

L'enseignement supérieur en pleine mutation

Le modèle de gouvernance doit évoluer, à l'instar du modèle d'affaires



Contenu

- 1 L'émergence d'un modèle de financement hybride public-privé
 - 9 Suivre l'évolution de l'enseignement supérieur grâce à la gouvernance institutionnelle
 - 11 Les rôles des différents intervenants
 - Rôle du registraire
 - Rôle du dirigeant principal de l'information (DPI)
 - Rôle du doyen
 - Rôle du vice-recteur à l'enseignement
 - Rôle des associations étudiantes
 - Rôle des anciens élèves
 - Rôle du conseil d'administration
 - 15 Le modèle actuel de gouvernance institutionnelle est-il la solution à ces principaux problèmes?
 - 17 Adopter un modèle de gouvernance efficace à long terme
 - 18 Une gouvernance efficace est un impératif concurrentiel
 - 19 Notes en fin de texte
-

Une saine gouvernance signifie une augmentation de la valeur pour les parties prenantes qui s'accompagne d'une définition de leurs droits décisionnels, d'une prise de décisions harmonieuse sur le plan stratégique et d'une obligation de rendre compte à tous les échelons. Concrètement, la saine gouvernance porte sur chacun des processus visant à atténuer les risques et à communiquer les problèmes aux échelons supérieurs, elle consiste à suivre les progrès et les coûts et à en produire les rapports connexe ainsi qu'à gérer la portée et le changement; elle touche chaque aspect des activités d'une organisation. De fait, toutes les organisations qui connaissent du succès misent sur une saine gouvernance pour appuyer un processus décisionnel efficace, atteindre des objectifs clés et retirer le maximum de leurs investissements. Sans une saine gouvernance, des initiatives de première importance pourraient être entravées par un gonflement des coûts, des retards inutiles, des risques accrus et une variation dans leur portée.

Si ce résumé technique semble s'appliquer davantage à une société qu'à un établissement d'enseignement universitaire, les changements que connaissent tant le milieu économique que le milieu technologique rendent de plus en plus difficile et irréalisable l'application de modèles de gouvernance plus traditionnels au sein des établissements d'enseignement supérieur. C'est ce qui explique sans doute pourquoi nous avons de plus en plus recours aux modèles d'affaires des entreprises dans la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Le présent document examine de plus près les questions suivantes : la place de plus en plus grande qu'occupe un modèle de financement hybride public-privé, les mesures qui doivent être prises pour adapter le modèle de gouvernance actuel afin qu'il soit efficace, l'évolution des rôles des décideurs universitaires et des organes institutionnels qui en résultent, et les moyens que les établissements peuvent prendre pour mettre sur pied un modèle de gouvernance solide et durable pour l'avenir.

L'émergence d'un modèle de financement hybride public-privé

Les pressions constantes exercées par un financement gouvernemental à la baisse, le besoin des citoyens qui veulent avoir un accès facile à de l'information et à des services éducatifs, et une concurrence accrue des établissements internationaux sont tous des facteurs qui interviennent dans la manière dont le secteur de l'enseignement supérieur est influencé par le marché. Ces nouvelles tendances obligent les établissements à s'adapter rapidement dans un environnement qui exige un flot constant de services éducatifs uniques.

Au cours de la dernière décennie, les changements dans le financement, les demandes croissantes de la part des étudiants et des donateurs, et les exigences accrues en matière de reddition de comptes ont donné naissance à un tout nouveau modèle d'établissement d'enseignement supérieur. Cette nouvelle entité laisse derrière elle un modèle principalement tributaire des subventions du secteur public et du gouvernement pour adopter un modèle toujours fondé sur la responsabilité envers le public, mais qui prône un financement en grande partie autonome de ses coûts d'exploitation exorbitants. Par exemple, les subventions d'exploitation – principalement accordées par l'État et les gouvernements provinciaux et locaux – ont toujours constitué la majeure partie des subventions à l'enseignement supérieur. En 1997, aux États-Unis, les gouvernements d'État et les administrations locales versaient 56,4 milliards de dollars en subventions aux établissements d'enseignement publics, ce qui est beaucoup plus élevé que le montant total en subventions offert par l'entremise de programmes fédéraux de prêt et de subvention¹. Toutefois, le modèle de l'enseignement supérieur d'aujourd'hui est très différent de son prédécesseur des années 1990. Les affectations de fonds par les gouvernements d'État et les administrations locales ont chuté tous les ans au cours de la dernière décennie, passant de 70,7 % en 2000 à 57,1 % en 2011².

Cette nouvelle tendance a changé la manière dont les établissements d'enseignement supérieur sont gérés et exploités et, par le fait même, leur rendement et la perception que le public a d'eux. Bien que toujours réglementés par le gouvernement et responsables

envers ce dernier et le grand public, les établissements d'enseignement supérieur doivent désormais être gérés davantage à la façon d'une entreprise et, sous plusieurs aspects, d'une manière similaire à ce qui se fait dans le secteur privé. C'est ainsi qu'un nouveau type d'établissement d'enseignement supérieur – un hybride des secteurs public et privé – a vu le jour. Toutefois, bien que la privatisation de l'enseignement supérieur soit marquée notamment par la diminution du financement gouvernemental et la sous-traitance de services non éducatifs, comme les librairies et les services d'alimentation, le plus important est qu'il s'agit de la vente d'un produit et du parrainage accru des recherches universitaires par les entreprises. Cela laisse les établissements d'enseignement supérieur dans la position délicate d'essayer de trouver le juste équilibre entre les intérêts publics et privés et de composer avec la dissémination croissante des valeurs du marché sur l'ensemble de leurs structures de gouvernance globales.

Dans ce nouveau modèle, les établissements d'enseignement supérieur doivent de plus en plus générer des revenus, à l'instar de toute société à but lucratif du secteur privé. Par le fait même, ils sont assujettis aux principes de base de l'offre et de la demande. Au Canada, le nombre d'inscriptions dans les établissements d'enseignement postsecondaire a augmenté au cours des 30 dernières années. Ces 15 dernières années plus précisément, le nombre d'étudiants à temps plein inscrits dans les universités canadiennes a bondi de 57 %³. Aux États-Unis, les inscriptions dans les établissements conférant des diplômes ont augmenté de 11 % de 1990 à 2000, et de 37 % de 2000 à 2010 – passant de 15,3 millions d'étudiants à 21,0 millions d'étudiants⁴. Cette tendance à la hausse ne touche pas seulement les établissements accordant des diplômes, si nous considérons que 43 % de tous les étudiants de niveau collégial étaient inscrits dans des collèges communautaires en janvier 2011⁵. De toute évidence, la demande en matière d'études postsecondaires est en plein essor sur tous les fronts. Or, une demande à la hausse s'accompagne inévitablement d'un resserrement de la concurrence – non seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelle internationale.



Ces 15 dernières années plus précisément, le nombre d'étudiants à temps plein inscrits dans les universités canadiennes a bondi de 57 %³.



Aux États-Unis, les inscriptions dans les établissements conférant des diplômes ont augmenté de 11 % de 1990 à 2000.

Secteur de l'enseignement supérieur nord-américain



Chaque année, le Canada attire plus de 90 000 étudiants étrangers, lesquels injectent au bas mot 6,5 milliards de dollars dans l'économie du pays⁶. En 2009, les États-Unis attiraient 20 % des 3,4 millions d'étudiants étrangers; il s'agit toutefois d'une diminution par rapport aux 27 % d'étudiants étrangers en 2002, diminution qui s'explique par un resserrement de la concurrence et l'ouverture de nouveaux marchés⁷. En outre, les principaux pays d'où proviennent les étudiants étrangers au Canada, soit l'Inde et la Chine, redoublent d'efforts à l'heure actuelle pour rehausser les inscriptions nationales et internationales dans leurs propres universités. En 2011, l'Inde a majoré de 30 % ses dépenses dans le domaine de l'enseignement supérieur, tandis que le gouvernement

chinois s'est récemment donné pour but d'atteindre 500 000 inscriptions internationales (le double du nombre d'inscriptions actuel et plus que le nombre total d'étudiants qu'elle envoie à l'étranger) dans son système d'enseignement supérieur d'ici 2020⁸. Les États-Unis, en plus d'être aux prises avec les mêmes défis que le Canada au regard des étudiants étrangers, voient leurs collèges communautaires et leurs écoles publiques essuyer la concurrence de plusieurs universités et collèges à but lucratif qui se sont multipliés au cours de la dernière décennie. Une centaine d'établissements d'enseignement supérieur ont vu le jour partout au pays, sont exploités comme de véritables entreprises privées et connaissent une hausse constante de leur nombre d'inscriptions.

