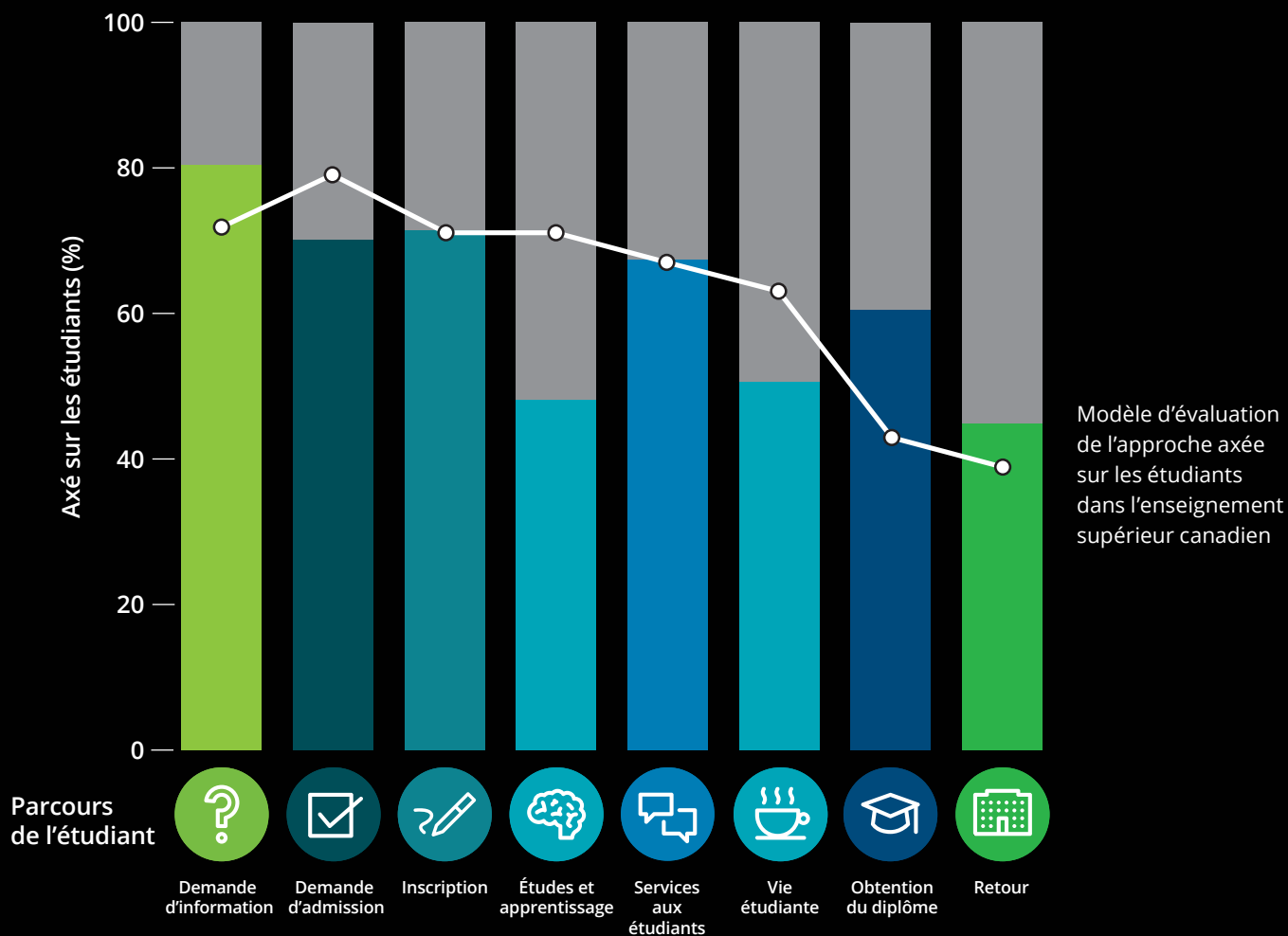
Résultats

Des analyses détaillées et des preuves montrant que les résultats sont utilisés pour apporter des améliorations sont en place.

