

Planification des répercussions de
la COVID-19 sur l'enseignement
supérieur au Canada



L'enseignement supérieur au lendemain de la COVID-19

L'incertitude générale que la pandémie de la COVID-19 a semée continuera de se faire sentir dans l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur, qui est appelé à relever des défis urgents et complexes. Les collèges et les universités ont dû prendre rapidement des mesures à l'égard d'un certain nombre de problèmes fonctionnels et opérationnels immédiats, tels que ceux concernant l'élargissement de la diffusion à distance et de la formation en ligne, la mise en place de stratégies d'attribution de notes et de diplomation, et l'offre d'un soutien supplémentaire aux étudiants au moyen de programmes de mieux-être.

Tout en remédiant à ces problèmes immédiats et urgents, les établissements d'enseignement continuent de mener une lutte difficile en tentant de s'adapter à des calendriers imprévisibles, à des consignes de santé publique et à la nouvelle normalité de l'après-COVID-19. Par conséquent, à ce stade-ci, ils doivent mettre l'accent sur les mécanismes financiers et la gestion de la trésorerie pour pouvoir continuer à progresser en s'appuyant sur des bases solides.

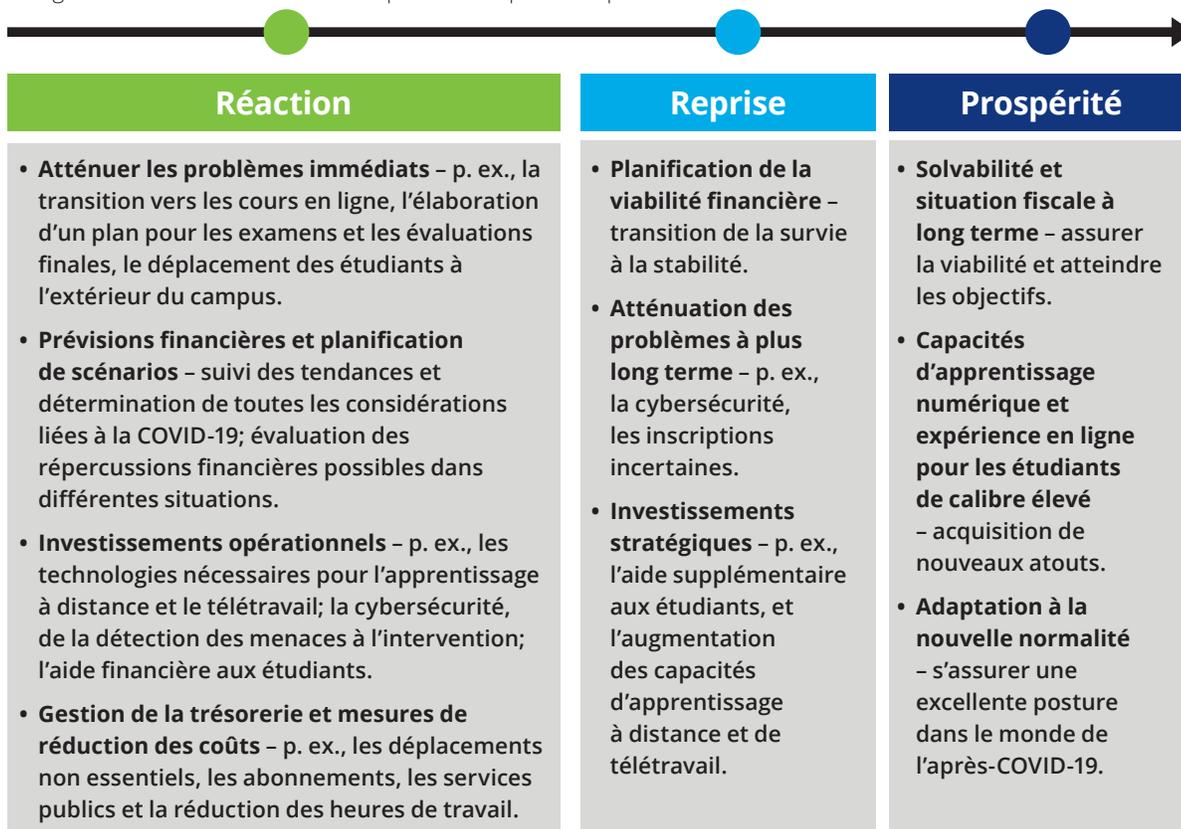
L'une des prochaines étapes importantes pour les établissements d'enseignement qui ont surmonté les problèmes immédiats sera de commencer à planifier l'avenir, notamment en se penchant sur les répercussions sur leur situation financière. Cette démarche ne doit pas se borner aux aspects évidents comme le nombre d'inscriptions; il est également nécessaire de brosser un tableau stratégique et opérationnel élargi. Étant donné le niveau d'incertitude, nous recommandons d'explorer les possibilités de planification fondée sur des scénarios.