De fortes pressions sont aujourd'hui exercées sur les établissements d'enseignement supérieur pour qu'ils attirent et conservent les étudiants, et les enjeux sont plus élevés que jamais. Dans ce nouveau secteur hybride, les étudiants sont à l'évidence des clients, et les établissements d'enseignement sont contraints de se mesurer les uns aux autres pour attirer à la fois clients et financement. Un collège communautaire aux États-Unis a déjà compris l'atout que représente la technologie pour attirer les étudiants. Ces trois dernières années, le Montgomery County Community College (MCCC) s'est classé au sommet des collèges communautaires du pays pour l'usage qu'il fait de la technologie afin d'appuyer et d'améliorer l'expérience d'enseignement et d'apprentissage :

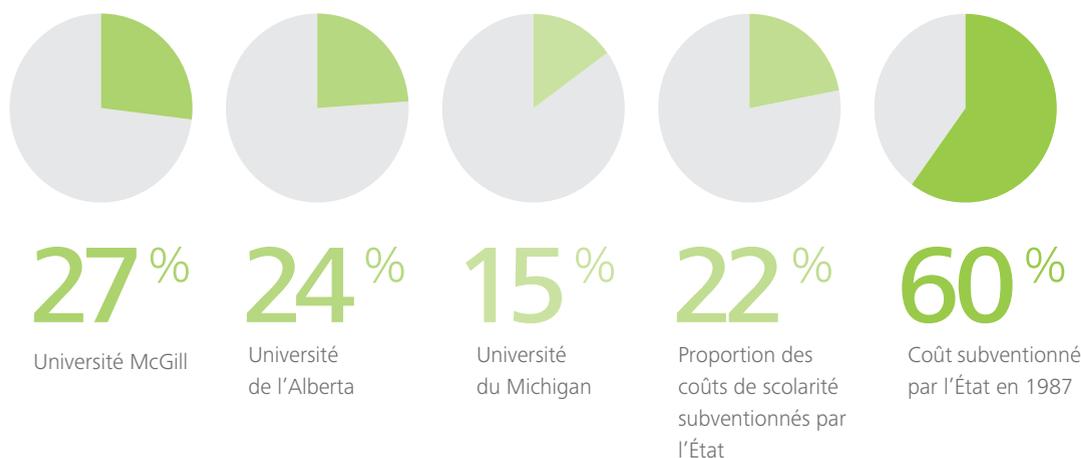
Le nombre d'inscriptions ayant augmenté de plus de 35 % au cours des 10 dernières années, la demande de données personnalisées a dépassé la capacité de l'organisme Information Technology and Institutional Research à produire les rapports demandés dans des délais raisonnables. C'est pourquoi le collège a déployé un nouveau tableau de bord exécutif, appelé iStrategy HigherEd Analytics Student Module, grâce auquel les utilisateurs finaux ont accès aux données dont ils ont besoin, au niveau dont ils ont besoin, et au moment de leur choix. Et, dans le but de conserver ses étudiants, le MCCC a également mis en place un nouvel outil d'alerte, le Colleague Student Retention Alert, qui a considérablement changé la manière dont les conseillers, les orienteurs et les professeurs assurent le suivi des étudiants à risque et communiquent avec eux afin de les convaincre de poursuivre leurs études au sein de l'établissement. L'outil permet aux enseignants de signaler les étudiants qui affichent des comportements à risque, comme des absences nombreuses, un mauvais rendement scolaire et des problèmes comportementaux graves. Lorsqu'un signalement est effectué, un dossier est automatiquement généré et envoyé à un conseiller du Student Success Center. Enfin, le collège a déployé un nouveau système de planification, le SARS GRID, pour améliorer l'efficacité des rendez-vous des étudiants au Student Success Center. Ce tableau de planification sur le Web permet au personnel de la réception du centre de jumeler les étudiants qui se présentent à un conseiller disponible ou de les informer de la période pendant laquelle ils devront attendre avant de voir un conseiller. Puisqu'ils peuvent consulter les horaires de travail des nombreux orienteurs et conseillers à plusieurs dates sur un seul écran, les membres du personnel peuvent rapidement et avec efficacité aider les étudiants à choisir les plages de rendez-vous qui s'insèrent le mieux à leur horaire et domaine d'étude, améliorant du même coup le premier contact avec les étudiants⁹.

Malgré l'avantage déterminant sur la concurrence que la technologie peut offrir, la diminution du financement gouvernemental rend d'autant plus nécessaire la hausse du nombre d'inscriptions et un équilibre entre les coûts traditionnels et la demande visant des options de programme plus nombreuses. Dans ce contexte, les revenus provenant des étudiants jouent un rôle plus important que jamais, non seulement pour assurer la viabilité des établissements d'enseignement, mais également pour offrir la gamme de programmes qui attirera une base d'étudiants toujours plus diversifiée. Par exemple, d'après notre étude, l'Université de Waterloo tire une plus grande part de revenus des droits de scolarité et des frais imputés aux étudiants que du financement provincial. D'autres établissements d'enseignement canadiens s'attendent à atteindre ce tournant critique dans une année ou deux, d'après les dernières prévisions budgétaires¹⁰. À l'Université McGill de Montréal, les droits de scolarité et autres frais représentent **27 %** des revenus d'exploitation tandis que, à l'Université de l'Alberta à Edmonton, ils représentent **24 %** du budget d'exploitation¹¹. Les universités publiques aux États-Unis sont dans la même situation, comme en témoigne le dernier budget de l'État de Californie qui amputait de 650 millions de dollars le financement accordé

à l'Université de Californie¹². Le Michigan, qui connaît une décennie de baisse dans le financement versé par l'État aux universités, a encore sabré **15 %** de son financement cette année, ce qui porte la proportion des coûts de l'éducation assumés par l'État à **22 %**, un plancher qui n'avait jamais été atteint. En comparaison, l'État assumait **60 %** des coûts en 1987¹³.

Les universités et les collèges privés américains subissent les mêmes pressions. Bien qu'ils ne dépendent pas du financement gouvernemental en raison de droits de scolarité beaucoup plus élevés, ils comptent malgré tout sur les fonds de dotation privés et les subventions de recherche. Avec ce nouveau climat de concurrence, particulièrement entre les meilleurs établissements d'enseignement privés, il est essentiel que ces établissements continuent de proposer des programmes et des cours nouveaux et novateurs et de bâtir des installations de recherche à la fine pointe de la technologie. C'est à de telles initiatives que l'on doit d'attirer et de conserver les meilleurs et les plus brillants étudiants et professeurs – pas seulement de l'Amérique du Nord, mais de partout dans le monde – et de continuer à toucher ces sommes indispensables.

Droits de scolarité et autres frais par rapport au budget d'exploitation



Universités et collèges privés américains ayant la dotation la plus élevée par étudiant

- | | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 1

Université de Princeton | 2

Université Yale | 3

Université Harvard | 4

Franklin W. Olin College of Engineering | 5

Pomona College |
| 6

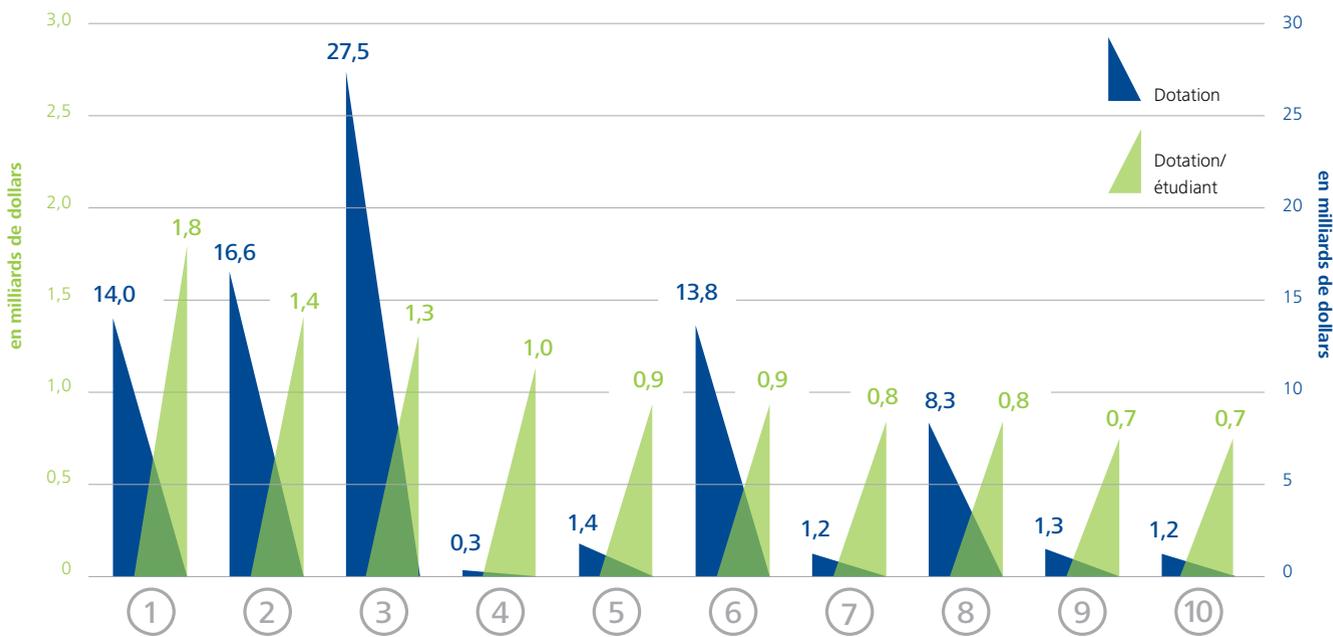
Université Stanford | 7

Swarthmore College | 8

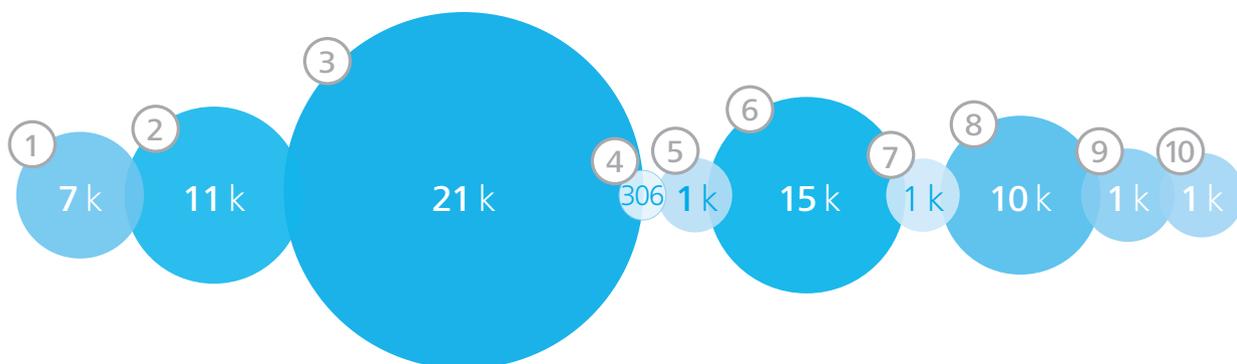
Mass. Institute of Technology (MIT) | 9

Amherst College | 10

Grinnell College |



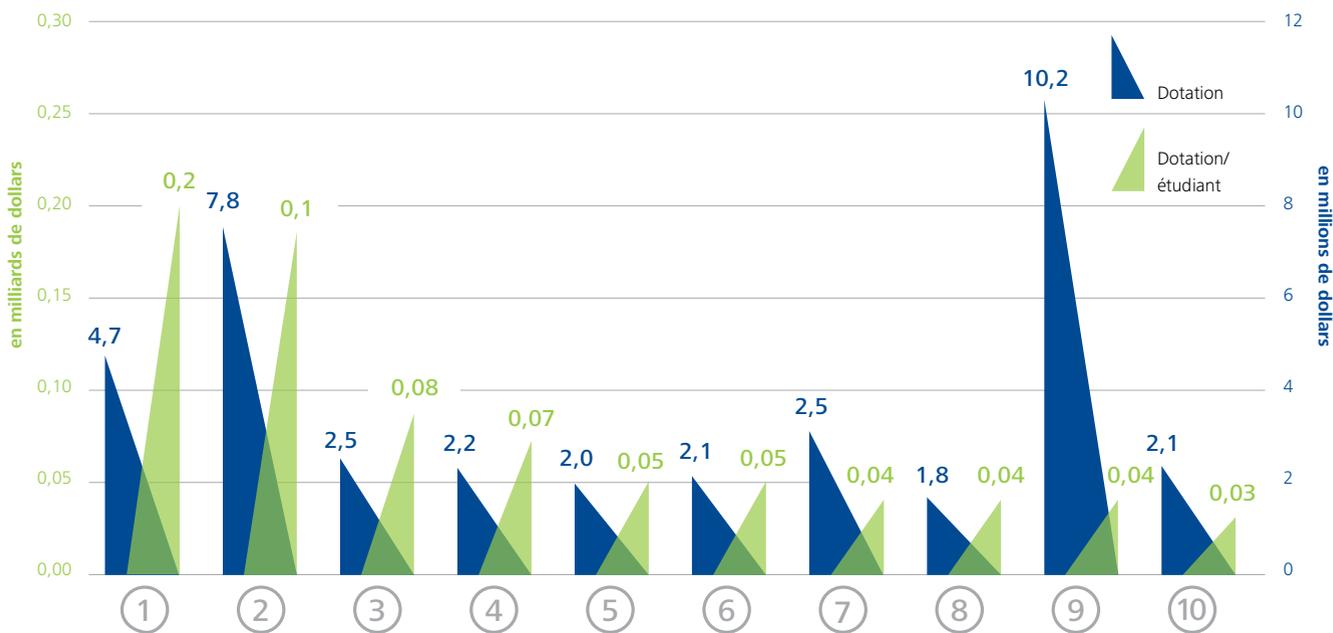
Nombre total d'inscriptions (en milliers)



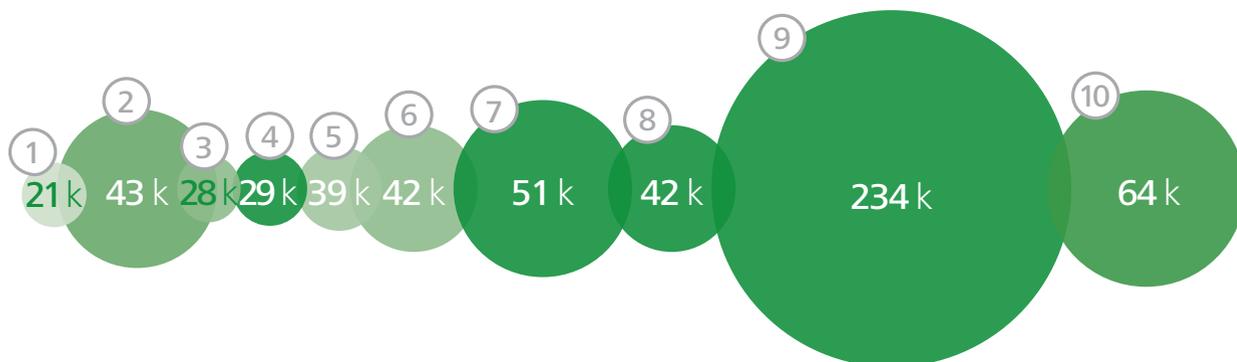
* Source : Informations publiques provenant des établissements

Universités publiques américaines ayant la dotation la plus élevée par étudiant

- 1  Université de Virginie
- 2  Université du Michigan
- 3  Université de Pittsburgh
- 4  Université de Caroline du Nord à Chapel Hill
- 5  Université Purdue
- 6  Université de Washington
- 7  Université du Minnesota**
- 8  Université du Wisconsin
- 9  Université de Californie**
- 10  Université d'État de l'Ohio



Nombre total d'inscriptions (en milliers)



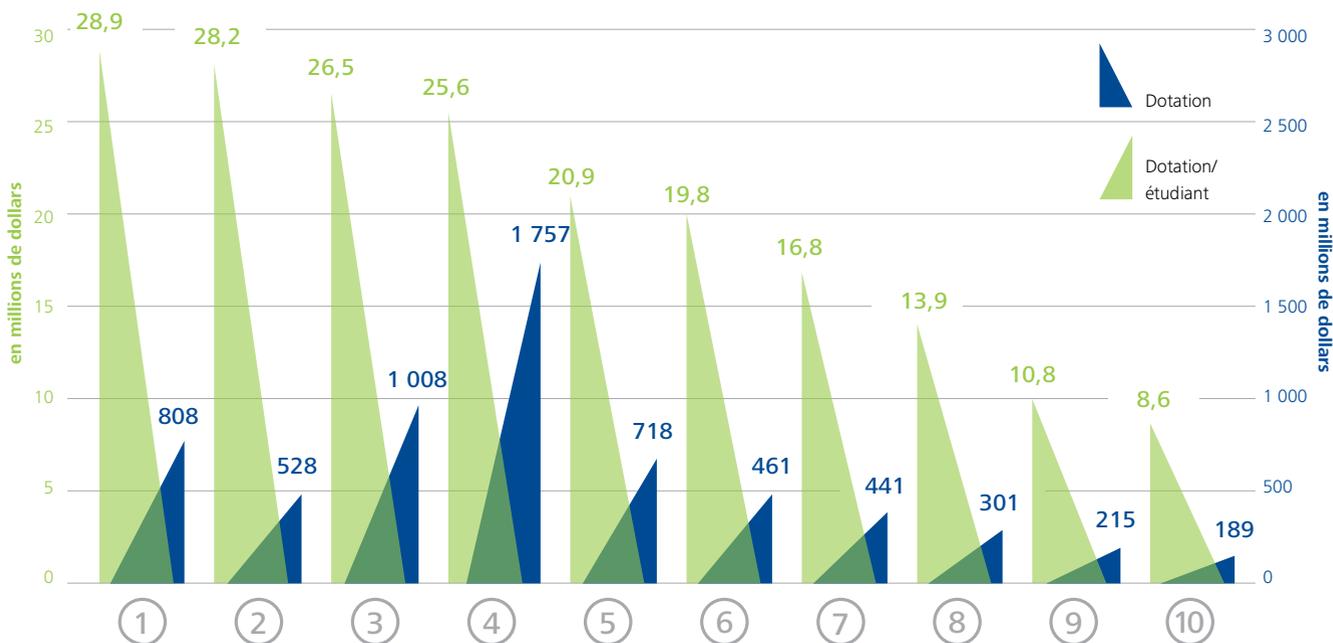
* Source : Informations publiques provenant des établissements