Les résultats doivent tenir compte à la fois des résultats sur le plan de la réussite et des perceptions des étudiants.

Figure 8 – Cette évaluation doit être réalisée tout au long du parcours de l'étudiant. Le modèle d'évaluation de l'approche axée sur les étudiants présenté ci-dessous montre clairement que les établissements d'enseignement supérieur canadiens accordent plus d'attention à l'étape de la demande d'admission et qu'il y a beaucoup de travail à faire pour les autres étapes du parcours.

Évaluation de la maturité



La conception axée sur la personne et les moments qui comptent

La conception axée sur la personne est une approche de la résolution de problèmes qui met l'accent sur la perspective humaine à toutes les étapes du processus.

Les moments qui comptent sont des jalons importants dans le parcours de l'étudiant et peuvent donner un aperçu des aspects dynamiques et des obstacles existants.

Afin d'établir des objectifs institutionnels qui permettent une approche axée sur l'étudiant, les établissements doivent approfondir leur compréhension de l'expérience des étudiants et réfléchir à ce dont les étudiants ont réellement besoin. Pour ce faire, ils peuvent recourir à la conception axée sur la personne. Cette approche de résolution des problèmes met l'accent sur la perspective humaine à toutes les étapes du processus. Les moments qui comptent et les profils des étudiants sont deux éléments clés de la conception axée sur la personne pour l'enseignement supérieur.

Les moments qui comptent sont des jalons importants dans le parcours de l'étudiant et peuvent donner un aperçu des aspects dynamiques et des obstacles existants.

Pour aller encore plus loin, les établissements peuvent concevoir des profils d'étudiants (voir l'exemple de profil ci-dessous), ou établir le profil d'un étudiant particulier à un moment qui compte, et réfléchir à ce que cet étudiant veut, à ce dont il a besoin et à ce qui a de l'importance pour lui. C'est en reconnaissant ces moments et en les examinant à travers le prisme de profils d'étudiants que les établissements peuvent créer sur mesure les meilleures expériences possibles, au moment propice pour de meilleurs résultats. En reliant ces informations aux données de l'établissement, il sera possible de hiérarchiser les différents éléments de l'expérience des étudiants et d'élaborer des processus et des objectifs dans une perspective axée sur l'étudiant.

Figure 9 – Exemple de profil d'étudiant

Wendy, l'étudiante qui travaille

L'histoire de Wendy

Wendy, l'étudiante qui travaille, est une professionnelle qui veut approfondir les compétences qu'elle a acquises pendant ses études qui ont mené à l'obtention d'un diplôme de marketing dans un collège de l'Ontario. Pendant qu'elle acquiert de l'expérience sur le terrain dans une entreprise locale de communication stratégique, Wendy cherche un programme de baccalauréat en commerce qui lui offre la possibilité de travailler à temps partiel, tout en étudiant pour obtenir son diplôme. Wendy a besoin d'un programme qui offre plusieurs modalités d'apprentissage, des options hybrides et des formats de cours en ligne.

Objectifs et aspirations

- Obtenir un diplôme de premier cycle qui lui donne les compétences nécessaires pour faire avancer sa carrière.
- Trouver un programme qui offre la souplesse nécessaire pour un cheminement vers le niveau supérieur, tout en continuant de travailler.
- Accéder à de solides occasions de réseautage pour sa carrière actuelle ou future.