Cadre de gestion de la crise : Réaction, reprise et prospérité

Le cadre de Deloitte, « Réaction, reprise et prospérité », offre une vue tridimensionnelle de la gestion de crise au fil du temps. Les établissements d'enseignement se situent actuellement à la phase de réaction et ont déployé beaucoup d'efforts pour atténuer les problèmes immédiats. Il importe maintenant de passer à l'évaluation des conséquences à court et long terme et à la planification de scénarios éventuels, dans le but de se préparer à l'allègement du fardeau et de bien se positionner pour la reprise.



Ce document vise à aider les établissements d'enseignement dans le cadre de leurs activités de prévisions financières et de planification de scénarios alors qu'ils réagissent à la crise; certains des autres sujets seront abordés dans des documents à venir.

La planification de scénarios permet d'adopter une approche structurée en vue de formuler des hypothèses et d'explorer diverses possibilités d'avenir, puis de traduire les scénarios plausibles en mesures concrètes selon différentes échéances. Surtout durant les périodes de perturbation et d'évolution rapide, comme dans le cas de la pandémie de la COVID-19, la planification de scénarios permet aux leaders d'éviter de tomber dans le piège d'accorder trop de poids à une stratégie incomplète ou précipitée, compte tenu des échéanciers et des résultats très incertains. Cela permet également aux leaders de dégager les mesures nécessaires et de se sentir aussi prêts que possible à toute éventualité.

En déterminant les principaux facteurs, catalyseurs et incertitudes, les établissements pourront évaluer les répercussions éventuelles et l'ensemble des suites attendues selon les scénarios optimistes, pessimistes et neutres.¹ Cela amène les organisations à prendre des décisions prudentes et à réduire leur fardeau financier.



Principaux facteurs et incertitudes que les établissements doivent considérer

À la phase de réaction du cadre, nous croyons que tous les établissements d'enseignement supérieur devraient accorder la priorité aux prévisions financières et à la planification de scénarios au cours des prochains mois. Voici une liste de **neuf facteurs clés à considérer** qui, à notre avis, doivent être évalués tout au long de ce processus :

1. Inscription et rétention des étudiants

Aussi bien pour les étudiants étrangers que nationaux, les facteurs suivants auront une incidence sur les inscriptions et la rétention :

- **Interdictions de voyager** – si les interdictions de voyager se poursuivent pendant plusieurs semestres universitaires, quelles seront les conséquences sur les inscriptions d'étudiants étrangers, pays par pays? Quelle sera l'incidence si les interdictions provinciales se poursuivent?
- **Études à distance** – les étudiants ont-ils tous les moyens de maintenir le modèle d'études à distance pendant une période prolongée (obstacles technologiques, installations d'apprentissage, etc.)? Paieront-ils le même prix pour étudier à distance? La demande d'apprentissage à distance après la crise de la COVID-19 pourrait-elle même augmenter chez certains sous-ensembles d'étudiants?
- **Pertes de revenu** – les étudiants et leur famille seront-ils en mesure de payer les frais de scolarité au cours des semestres à venir, avec les pertes de revenu découlant des fermetures imposées par la COVID-19? Peut-on mettre en place des modalités de paiement plus créatives pour venir en aide aux étudiants aux prises avec des problèmes de liquidité?
- **Reports volontaires** – les étudiants choisiront-ils de reporter temporairement leurs études afin de vivre une expérience plus classique si jamais les mesures de distanciation physique et d'apprentissage à distance demeurent en place plus longtemps? Quels accommodements, tels que le gel ou le prolongement des exigences d'obtention du diplôme, s'imposent?
- **Recrutement virtuel** – si l'on doit renoncer aux visites sur les campus ou aux déplacements à des fins de recrutement en raison de la distanciation physique, faudra-t-il investir davantage dans des capacités de visites virtuelles?