** Ensemble du système

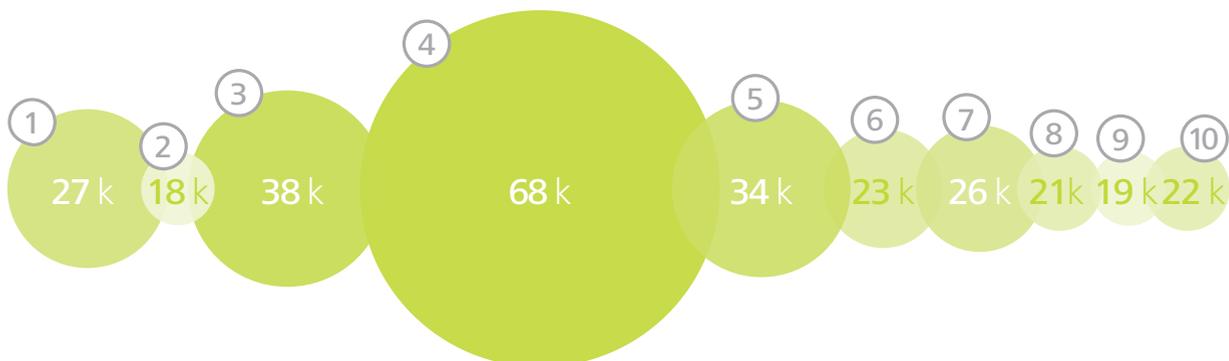
En guise de comparaison, les universités canadiennes publiques, bien que de taille beaucoup plus petite et toutes proportions gardées, subissent également des pressions constantes pour continuer d'attirer des fonds de dotation tout en demeurant concurrentielles.



Universités canadiennes ayant la dotation la plus élevée par étudiant



Nombre total d'inscriptions (en milliers)



* Source : « Canada's big universities ranked by endowment », Université Mclean's, 6 juin 2011

** N'inclut pas les fonds de dotation versés aux collèges

ont dépassé le taux d'inflation de

509 %

et les droits de scolarité du deuxième cycle de

724 %

Que signifie ce portrait de ce secteur hybride pour les étudiants? Il signifie que les étudiants disposent d'un large éventail de choix correspondant à ce que tout consommateur capitaliste désire aujourd'hui : un accès facile à des services soutenus par la toute dernière technologie. Si leur établissement d'enseignement ne leur offre pas des solutions rapides, simples, souples et uniques, ils iront ailleurs. En fait, un pourcentage important des étudiants finissants n'obtiennent pas leur diplôme du premier établissement dans lequel ils se sont inscrits¹⁴.

De toute évidence, la technologie est un élément incontournable dans ce nouveau modèle hybride et a une incidence considérable sur les structures de gouvernance postsecondaire actuelles. Plus qu'un mécanisme de soutien opérationnel désormais, la technologie doit être exploitée à son maximum pour améliorer et propulser l'expérience de l'étudiant-client. Les droits de scolarité allant croissant (au cours des 25 dernières années, les droits de scolarité au premier cycle en Ontario ont dépassé l'inflation de 509 % et les droits de scolarité aux cycles supérieurs, de 724 %¹⁵), les étudiants s'attendent à plus, et les secteurs des TI doivent répondre aux attentes.

Il est impératif, lorsqu'il est question des cadres de gouvernance, de tenir compte de ce secteur concurrentiel en plein essor et de les adapter en conséquence, en évaluant régulièrement les options et en mettant en œuvre la technologie de pointe qui répond aux besoins. Les structures de gouvernance doivent mettre en relief le rôle désormais essentiel joué par les technologies novatrices, et les dirigeants des TI doivent chercher un moyen d'améliorer leurs systèmes actuels. Qu'il s'agisse de mettre à niveau l'infrastructure de leurs réseaux afin d'augmenter la bande passante Internet sur le campus, d'intégrer les médias sociaux dans les conférences en ligne ou l'apprentissage par simulateur de pointe dans les programmes de formation des médecins, ou de s'assurer que les étudiants et le corps enseignant ont accès aux meilleurs outils et installations, les établissements d'enseignement se doivent de demeurer concurrentiels. Nous sommes en présence d'un ordre nouveau – un ordre dans lequel les dirigeants des TI doivent sans cesse innover et que les structures de gouvernance doivent appuyer.

Les structures de gouvernance doivent mettre en relief le rôle désormais essentiel joué par les technologies novatrices, et les dirigeants des TI doivent chercher un moyen d'améliorer leurs systèmes actuels.

Suivre l'évolution de l'enseignement supérieur grâce à la gouvernance institutionnelle

L'ascendant que le gouvernement peut avoir sur l'enseignement supérieur au moyen des politiques de financement prend énormément d'ampleur. Dans la foulée de ce phénomène, les établissements d'enseignement doivent être plus responsables, d'où les règles gouvernementales plus strictes en matière de reddition de comptes et les investissements importants injectés par les établissements dans les outils et les processus connexes. S'ajoute à cela la concurrence accrue qui oblige les établissements d'enseignement à adapter leurs activités intra et interinstitutionnelles tout en veillant à ce que les changements n'aient pas de répercussions négatives sur leur financement. L'un de ces changements consiste à trouver de nouveaux moyens d'augmenter les flux de revenus. Par exemple, certains établissements interurbains tirent profit des modèles de partenariat public-privé pour offrir un accès aux installations et des programmes novateurs qui ne seraient pas possibles avec un financement exclusivement gouvernemental. Si cette manière de faire offre une certaine souplesse pour ce qui est de gérer et de cibler les investissements afin qu'ils soient porteurs de croissance et d'innovation, une structure de gouvernance efficace doit cependant être en place pour s'assurer que les décisions propulsent l'établissement sur le plan opérationnel, tout en prenant garde de respecter les règlements gouvernementaux en matière de financement et d'évaluation de la qualité.

Le fait est que les établissements d'enseignement doivent aujourd'hui composer avec un environnement de financement plus diversifié et moins prévisible, résultat du changement de cap dans le financement versé par le gouvernement qui est passé d'un budget ventilé à un montant forfaitaire. Le financement par montant forfaitaire fluctue, car il peut être articulé autour des entrées ou des résultats. Par exemple, il peut dépendre des entrées, comme le nombre d'étudiants admis, ou des résultats, comme le nombre de diplômes accordés pour un programme donné. En outre, des organismes externes effectuent maintenant des vérifications de la qualité pour s'assurer que les établissements d'enseignement sont

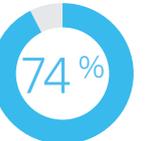
gérés avec efficacité du point de vue du financement certes, mais également du point de vue de la réussite scolaire. Compte tenu de cet environnement plus strict, les établissements d'enseignement devraient diversifier leurs sources de financement afin d'être moins dépendants du gouvernement et, ce faisant, se protéger du risque lié aux capitaux. D'autres sources de financement sont à leur portée, notamment un financement direct d'une tierce partie, comme une organisation privée à la recherche de partenariats, un financement contractuel (la vente de services d'enseignement et de recherche) et les droits de scolarité traditionnels.