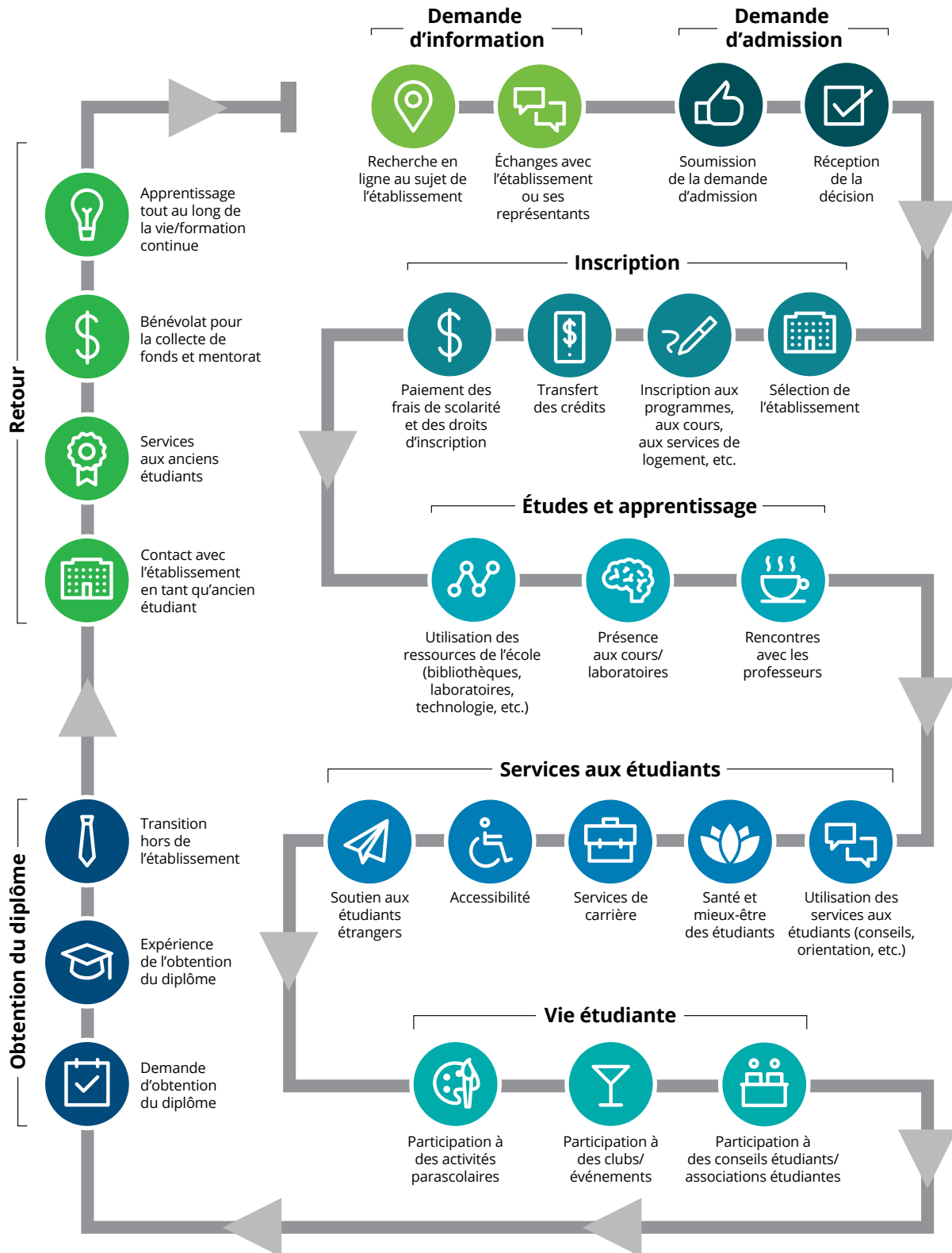
Principaux défis

- Intégrer dans sa vie professionnelle et sociale l'horaire exigeant d'un programme d'études en vue de l'obtention d'un diplôme universitaire.
- S'orienter dans le système universitaire, une démarche qui sera différente de son expérience pour l'obtention de son diplôme collégial.