2. Installations et services

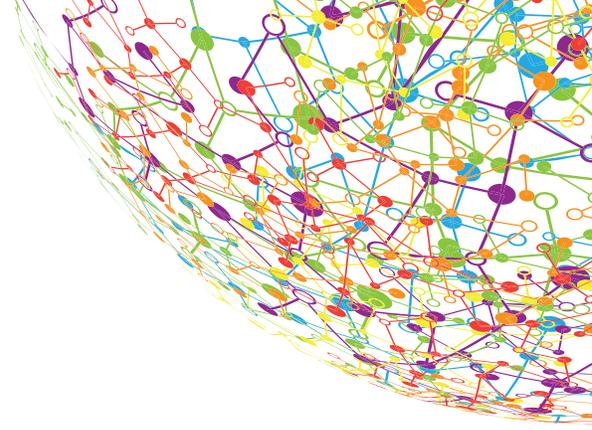
Il y a un certain nombre d'aspects que les établissements d'enseignement devraient considérer concernant les installations et les services, notamment :

- **Les frais de résidence** – si l'obligation de distanciation physique est maintenue au cours des semestres à venir, quelles seront les conséquences financières sur le logement étudiant? En l'absence de revenus tirés des frais de résidence, quels coûts devront être absorbés?
- **Les services alimentaires, stationnements et magasins sur le campus** – sera-t-il toujours possible de tirer des revenus des services sur le campus, et sinon, quels coûts devront être absorbés? Dans certains cas, peut-on faire la transition vers des services ou des ventes en ligne? Quels services sont confiés à des sous-traitants, et quelles sont les conséquences financières de ces contrats de sous-traitance?
- **L'entretien et les services publics** – y a-t-il des possibilités de réduire les frais d'entretien et de services publics en raison de la fermeture temporaire ou à long terme des installations? Des plans ont-ils été mis en place pour répondre aux exigences d'entretien essentiel de façon continue? Ces plans tiennent-ils compte des changements de température, de la sécurité physique et des stipulations en matière d'assurance – par exemple, les exigences relatives aux inspections physiques périodiques? Les installations culinaires ont-elles été soumises aux procédures de fermeture dans les règles de l'art, et les stocks alimentaires et congelés ont-ils été gérés correctement?
- **La chaîne d'approvisionnement** – comment le réseau d'approvisionnement institutionnel a-t-il été touché par la COVID-19? Y aura-t-il des perturbations et des pénuries, et quelles sont les conséquences financières que pourraient entraîner ces perturbations? Les contrats permettent-ils de négocier les modalités de paiement des fournisseurs?

3. Dons et revenus de placement

Étant donné les conditions difficiles du marché et les prévisions de récession, les établissements devraient tenir compte des éventuelles conséquences sur les dons et les revenus de placement, notamment :

- **Les donateurs** – comment les efforts de financement seront-ils touchés et, plus particulièrement, auprès de quels groupes, si les particuliers et les entreprises savent les dépenses non essentielles en raison des conditions économiques? Y a-t-il certains groupes qui pourraient continuer d'effectuer des dons importants?
- **Les revenus de placement** – dans quelle mesure les portefeuilles de placement et les fonds de dotation seront-ils frappés selon les différentes échéances et projections économiques?



4. Incidence sur les programmes et l'enseignement

Alors que les cours sont diffusés en ligne sans qu'on sache à quelle date les gens pourront regagner les campus, il convient d'évaluer les répercussions sur les programmes et l'enseignement, tant pour les étudiants que pour le corps professoral, notamment :

- **Les programmes** – quels sont les cours et les programmes qui ne peuvent pas être adaptés à une diffusion en ligne en raison de la structure ou des exigences d'accréditation? Quel sera le coût financier si certains programmes sont temporairement suspendus?
- **Les partenariats** – quelle incidence la COVID-19 aura-t-elle sur les partenariats existants avec les entreprises, et y a-t-il de nouvelles occasions de partenariat (p. ex., des partenaires dans le domaine de l'apprentissage à distance)?
- **L'aide aux études** – comment les étudiants obtiendront-ils suffisamment d'aide aux études (p. ex., heures d'ouverture, tutoriels, assistants à l'enseignement) si le contexte d'apprentissage à distance perdure? Les attentes actuelles envers les heures de travail du corps professoral sont-elles suffisantes pour soutenir la quantité de questions de la part des étudiants?
- **Les investissements** – quels investissements (p. ex., amélioration de la technologie) faudra-t-il effectuer afin d'offrir une expérience positive et sécurisée pour l'enseignement et les examens, et assurer l'adhésion à plus long terme chez les étudiants et les membres du corps professoral?