Il peut être difficile d'examiner différentes options visant à diversifier le financement dans les modèles de gouvernance actuels, lesquels sont fortement axés sur la collaboration et ont une structure décisionnelle décentralisée qui convient aux décisions relatives à l'enseignement, mais pas toujours aux décisions d'affaires. Puisque tout indique que l'enseignement supérieur sera géré davantage à l'image d'une entreprise du secteur privé que d'un établissement d'enseignement du secteur public, les structures de gouvernance qui régissent la prise de décisions relatives à l'enseignement doivent s'adapter à cette nouvelle réalité et à tout ce qu'elle suppose. Ce qui est plus important encore, c'est que les établissements d'enseignement supérieur ne doivent pas seulement se concentrer sur le développement de l'enseignement supérieur, mais également sur la survie des établissements.

Pour cela, il faut veiller à ce que les conseils d'administration des établissements d'enseignement soient composés à près de 50 % de membres du secteur privé qui proviennent de l'extérieur de l'établissement et renforcer le pouvoir des membres de la haute direction, par exemple le vice-recteur à l'enseignement. Ces membres du conseil d'administration qui viennent de l'extérieur des établissements d'enseignement, en plus de posséder une expérience pratique valable, peuvent resserrer le lien entre les établissements et l'économie et les aider à être plus efficaces sur le plan opérationnel.

Les établissements d'enseignement supérieur sont aujourd'hui non seulement responsables du développement de l'enseignement supérieur, mais également de la survie de l'établissement.

Exemples de la représentation au conseil d'administration dans les établissements d'enseignement nord-américains

Établissement d'enseignement supérieur	Seneca College of Arts and Technology	Université Ryerson	Nova Scotia Community College	Université d'État du Missouri	Université Harvard	Université de Princeton
Détails sur l'établissement	Canada – public	Canada – public	Canada – public	É.-U. – public	É.-U. – public	É.-U. – public
Représentation au conseil d'administration	Secteur public – 11; secteur privé – 10	Secteur public – 11; secteur privé – 13	Secteur public – 6; secteur privé – 14	Secteur public – 4; secteur privé – 6	Secteur public – 11; secteur privé – 21	Secteur public – 10; secteur privé – 29
% du financement privé						

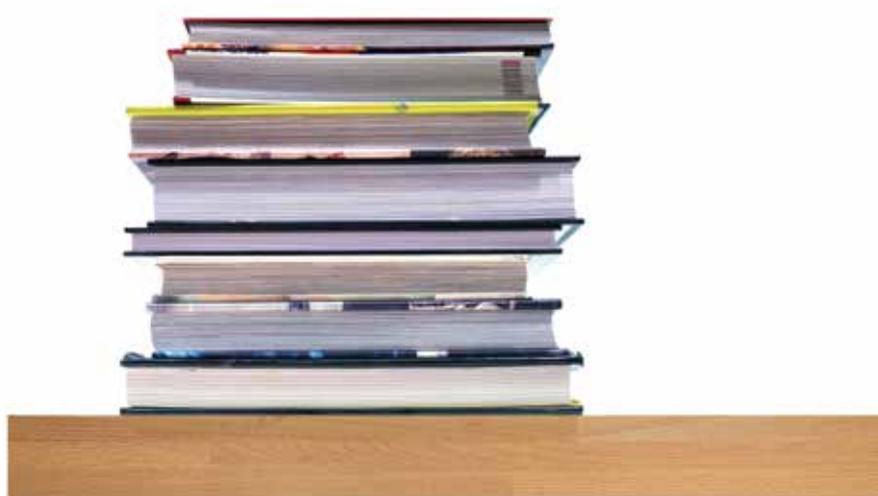
* Source : Sites Web de chaque établissement

Certains possèdent également de l'expérience des sources de financement régionales et autres. Avec l'appui de membres de l'extérieur et du secteur privé, la haute direction peut prendre de meilleures décisions et s'adjoindre le soutien nécessaire pour stimuler le rendement institutionnel. Le fait de bâtir des relations efficaces avec des partenaires privés s'accompagne d'un éventail d'avantages intéressants qui peuvent aider les établissements à naviguer dans le nouveau secteur hybride de l'enseignement supérieur.

Il va sans dire que cette nouvelle manière de procéder dans la prise de décisions et cette nouvelle répartition des pouvoirs au profit des dirigeants et des membres externes du conseil d'administration, pouvoirs qui étaient l'apanage des facultés universitaires traditionnelles, peuvent occasionner des tensions au sein même des établissements. Afin d'atténuer le risque que de telles situations se produisent, l'administrateur (que ce soit le doyen ou le vice-recteur à l'enseignement) désigné pour superviser les décisions relatives à l'enseignement et à l'établissement doit être en mesure de faire le pont à la fois avec le milieu universitaire traditionnel et le milieu des affaires. Cet administrateur devrait posséder une bonne réputation dans le milieu universitaire ainsi que des aptitudes en leadership, en gestion et en affaires pour comprendre les besoins changeants de l'établissement dans ce nouveau secteur hybride. Ce poste est d'une importance centrale pour aider les établissements à trouver le juste équilibre entre les

besoins de l'enseignement supérieur et les exigences opérationnelles de plus en plus complexes et pertinentes.

Une nouvelle structure de gouvernance souple s'impose donc si l'on veut réaliser ce double mandat. En somme, un poste de direction qui se veut un hybride alliant responsabilités en matière d'enseignement supérieur et sur le plan des affaires offrira le leadership dont les établissements ont besoin.



Les rôles des différents intervenants

Pour que les relations au sein des établissements d'enseignement supérieur soient bonnes, il faut un environnement propice à la collaboration, à une saine gouvernance et à une amélioration continue. Au cœur d'une gouvernance universitaire efficace et efficiente se trouvent une consultation, une communication et une participation ouvertes dans les décisions et les organes décisionnels, et une compréhension des responsabilités et des limites de pouvoir par tous les membres du milieu universitaire. Le succès d'une université repose sur des relations de collaboration et le respect mutuel entre le personnel du corps enseignant et professionnel, le personnel de soutien, les étudiants, les agents administratifs et les représentants d'entités extérieures¹⁶. Ce point est d'une extrême importance. Tous les intervenants au sein et autour de l'établissement doivent être au fait de leurs responsabilités individuelles et collectives. Ils doivent comprendre leur rôle dans l'élaboration des politiques, des procédures, des règles et des règlements nécessaires à la gestion des opérations quotidiennes; mettre de l'avant une stratégie efficace et protéger l'établissement contre tout ce qui pourrait nuire à sa réputation et contre toute perte financière ou intellectuelle. Toutefois, il en faut plus pour assurer une saine gouvernance. La structure de gouvernance en elle-même doit être un pilier et définir un processus clair et des critères propres à chaque rôle pour la prise de décisions.





→ Rôle du registraire

Le registraire « connaît tout et est capable de tout¹⁷ », ce qui explique pourquoi il joue un rôle hautement influent dans la promotion d'une saine gouvernance. À n'en pas douter, les registraires interviennent dans la gestion et l'orientation des politiques relatives à l'enseignement, mais leurs vastes relations avec le groupe d'intervenants le plus important de l'établissement d'enseignement, à savoir les étudiants, font en sorte que leur rôle va bien au-delà de l'enseignement à proprement parler.

Au départ, le registraire doit connaître de manière approfondie les systèmes de TI qui contrôlent et gèrent les renseignements relatifs aux étudiants. De nombreux établissements passent à des systèmes téléphoniques complexes administrés par les secteurs des TI ou à des systèmes complexes de planification des ressources de l'organisation (PRO) administrés par des groupes fonctionnels. Le bureau du registraire devrait connaître dans les moindres détails le rôle des TI dans la gestion de ces systèmes, et son personnel devrait savoir ce qui se produira en cas de panne du système ou de problèmes.

Les systèmes des TI des universités sont des plus complexes. Malheureusement, ce ne sont pas tous les secteurs du campus qui comprennent – ou ont la capacité ou la volonté de comprendre – la complexité de ces systèmes. Certains d'entre eux pourraient ne pas comprendre les préalables technologiques ou les exigences de compatibilité qui permettent ou, au contraire, empêchent les mises à jour ou les achats voulus en matière de TI. Dans de tels cas, les secteurs peuvent voir les TI comme un obstacle et parfois même mettre en œuvre de nouveaux systèmes sans énoncer clairement leurs capacités ou leur compatibilité. Le bureau du registraire, compte tenu de sa position éminente et de l'influence importante qu'elle lui apporte, devrait être en mesure d'expliquer les problèmes touchant les TI, agir à titre de médiateur quant aux solutions à privilégier et provoquer le changement nécessaire à l'adoption de ces solutions. Le registraire devrait en outre se poser en gardien des mesures de protection qui régissent les normes de sécurité et de contrôle de l'université.

→ Rôle du dirigeant principal de l'information (DPI)

Les demandes provenant des différentes parties prenantes, parmi lesquelles les étudiants, les professeurs, les anciens élèves, les donateurs et le gouvernement, font en sorte que

le rôle du DPI est plus important que jamais. Ces parties prenantes misent énormément sur la technologie dont s'est doté l'établissement et jettent un regard critique sur son efficacité et ses retombées. Le DPI se doit d'être au fait de ces demandes et à l'affût d'occasions d'améliorer les expériences des parties prenantes et d'adapter les offres de service selon les besoins.