ÂGE	20 à 24 ans
SEXE	Femme
RÔLE	Professionnelle détenant un emploi
EMPLACEMENT	Toronto, Canada

Figure 10 – Les moments qui comptent



Conclusion

Le bien-fondé d'une approche axée sur l'étudiant est évident. Notre sondage auprès des étudiants canadiens des établissements d'enseignement postsecondaire révèle que plus d'un étudiant sur trois estime que son investissement n'est pas rentable, et qu'un étudiant sur deux pense que son école n'est pas suffisamment réceptive à ses besoins. La concurrence est de plus en plus vive pour attirer les étudiants, et ceux-ci s'attendent à une expérience qui correspond à ce qu'ils connaissent dans leur vie quotidienne et qui leur offre le soutien dont ils ont besoin pour réussir.

Dans l'enseignement supérieur, le profil de la population étudiante s'est considérablement complexifié et diversifié, différents groupes ayant des exigences et des attentes différentes. Bien que de nombreux établissements aient réalisé des progrès considérables, ceux-ci ne sont pas uniformes et les résultats varient selon les étapes du parcours de l'étudiant et selon les groupes d'étudiants. La réussite n'est pas le fruit du hasard, et l'approche axée sur l'étudiant doit être intégrée systématiquement à chaque étape du parcours de l'étudiant, de manière à répondre aux besoins des apprenants.

Tous les étudiants doivent pouvoir s'attendre à un même niveau de soutien et d'intérêt de la part de leur établissement, qu'ils soient étudiants à temps plein, à temps partiel, étrangers, adultes ou en cours de perfectionnement, et à ce que ce niveau de soutien et d'intérêt soit constant tout au long de leur expérience.

Les établissements d'enseignement devraient prendre le temps d'examiner dans quelle mesure leur approche est réellement axée sur l'étudiant dans tous les aspects de son parcours scolaire, puis élaborer des plans d'amélioration pour s'assurer qu'ils peuvent non seulement être compétitifs sur le marché, mais aussi offrir une expérience exceptionnelle à chaque étudiant.