À mesure que les modèles d'enseignement et d'apprentissage sont délocalisés, comment protégera-t-on l'établissement et les étudiants contre les cybermenaces? Un programme de cybersécurité a-t-il été mis en place et, le cas échéant, prévoit-il des investissements dans la protection des terminaux, l'authentification multifacteur et l'adoption de changements?

5. Conséquences pour la recherche

Dans bien des cas, la recherche universitaire ne peut être aisément adaptée à un modèle à distance. Si les mesures de distanciation physique perdurent, les établissements devront se pencher sur ce qui suit :

- **Le financement de la recherche** – combien de programmes de recherche dépendent de l'accès physique aux installations et au matériel, et s'attend-on à une réduction des fonds consacrés à la recherche si les mesures de distanciation se poursuivent au cours des semestres à venir? Pourrait-il y avoir de nouvelles possibilités de financement?
- **La restructuration des équipes de recherche** – les structures d'équipe actuelles conviennent-elles à l'isolement et à la distanciation physique qui sont imposées? Devrait-on envisager une restructuration temporaire ou une réduction des heures de travail?

6. Attentes et bien-être des étudiants

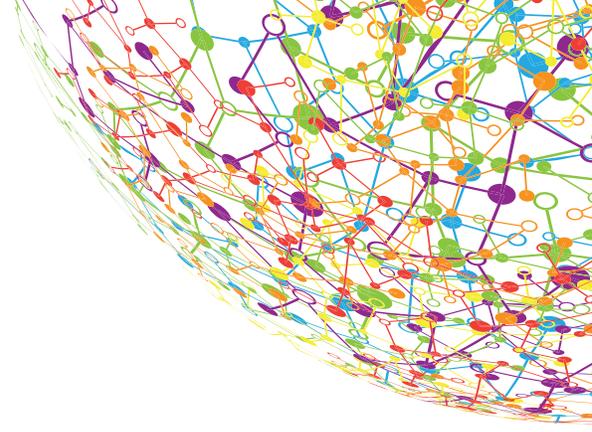
La COVID-19 a été, et continuera d'être, une source d'incertitude et de défis uniques pour tous; en ce sens, elle aura des répercussions sur les attentes, l'expérience et le bien-être des étudiants, sans compter les attentes des parents de ces étudiants. Aussi, les établissements devraient tenir compte des éléments suivants :

- **La santé mentale** – comment les établissements peuvent-ils répondre efficacement aux préoccupations touchant la santé mentale dans un contexte d'apprentissage à distance? Quel est le rôle que l'établissement peut et devrait jouer pour le maintien des liens sociaux? Quelles seront les attentes des étudiants envers les mesures de soutien et les services dont ils ont besoin pour poursuivre leurs études, et quels pourraient être les coûts connexes?
- **Les activités para-universitaires** – la plupart des étudiants ne se limitent pas aux travaux scolaires; ils cherchent à créer des liens sociaux en participant à des activités para-universitaires pour enrichir leur expérience en tant qu'étudiants. Certains programmes peuvent-ils continuer à distance ou par voie numérique? Quels sont les coûts associés à la poursuite ou à l'interruption du financement dont bénéficient ces programmes?
- **L'apprentissage intégré au travail** – y aura-t-il suffisamment de demandes de stage et de stage en alternance pour continuer à offrir l'apprentissage intégré au travail? Existe-t-il des possibilités de stage à distance? Quels sont les coûts ou les économies associés à la poursuite ou à l'interruption de ces programmes?