Selon Linda Fleit, ancienne présidente et fondatrice de la firme de consultation en TI Edutech International, il y a sept qualités indispensables que les DPI en enseignement supérieur doivent posséder :

- une vision claire du rôle des TI dans l'enseignement supérieur;
- l'aptitude à prendre et à défendre des décisions difficiles;
- d'excellentes habiletés en communication orale et écrite, incluant une bonne écoute;
- la capacité de former des alliances et d'établir des relations avec les principaux groupes qui constituent le campus;
- l'aptitude à travailler efficacement en équipe;
- la capacité de gérer judicieusement les ressources;
- une expertise et une connaissance approfondies dans au moins un aspect de la technologie.

Cela dit, le DPI en enseignement supérieur est appelé à jouer le double rôle qui incombe si souvent aux DPI dans tout autre secteur. D'abord et avant tout à la tête des systèmes d'information, il joue un autre rôle tout aussi important, celui de membre de l'équipe de direction du recteur ou du vice-recteur. De nos jours, les DPI en enseignement supérieur participent fréquemment à des discussions et à des décisions qui engagent tout le campus et qui ont peu à voir avec la technologie. Cela étant, le DPI doit très bien connaître les perceptions, la politique, les relations publiques, les finances et les difficultés touchant le financement, de même que, dans une certaine mesure, l'orientation de l'établissement en matière de marketing¹⁸.

Fait intéressant, la technologie est souvent reléguée au second rang dans l'enseignement supérieur. Dans de tels cas, le rôle du DPI peut s'avérer plus difficile, puisque tout changement technologique nécessitera beaucoup d'efforts de persuasion et d'explications sur les propositions de valeur. D'une manière générale, le milieu universitaire est plus porté vers les méthodes « éprouvées » et se montre souvent sceptique devant de nouvelles technologies et



leurs répercussions potentielles. Les étudiants, à l'inverse, montrent une plus grande ouverture d'esprit envers l'innovation technologique et se posent de plus en plus en défenseurs éloquents du changement sur les campus à l'échelle du Canada. Avec cet outil de grande valeur à portée de main, les DPI devraient étudier différentes manières d'en tirer profit afin de faire progresser l'usage des TI en général.

Le DPI est également bien placé pour forger des liens importants au sein de l'établissement, mais il faut, pour comprendre les difficultés inhérentes à la fonction de doyen, de registraire ou de professeur, faire preuve d'une grande perspicacité. Par exemple, certaines capacités et réussites de l'établissement dans le domaine de la recherche revêtent une profonde importance et sont une source d'une grande fierté. Les DPI de ces établissements devraient être vus comme des champions de la technologie pour la recherche et les chercheurs.

Plus important encore, le DPI doit se tenir au fait des dernières tendances technologiques qui suscitent l'intérêt et de leur potentiel. Par exemple, à la fin de 2012, les technologies qui ont le potentiel de changer les manières de faire établies, comme les plateformes de cours en ligne offerts à tous, étaient encore plutôt rares, particulièrement au Canada¹⁹. Pourtant, les technologies qui pourraient représenter de nouvelles sources de revenus devraient être analysées avec soin du point de vue de la rentabilité et du rendement du capital investi. De telles initiatives pourraient également donner au DPI des moyens de trouver un terrain d'entente avec les principaux administrateurs et principales parties prenantes.

La capacité d'un établissement d'enseignement à suivre le rythme des progrès technologiques ne définit pas seulement les perceptions sur le marché, elle représente également un atout essentiel pour attirer les meilleurs talents étudiants, obtenir des fonds de dotation pour la recherche et accroître les revenus tirés de sources non traditionnelles, comme l'enseignement en ligne. Il est donc impératif que les DPI en enseignement supérieur préconisent une vision du changement au moyen de la technologie – et se voient comme les catalyseurs d'un tel changement, offrant des conseils et des avis essentiels quant à la valeur potentielle de toutes les décisions technologiques.

→ Rôle du doyen

Les doyens universitaires assument aujourd'hui un éventail beaucoup plus vaste de responsabilités que par le passé, leur axe d'action se déplaçant subtilement des étudiants au corps professoral, et doivent par conséquent posséder des compétences de plus en plus nombreuses. Une constante, toutefois : le doyen doit être perçu comme un leader. Les doyens du futur doivent être prêts à résoudre des situations qui touchent tant la clientèle étudiante que le corps professoral s'ils veulent aider à définir et à faire avancer les mesures de gouvernance importantes²⁰.

→ Rôle du vice-recteur à l'enseignement

La principale responsabilité du vice-recteur à l'enseignement consiste à s'assurer que l'établissement se dote d'une mission clairement définie et la respecte. Un bras droit sera parfois appelé en renfort pour se charger des valeurs de base, de la vision et des engagements de l'établissement; il doit donc être un membre respecté de la communauté intellectuelle du campus. Toutefois, le poste nécessite également un gestionnaire pragmatique qui peut superviser en toute efficacité les tâches opérationnelles²¹.

→ Rôle des associations étudiantes

En règle générale, les associations étudiantes ont leur propre structure décisionnelle interne et président élu. Leurs activités varient de l'exploitation d'entreprises de service (ateliers d'impression et de photocopie, bars et restaurants) à la publication de journaux étudiants ou de journaux de campus, en passant par l'organisation d'événements sociaux, le financement de groupes étudiants et la prestation de services d'aide aux études. Cependant, leurs rôles évoluent, puisqu'elles influencent désormais les politiques universitaires, suivent de près les politiques de l'établissement et aident les étudiants dans le dédale des processus institutionnels. La participation des associations étudiantes à la gouvernance des établissements peut prendre différentes formes, notamment celles d'une représentation étudiante officielle au sein des conseils d'administration et des sénats universitaires, d'une participation à des comités consultatifs et à des groupes de travail et d'une interaction régulière avec les administrateurs de leur établissement.



La composition du conseil ainsi que l'expérience, les relations et les influences potentielles que chacun de ses membres apporte sont des facteurs essentiels à la gouvernance d'un établissement. En fonction de ce groupe, l'orientation approuvée d'un établissement peut changer, pour le meilleur ou pour le pire.

→ **Rôle des anciens élèves**

Les dirigeants des associations d'anciens élèves sont parfois représentés au sein des conseils d'administration des établissements d'enseignement, et les anciens élèves qui occupent un poste d'autorité dans leur domaine peuvent souvent influencer les décisions de financement publiques et privées importantes. Les anciens élèves peuvent par ailleurs mettre à contribution leurs réseaux et leurs relations dans la communauté pour appuyer des campagnes de financement.

→ **Rôle du conseil d'administration**

Au cœur de chaque modèle de gouvernance d'une organisation se trouve le rôle du conseil d'administration. Au sein des établissements d'enseignement supérieur, le conseil a pour mandat d'établir la structure de gouvernance qui encadrera l'établissement, d'approuver l'orientation stratégique dans le contexte de la politique et des lois publiques et d'évaluer le rendement de l'établissement en fonction de celui du recteur ou du président. Une étude portant sur la gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur australiens a également fait ressortir un autre mandat important des conseils d'administration universitaires, celui de préserver la qualité de l'enseignement et de donner à l'établissement une crédibilité sur les marchés et dans les différents secteurs²².

Ce rôle central du conseil au sein de l'établissement rend d'autant plus importantes la sélection et l'élection de ses membres pour définir son orientation stratégique, assurer le succès de l'établissement sur le marché, surveiller les mesures de rendement et veiller à l'élection d'un recteur ou d'un président compétent. Suivant la tendance constatée dans le secteur de l'éducation, le conseil d'administration a subi une transformation profonde, étant plus diversifié, et est composé de membres possédant une expertise approfondie à la fois du milieu des affaires, de l'enseignement supérieur et de la communauté. Les membres d'un conseil d'administration qui présentent une telle diversité permettent à un établissement non seulement d'établir des relations avec des entreprises et des communautés à l'échelle locale et mondiale, ce qui serait impossible autrement, mais également de tirer profit d'une bonne représentation afin d'assurer l'orientation future de l'établissement. La composition du conseil ainsi que l'expérience, les relations et les influences potentielles que chacun de ses membres apporte sont des facteurs essentiels à la gouvernance d'un établissement. En fonction de ce groupe, l'orientation approuvée d'un établissement peut changer, pour le meilleur ou pour le pire.

Le modèle actuel de gouvernance institutionnelle est-il la solution à ces principaux problèmes?