Notes de fin

1. Canadian University Survey Consortium – Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, *Enquête de 2021 auprès des étudiants de dernière année – Rapport général*, 2021, p. 1 à 40.
2. Gerard Walsh, *The Cost of Credentials: The shifting burden of post-secondary tuition in Canada*, Royal Bank of Canada, 2018, p. 1 à 5.
3. http://www.rbc.com/economics/economic-reports/pdf/other-reports/Tuition_June2018.pdf
4. Statistics Canada, « Hausse des droits de scolarité des programmes menant à un grade en 2020-2021 », *Le Quotidien*, 21 septembre 2020.
5. OCAS. « Payer ses études collégiales : droits de scolarité et aide financière », 2022.
6. Canadian University Survey Consortium – Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, *Enquête de 2021 auprès des étudiants de dernière année – Rapport général*, 2021, p. 1 à 40.
7. PARKIN, Andrew et Noel BALDWIN. *Persistence in Post-Secondary Education in Canada: The Latest Research*, Canada Millennium Scholarship Foundation, p. 1 à 15.
8. VAN EVRA, Jennifer. « You just spiral”: UBC president who overcame mental health crisis determined to help Canadian students », CBC Radio, 14 février 2020.
9. *Ibid.*
10. HORN, Michael B. et Bob MOESTA. « Do Colleges Truly Understand What Students Want from Them? », *Harvard Business Review*, 15 octobre 2019.
11. World Economic Forum, *Chapter 1: The Future of Jobs and Skills*, 2016.
12. Universités Canada. *Équité, diversité, et inclusion dans les universités canadiennes : Rapport sur le sondage de 2019*, 4 novembre 2019.
13. OKWUOSA, Ashley. « “Clamoring for action”: How colleges and universities are tackling anti-Black racism », *two today*, 9 février 2022.
14. ISRAELSON, David. « Colleges embrace hybrid learning to give students flexibility », *The Globe and Mail*, 26 octobre 2021.
15. academica group. « Dal, UQAM launch certificate programs in health areas », 29 septembre 2021.
16. academica group. « BVC introduces new programs focused on reskilling and upskilling », 26 avril 2021.
17. academica group. « BCIT, organizations partner with Digital Technology Supercluster on virtual clean energy program », 1^{er} décembre 2021.
18. Canadian University Survey Consortium – Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires, *Enquête de 2021 auprès des étudiants de dernière année – Rapport général*, 2021, p. 1 à 40.
19. HORN, Michael B. et Bob MOESTA. « Do Colleges Truly Understand What Students Want from Them? », *Harvard Business Review*, 15 octobre 2019.
20. Brock University, « Mobile app offers Brock students 24-7 crisis counselling, mental health resources », *The Brock News*, 12 juillet 2021.
21. Centre de recherche Negahweewin. *Trousse de mobilisation du savoir autochtone : Utilisation des résultats d'apprentissage autochtones pour promouvoir et évaluer la pensée critique et la citoyenneté mondiale*, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2020, p. 5 à 24.
22. CARDENAS, Shirley. « Using AI to predict suicidal behaviours in students » *McGill Reporter*, 21 août 2021.
23. Mohawk College. « Mohawk partners with George Brown College, CHHA to address barriers to employment for deaf and hard of hearing Ontarians », 9 février 2022.
24. Experience Georgian. « Georgian announces bold new digital innovation strategy », 18 novembre 2020.
25. academica group. « CNA launches virtual credential wallet platform for students, alumni », 3 février 2022.
26. academica group. « UOttawa, TELUS partner on transforming campus to 5G-connected innovation hub », 26 janvier 2022.
27. WONG-MERSEREAU, Amelia. « New initiative supports faculty who teach making and performing online », Université Concordia, 2 novembre 2022.
28. FINNIE, ROSS, TIM FRICKER, Eda BOZKURT, Wayne POIRIER et Dejan PAVLIC. *Utilisation de la modélisation prédictive afin de guider le dépistage précoce et les interventions d'aide pédagogique perturbatrice et de rehausser le maintien aux études*, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2020, p. 3 à 42.
29. WORTH, Angela (registraire adjointe, Bow Valley College). Entrevue, 22 mars 2022.
30. The University of British Columbia. « The Learning Analytics Project », consulté en 2022.
31. BALLARD, Amanda. « Using Data Analytics to Increase Student Success », The University of Arizona, 14 avril 2015.
32. ROSCORLA, Tanya. « Predictive Analytics Supports On-Time Graduation at the University of Texas at Austin », *Government technology*, 29 septembre 2015.
33. CASEY, Erin Elaine. « Creative Destruction Lab Atlantic to receive \$1.25 million from Invest Nova Scotia », Université Dalhousie, 7 décembre 2018.
34. academica group. « CCNB, NBCC, organizations launch online skills assessment and development platform », 4 mars 2022.
35. academica group. « GDI, SIIT, USask collaborate with community to create Oyateki Partnership », 5 août 2021.
36. Lethbridge College. « Lethbridge College And Liquid Avatar Technologies Creating A Campus In The Metaverse », 3 mars 2022.
37. TINTO, Vincent. *Completing College Rethinking Institutional Action*, Chicago, The University of Chicago Press, 2012, p. 8, 9 et 117.
38. KUH, George D., Jillian KINZIE, John H. SCHUH et Elizabeth J. WHITT. *Student Success in College: Creating Conditions That Matter*, San Francisco, Josey Bass, 2005.

Personne-ressource

Craig Robinson

Directeur de service, Consultation
Deloitte Canada
crarobinson@deloitte.ca

Collaborateurs

Mark DiNello

Associé, Consultation

Craig Robinson

Directeur de service, Consultation

Eric McIntosh

Directeur principal, Consultation

Nathalie Mejia

Directrice, Consultation

Matt Bazely

Directeur, Consultation

Alison Conrad

Conseillère principale, Consultation

Stephen Flaherty

Conseiller principal, Consultation

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte, Canada. 22-4980403