7. Planification de la main-d'œuvre

La mise en œuvre fructueuse d'une stratégie de continuité des activités repose sur la participation active et efficace de la main-d'œuvre. Les établissements doivent prendre en compte des éléments liés aux politiques et procédures connexes, notamment :

- **La formation et le perfectionnement** – faut-il offrir des programmes de formation au corps professoral et au personnel pour les aider à effectuer leur travail plus efficacement et à obtenir des résultats à distance grâce à la technologie? Quels pourraient être les coûts connexes?
- **Le mieux-être et les avantages sociaux** – la santé mentale et le mieux-être seront aussi au cœur des préoccupations des employés : des investissements et des changements aux politiques seront-ils nécessaires? Est-ce le bon moment pour déployer des avantages sociaux propres à la COVID-19, comme les congés spéciaux ou le remboursement des achats de fournitures et de technologies destinées au télétravail? Le régime d'avantages sociaux devrait-il être mis à jour de façon à inclure des améliorations aux politiques actuelles de mieux-être physique et mental?
- **La planification de la main-d'œuvre** – quelle est la composition de la main-d'œuvre (p. ex., le corps professoral par rapport au personnel, les employés permanents par rapport aux employés occasionnels ou à temps partiel)? La planification et le déploiement efficaces de la main-d'œuvre entrent-ils en ligne de compte? Le besoin de modifier les rôles et responsabilités de la main-d'œuvre actuelle s'impose-t-il?



8. Planification en matière de capital

À la lumière de l'incertitude et des perturbations potentielles auxquelles tous les secteurs font face, les programmes de dépenses d'investissement devront être examinés attentivement, notamment :

- **Les programmes en cours** – les programmes existants doivent-ils être reconduits? Dans le cas des projets en cours, comment atténue-t-on le risque d'exposition des équipes de projet à la COVID-19, et comment assure-t-on la conformité aux exigences réglementaires et en matière de santé et sécurité en constante évolution? Quels sont les enjeux entourant leur financement? Ces programmes pourraient-ils être restructurés de manière à répondre aux nouveaux besoins de l'établissement en matière de trésorerie? Quelles sont les conséquences pour le promoteur ou l'entrepreneur? Quelles sont les répercussions de tout retard actuel? Que peut-on faire pour mettre les projets en pause en toute sécurité? L'établissement est-il exposé à d'autres réclamations potentielles?
- **Les programmes prévus** – les projets et les investissements devraient-ils être reportés jusqu'à une période de plus grande certitude?
- **Les futurs programmes** – sera-t-il raisonnable pour les établissements de planifier de nouvelles dépenses d'investissement lorsqu'elles passeront à la phase de rétablissement? Si des mesures de stimulation économique sont mises en place, des occasions de financement s'offriront-elles à eux? Quelle planification s'impose pour exécuter une relance sûre et efficace?

9. Financement public

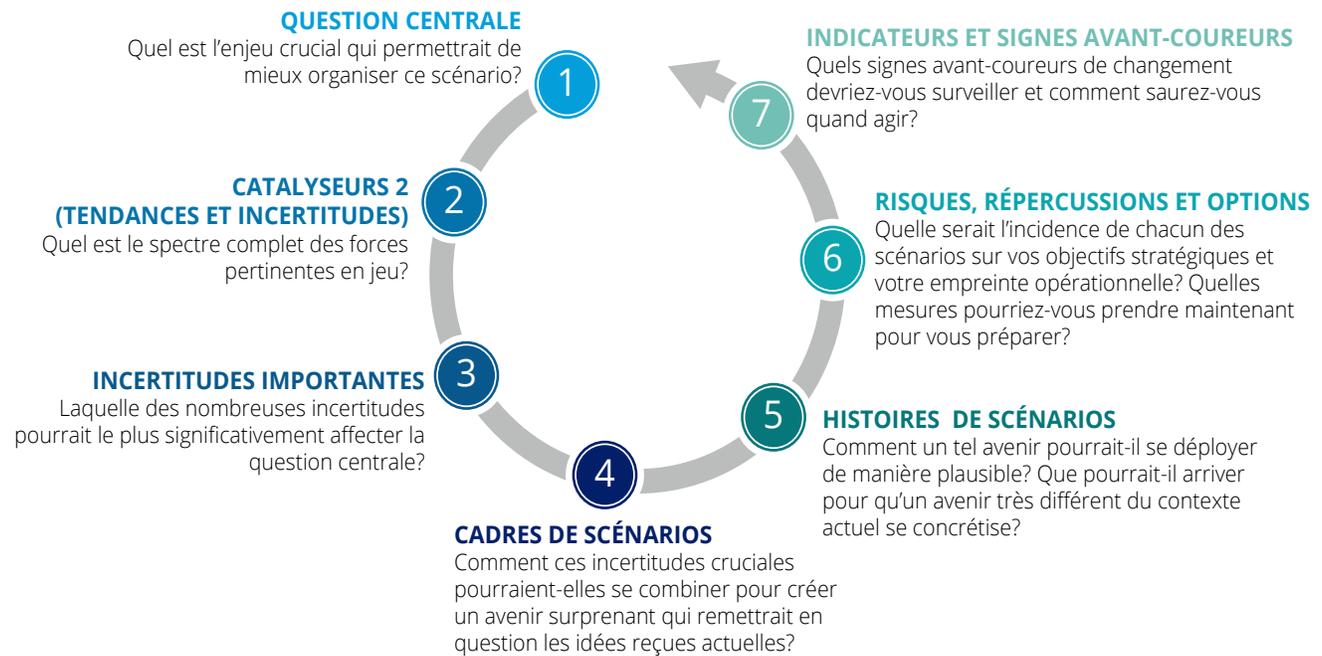
La question concernant l'intervention du gouvernement auprès des établissements d'enseignement supérieur dans la foulée de la COVID-19 et de ses futures retombées économiques demeure sans réponse. Face à cette situation sans précédent qui continue d'évoluer de jour en jour, les établissements devraient tenir compte de toutes les conséquences possibles sur le financement, notamment :