Comme il a été mentionné précédemment, les établissements d'enseignement supérieur doivent de plus en plus être administrés comme des entreprises du secteur privé afin d'être aussi efficaces, concurrentiels, souples et polyvalents que celles-ci. À l'instar des entreprises, ils doivent s'adapter plus rapidement, minimiser leurs coûts d'exploitation, améliorer la coordination et changer d'orientation en suivant la voie dictée par les marchés, les tendances et les occasions qui se présentent. Sachant tout cela, pourquoi les établissements hésitent-ils à mettre en place la structure de gouvernance nécessaire pour effectuer des changements positifs et améliorer les services offerts aux étudiants? En fait, il faut se pencher d'abord sur un certain nombre de problèmes :

→ Manque de souplesse

Les pratiques de gouvernance qui ont cours dans les établissements d'enseignement supérieur à l'heure actuelle, particulièrement dans les domaines de la technologie et des processus opérationnels, ne sont pas conçues pour des conditions de marché évolutives et témoignent d'une appréhension à l'égard du risque. En règle générale, la gouvernance vise l'harmonisation avec les stratégies opérationnelles et la mise en œuvre de changements en fonction des besoins opérationnels. Or, lorsqu'il est question de tirer profit de la technologie pour appuyer les décisions relatives aux processus opérationnels, la gouvernance est perçue comme un frein et un obstacle. Certes, il est compréhensible d'aspirer à un consensus et à une coordination entre de nombreux secteurs – voire à l'échelle de l'établissement –, mais lorsque tout un chacun a droit de veto, tout changement, si petit soit-il, peut se révéler une entreprise longue et coûteuse. Dans certains cas, les conventions collectives et les processus de changement connexes peuvent se poser en véritables obstacles au changement.

Les établissements ont besoin de mettre l'accent sur les clients, après quoi il leur sera plus facile de suivre le rythme

des conditions changeantes du marché. Par exemple, au lieu d'élaborer une stratégie opérationnelle, de mettre en place des politiques de gouvernance pour la réaliser, puis d'expédier les exigences de mise en œuvre aux TI sans les consulter, il faudrait mettre la technologie au cœur de la stratégie opérationnelle dès le départ. À l'ère des médias sociaux, les parties prenantes influencent souvent les décisions relatives à la technologie sans même mettre à contribution les TI. Plus particulièrement, pour les organisations qui se servent de stratégies technologiques axées sur les clients pour se distinguer, la gouvernance devient un processus décisionnel stratégique qui est régi par les hautes instances de l'organisation²³.

→ Mauvaises personnes aux postes de décideurs

Selon une étude réalisée par la firme de recherche Gartner, les parties prenantes du milieu universitaire ne sont pas prêtes pour la plupart à consacrer le temps nécessaire au processus décisionnel relatif aux TI²⁴. Les critiques de ce milieu soutiennent que le processus exige trop de temps, lequel devrait plutôt être consacré au travail de base (enseignement, recherche, soutien). Or, une structure de gouvernance efficace oppose un démenti à ce courant de pensée puisqu'elle permet des décisions claires et rapides. Dans un cadre efficace, la responsabilité incombe d'abord et avant tout aux gestionnaires. Par conséquent, si un problème ne peut être résolu ou une décision ne peut être prise à cet échelon, un processus d'acheminement aux échelons supérieurs est lancé. Tout dépendant des répercussions potentielles et de la gravité du problème, celui-ci peut être soumis aux directeurs ou directement au comité exécutif. Grâce à cette structure, la plupart des décisions sont prises par l'équipe, et un mécanisme rapide et efficace existe pour acheminer aux échelons supérieurs les problèmes et les conflits importants aux fins de résolution²⁵. Cette structure fait également en sorte que les décideurs sont mis à contribution chaque fois qu'ils le doivent et savent tout ce qu'ils doivent savoir.

Tout comme dans les entreprises, ils doivent réagir plus vite, réduire les frais généraux au minimum, améliorer la coordination et changer d'orientation selon les conditions du marché, les tendances et les occasions.



→ Les départements sont autonomes et n'ont pas une vision clairement définie

Dans nombre d'établissements, les départements sont pour ainsi dire autonomes et prennent des décisions qui traduisent un manque de vision globale à l'échelle de l'organisation. Ils sont administrés par des gestionnaires qui « ignorent en grande partie ce qui se fait dans les autres départements de l'établissement²⁶ ». Cela est dû au fait que les départements veulent prendre des décisions sans devoir composer avec ce qu'ils croient être les lourdeurs ou les restrictions posées par la gouvernance institutionnelle. Cette manière de faire, malheureusement, risque fort de mener à des solutions technologiques superficielles et à un éventail d'applications incompatibles avec l'organisation centrale des TI.

Idéalement, l'établissement et le groupe central des TI ont un portrait global de ce dont les utilisateurs/propriétaires des différents départements ont besoin et de ce qu'ils veulent; ainsi, ils peuvent mettre en œuvre une stratégie des TI qui optimise les ressources de base de ce secteur. Pour certains établissements cependant, la tâche consistant à dresser l'inventaire complet des applications peut s'avérer virtuellement impossible et nécessiter des mois. D'autres établissements vont entreprendre le processus, pour découvrir finalement que plusieurs applications sont redondantes. Dans certains cas extrêmes, nous avons vu plusieurs départements détenir une licence individuelle du même logiciel. Il est donc impératif, pour que le modèle de gouvernance soit efficace, que les établissements aient un portrait complet des composantes de TI actuelles et nécessaires et procèdent à des évaluations régulières pour tenir à jour un portefeuille des applications qui soit simple et non redondant.

→ Renseignements organisationnels insuffisants

Les établissements d'enseignement supérieur doivent revoir leurs missions et simplifier les processus par lesquels les ressources en TI sont réaffectées à l'échelle du système. Pour des solutions opérationnelles et programmatiques précises cependant, les décideurs institutionnels ont besoin de données sur les coûts et les avantages inhérents à des programmes en particulier – des données qu'ils n'ont généralement pas. Bon nombre d'établissements peinent à fournir aux parties prenantes les données analytiques et les renseignements organisationnels récents dont elles ont besoin. Il pourrait donc être utile de définir des indicateurs de rendement clé (IRC) qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques et le niveau de satisfaction des utilisateurs pour déterminer les secteurs prioritaires de l'établissement au regard de la gouvernance.

→ Ressources qualifiées

Au fur et à mesure que la gouvernance gagnera en souplesse et que les établissements chercheront à adopter rapidement de nouvelles technologies, de nouveaux processus de gestion du changement et des modèles de prestation de services rivalisant d'innovation, les ressources de mise en œuvre interpellées devront rafraîchir leurs compétences et définir avec soin leurs rôles. Il leur faudra en outre s'acquitter de l'exercice délicat qui consiste à suivre l'évolution constante des tendances en matière de personnalisation, des politiques axées sur le concept « apportez vos propres appareils » et des étudiants-clients qui attendent des applications à la fine pointe qui soient accessibles en tout temps.

Il ne s'agit pas ici de simplement enseigner à un développeur un nouveau langage de programmation. Compte tenu de l'environnement dynamique actuel marqué par des changements continus dans les TI, les ressources qui administrent et offrent des services de TI et des initiatives de changement se doivent d'être souples et de s'adapter à toute situation. De nouveaux outils et de nouvelles applications voient sans cesse le jour et doivent être analysés, et une attention accrue doit être accordée à l'évaluation des produits et des fournisseurs et à la révision des contrats et des processus opérationnels. À cette fin, il faut notamment mettre en place la bonne équipe de gestion des TI pour appuyer ces activités. Les compétences en communication et en service à la clientèle – les soi-disant compétences générales – seront également beaucoup plus recherchées, les médias sociaux devenant rapidement un moyen de soutien et de service par excellence.

Pour relever ces défis, les établissements d'enseignement supérieur doivent élaborer un plan de ressources détaillé et adapté à leurs besoins. Les questions à se poser pour ce faire sont les suivantes :

- Quelles compétences techniques et non techniques sont nécessaires?
- Quels postes techniques à long terme devraient être pourvus par des ressources internes?
- Quels postes à court terme serait-il préférable de pourvoir en faisant appel à des entrepreneurs ou à des consultants?