- **Les subventions de fonctionnement** – quelles seraient les répercussions financières d'une hausse, d'une baisse ou du statu quo en ce qui a trait à la subvention de fonctionnement? Quelles seraient les priorités (mesures de réduction des coûts ou investissement) pour chacun de ces scénarios?
- **Le financement axé sur les résultats** – quelle approche pourrait-on adopter envers le financement axé sur les résultats? Les programmes seront-ils reconduits, ou les résultats tels que les objectifs d'emploi des diplômés seront-ils modifiés de façon à refléter l'incidence de la COVID-19?
- **Le financement d'urgence** – quelles seront les conséquences de l'obtention ou non d'un financement d'urgence? À quoi ce financement pourrait-il être affecté, le cas échéant?



Au moment d'évaluer les facteurs à considérer à partir d'un certain nombre de scénarios et de résultats possibles (c.-à-d. optimistes, pessimistes et neutres), les établissements devraient élaborer des plans d'action pour se préparer à réagir à diverses conditions futures, en dotant les leaders des capacités nécessaires pour mettre en œuvre, au bon moment, des solutions qui ont été pondérées pour l'ensemble des facteurs, et pour lesquelles les priorités ont été définies selon le caractère urgent des besoins. Il importe d'exécuter cette démarche non seulement dans une optique financière, mais aussi du point de vue des étudiants et de l'établissement d'enseignement dans son ensemble.

Le processus d'élaboration de scénarios peut être résumé à l'aide des sept étapes suivantes :





La planification de scénarios sera une activité clé en vue de préparer les établissements d'enseignement à la nouvelle normalité

Les facteurs à considérer qui ont été présentés mettent en lumière un certain nombre d'enjeux auxquels les établissements devront faire face, sans toutefois bénéficier d'une grande certitude. La modélisation et la planification de scénarios détaillées peuvent aider les établissements à comprendre et à prévoir le nombre inédit de changements rapides qui se produisent, et à réagir en conséquence. Le cadre Réaction - Reprise - Prospérité, jumelé à la planification de scénarios, permet aux établissements d'évoluer au fil des changements jusqu'à ce qu'ils atteignent le plateau de la nouvelle normalité. Ces activités doivent se dérouler de manière intensive et être examinées périodiquement, de concert avec les équipes de direction et le conseil des gouverneurs. En cette période où manquent les points de repère, il sera essentiel d'être en mesure de prévoir un éventail de résultats possibles pour soutenir la prise de décisions, et ce, à un rythme sans précédent.

Dans le cadre de notre engagement envers le secteur, nous continuerons de faire connaître nos points de vue axés sur notre cadre de gestion de crise.



Personnes-ressources

Mark DiNello

Associé, Consultation
Leader national, éducation supérieure
mdinell@deloitte.ca

Craig Robinson

Chef de service, Consultation
crarobinson@deloitte.ca

Remerciements

Troy Kay

Associé, Consultation

Carmen Wade

Associée, Services-conseils en F&A

Jeffrey Yazdi

Associé, Consultation

Bruce Adams

Chef de service, Consultation

Arvind Subramanian

Directeur, Consultation

Michelle Countway

Consultante, Consultation



www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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 500MD 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, 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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.