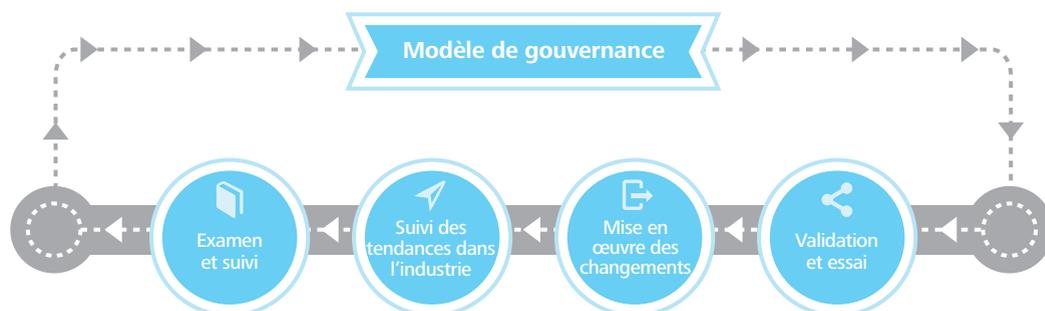
Une planification efficace de la main-d'œuvre et de la relève permettra aux établissements de recruter et de former les membres de leur personnel en ayant des objectifs clairs en vue et en respectant une vision stratégique qui définit la combinaison idéale de ressources à long terme.



Adopter un modèle de gouvernance efficace à long terme

La gouvernance institutionnelle devrait être un processus d'amélioration continue. Fondée sur les priorités convenues par les parties prenantes, elle devrait être appuyée par des communications et une rétroaction continues entre tous les échelons de l'organisation²⁷.

Pour une gouvernance efficace à long terme, un établissement doit mettre en place les éléments suivants :



Examen et suivi du modèle de gouvernance

Les cadres de gouvernance doivent être observés et examinés régulièrement en fonction de paramètres définis pour s'assurer qu'ils continuent de respecter les objectifs. Ce processus comprend des examens et des mises à jour à l'aide d'un tableau de bord, et la correction de tout écart relevé.

Suivi des tendances dans l'industrie

Les établissements doivent s'adapter et réagir aux changements qui pourraient influencer sur leur modèle de gouvernance. Ils doivent adopter une approche axée sur l'action plutôt que sur la réaction, ce qui minimisera le temps nécessaire pour évaluer et modifier la structure de gouvernance des TI en place. Les tendances de l'industrie peuvent être suivies de près grâce à diverses sources publiques et privées. Des analystes de marché relèvent les tendances au moyen d'études et de recherches sur les secteurs, fournissant des données additionnelles sur d'autres secteurs qui peuvent être utilisées par les établissements d'enseignement supérieur pour décider de la voie à suivre. Les sources communautaires, par exemple Educause, fournissent également des données sur le domaine de l'enseignement supérieur en particulier qui peuvent être prises en considération dans le cadre d'initiatives de changement, quelles qu'elles soient.

Mise en œuvre de changements et d'exigences dans le cadre de nouveaux processus opérationnels institutionnels

Un modèle de gouvernance efficace met l'accent sur les résultats des processus opérationnels. Ces processus opérationnels sont appelés à changer au fur et à mesure que l'établissement croît et s'épanouit. Pour assurer

la viabilité du modèle de gouvernance, des processus nouveaux ou mis à jour doivent y être incorporés, un exercice qui n'est pas toujours simple. Dans certains cas, il n'existe aucune documentation à proprement parler sur le processus opérationnel, ce qui rend d'autant plus difficile l'obtention de l'approbation du changement proposé par les parties prenantes. Si la question est abordée sous l'angle de l'amélioration continue, il s'agit de l'occasion tout indiquée de mettre à jour la documentation existante et de créer toute documentation manquante.

Validation et essai des changements apportés au modèle de gouvernance

Les établissements doivent s'assurer que toute nouvelle structure de gouvernance atteint les objectifs. Ainsi, toute modification à la structure doit être éprouvée afin de relever les problèmes, les erreurs et les risques, et les commentaires des parties prenantes doivent être pris en considération dans le cadre du processus afin de s'adjoindre leur soutien. Il est impératif pour l'établissement d'analyser chaque décision prise immédiatement après une modification du modèle de gouvernance. Ainsi, il sera plus en mesure de déterminer si la modification s'est révélée efficace ou si d'autres révisions doivent être effectuées.

Lorsqu'un modèle d'amélioration continue et les outils nécessaires pour le mettre en œuvre sont en place, le soutien de la haute direction de l'établissement est la dernière étape. Certes, le modèle sera pris en main par un administrateur en particulier, et non par l'établissement dans son ensemble, mais toutes les parties prenantes devraient apporter leur contribution aux processus visant à assurer sa viabilité et leur contribution devrait être reconnue lorsqu'un nouveau modèle de gouvernance se révèle efficace.

Une gouvernance efficace est un impératif concurrentiel

Une structure de gouvernance qui appuie et assure une prise de décisions efficace est essentielle à tout établissement qui aspire à se doter à long terme d'un avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus mondialisé. Il ne saurait être de réussite sans la souplesse et l'innovation, et la gouvernance doit permettre aux établissements d'offrir des services souples qui répondent à la demande des étudiants-clients d'aujourd'hui. Une structure qui rassemble des dirigeants du monde des affaires et du domaine de la technologie qui travaillent à la réalisation d'un plan commun alliant principes d'affaires et principes d'enseignement est la manière la plus efficace de réaliser cette vision.

Chacun a un rôle à jouer dans une gouvernance efficace. Comprendre ces rôles et les droits décisionnels qui leur sont inhérents est essentiel au processus décisionnel. Pour assurer le succès à long terme, les administrateurs des établissements d'enseignement supérieur doivent se donner pour tâche de promouvoir le changement et d'imposer une stratégie d'affaires. À cette fin, l'adoption par la haute direction du modèle de gouvernance – lequel doit être accompagné d'un processus d'amélioration continue – permet aux établissements de répondre aux demandes des parties prenantes tout en demeurant concurrentiels et, lorsque les conditions sont gagnantes, en se distinguant sur le marché de l'enseignement supérieur.

Il ne saurait être de réussite sans la souplesse et l'innovation, et la gouvernance doit permettre aux établissements d'offrir des services souples qui répondent à la demande des étudiants-clients d'aujourd'hui.



Notes en fin de texte

1. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. *The Incentive Effects of Higher Education Subsidies on Student Effort*, août 2004.
2. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. *Soaring Tuitions: Are Public Funding Cuts to Blame?* 19 septembre 2012.
3. « Canadian University Enrollment reaches record high » Université Mclean's, 1^{er} mars 2011.
4. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, 2012.
5. Higher Education Research & Development Institute, 2012.
6. « Canada facing increasing competition for international students », [En ligne], [www.examiner.com], 30 juin 2012.
7. « Trends in International Student Mobility' World Education News and Reviews », vol. 25, n° 2, février 2012.
8. « Canada facing increasing competition for international students », [En ligne], [www.examiner.com], 30 juin 2012.
9. « Using Technology to Impact Student Retention at Montgomery County Community College », [En ligne], [www.educause.edu/], 15 décembre 2010.
10. « Tuition Creeping Beyond Government Funding », *The Globe and Mail*, 23 août 2012.
11. *Ibid.*
12. « Funding woes sap quality of US education », *The Financial Times*, 28 septembre 2011.
13. *Ibid.*
14. « Latest Trends in Student Information Systems: Driven by Competition », *New Horizons*, [En ligne], [www.educause.edu/], mai-juin 2012.
15. Statistique Canada, 2010; Banque du Canada, 2010.
16. « Principles for University Governance », Université d'État du Mississippi, automne 1999.
17. « Governance, Leadership and Management – The role of the University Registrar as benevolent bureaucrat: Facilitator, innovator, enforcer », Université Stellenbosch, juillet 2012.
18. R. Zastrocky, Michael et Frank Schlier. « The Higher Education CIO in the 21st Century », *Educause Quarterly*, n° 1, 2000.
19. « If you want to make it with Moocs, you must stand out from the crowd », *Times Higher Education*, [En ligne], janvier 2013, [http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=422234&c=1].
20. C. DiFronzo, Nicole, « The Academic Dean », Université Widener, 16 septembre 2002.
21. Maghroori, Ray et Charles Powers, « Vice President vs. Provost », *The Chronicle of Higher Education*, 2 août 2007.
22. H. Dooley, Anthony. « The Role of Academic Boards in University Governance », *Australian Universities Quality Agency (AUQA)*, 2007.
23. « Gartner defines Governance », *Gartner*, 4 septembre 2012.
24. *Ibid.*
25. « Start to Finish », *Deloitte*, 2011.
26. C. Smith, Theodore. « Paper 3: Problems in Higher Education Governance », Université Capella, novembre 2005.
27. Peters, Alexander, Ph. D., et Craig Symons. « The What And How Of Business Technology Decision-Making », *Forrester*, 7 novembre 2012.

Personnes-ressources :



Louise Upton
Associée, pratique
canadienne de
l'enseignement supérieur
902-721-5527
lupton@deloitte.ca



Brian McKenna
Associé
416-874-4212
bmckenna@deloitte.ca



Mark Di Nello
Directeur
416-775-8832
mdinello@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3737