



L'impératif centré sur l'étudiant : Répondre aux besoins des apprenants de l'enseignement supérieur au Canada

Table des matières

Introduction	3
Principaux résultats de l'enquête	4
Des expériences différentes selon les groupes d'étudiants et d'étudiantes	11
L'impératif centré sur l'étudiant	13
Regard vers l'avenir	16
Mesures que vous pouvez prendre dès maintenant	24

Introduction

L'enseignement supérieur au Canada est à un tournant décisif. Les changements économiques, sociétaux et technologiques qui perturbent les industries depuis des années atteignent leur apogée, ainsi que les impacts financiers potentiels de la politique concernant les étudiants internationaux. Les collèges et les universités réfléchissent sérieusement à la manière dont ils peuvent réussir dans le futur.

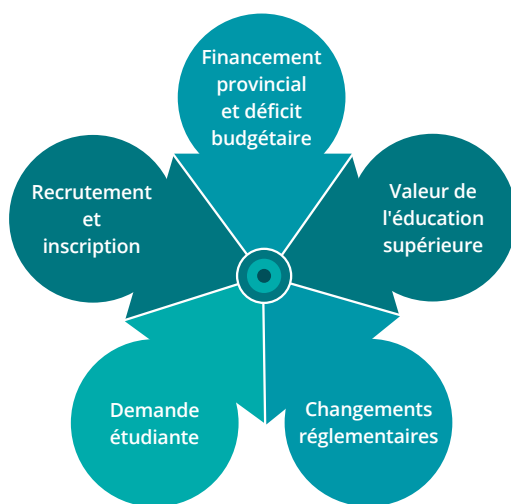
Plus que jamais, le succès des établissements d'enseignement postsecondaire dépend de leur capacité à offrir un apprentissage de haute qualité, souple et pertinent, axé sur les besoins des étudiants. Au cours de l'année écoulée depuis la publication de nos derniers résultats d'enquête sur l'éducation, l'accent mis sur la viabilité financière des établissements d'enseignement postsecondaire à travers le Canada s'est intensifié. Elle fait la une des journaux et illustre, une fois de plus, la nécessité de stratégies renouvelées pour assurer la durabilité de ces institutions. D'autres perturbations affectant l'enseignement supérieur comprennent les changements démographiques, les modifications des admissions et une crise du logement qui limite le recrutement des étudiants; une surabondance de choix et des pressions exercées sur les étudiants potentiels; et les étudiants remettant en question la valeur de l'enseignement supérieur, une tendance que nous avons constatée au cours des deux dernières années. Il est temps que les institutions canadiennes examinent attentivement la valeur qu'elles offrent et élaborent des stratégies en conséquence.

Pour assurer sa viabilité à long terme, chaque établissement devrait s'efforcer de générer et de soutenir un flux durable de personnes apprenantes qui poursuivent leurs études jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Chaque établissement devrait chercher à comprendre qui sont ces personnes et en quoi consistent leurs besoins, leurs difficultés et leurs aspirations. Cette compréhension est essentielle pour parvenir à un fonctionnement plus efficace et fournir des services académiques et étudiants qui répondent aux besoins des étudiants et étudiantes, les aident à surmonter leurs difficultés et leur donnent les moyens de réaliser leurs aspirations.

C'est pourquoi nous avons mené une enquête auprès des étudiants et étudiantes de l'enseignement postsecondaire au cours des trois dernières années : pour connaître leurs expériences et cerner les domaines dans lesquels les établissements d'enseignement supérieur du Canada réussissent et où il y a des opportunités d'amélioration.

Notre objectif est de comprendre, du point de vue de la personne aux études, les facteurs clés de la persévérance et de la réussite scolaires.

Cette année, notre enquête a été menée à l'échelle mondiale. Nous avons travaillé avec des collègues de Deloitte aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Inde et en Australie pour comprendre comment le corps étudiant de différents pays perçoit l'expérience des études postsecondaires. Nous partageons ici certains des résultats d'ensemble afin de mettre en contexte les opinions des étudiants et étudiantes au Canada, en les comparant aux opinions de leurs pairs du monde entier. Les résultats complets de notre enquête mondiale seront publiés en juillet 2024.



Principaux résultats de l'enquête

À l'automne 2023, nous avons interrogé plus de

1 500

étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire inscrits dans des établissements au Canada

Données démographiques des répondants

1 000

dans des universités

500

dans des collèges

L'enquête a porté sur environ

1 000

étudiants et étudiantes de premier cycle

500

étudiants et étudiantes diplômés



80 % des participants étaient inscrits à des études à temps plein



20 % à des études à temps partiel

Malgré les défis des institutions au Canada, nos résultats de l'enquête offrent un peu d'espoir et une direction.

Nous sommes ravis d'annoncer que pour une deuxième année consécutive, nous avons noté une amélioration générale du niveau de satisfaction alors que les établissements reviennent à un fonctionnement plus normal au lendemain de la pandémie. Cependant, pour la troisième année consécutive, ces résultats montrent aussi une tendance à la baisse de la satisfaction tout au long du parcours d'étude, tendance observée dans l'ensemble de nos résultats à l'échelle mondiale.

Globalement, nos conclusions quant à l'opinion des personnes sondées concernant la façon dont leurs établissements axent leurs efforts sur les besoins de la population étudiante peuvent être résumées en quatre grands thèmes :

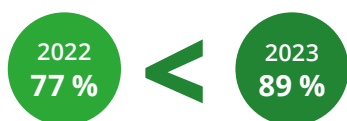
- 1 Les étudiants et étudiantes pensent que **leurs établissements font mieux**. Sur une base annuelle, on constate une augmentation du pourcentage d'entre eux qui reconnaissent que leur établissement se concentre sur leurs besoins.
- 2 On observe une tendance persistante à la **baisse de la satisfaction des étudiants et étudiantes, depuis les premières étapes de leur parcours** jusqu'à la vie étudiante et aux services qui leur sont offerts. Au cours des trois dernières années, les étudiants et étudiantes nous ont dit que les établissements étaient moins attentifs à leurs besoins lors de la prestation des services que lors de la demande d'admission et de l'inscription.
- 3 **Différents groupes étudiants ont des expériences très différentes** en enseignement supérieur. Les personnes présentant des problèmes de santé mentale ou en situation de handicap et celles issues de milieux socio-économiques défavorisés signalent systématiquement que leurs établissements sont moins attentifs à leurs besoins.
- 4 **Les étudiants et étudiantes s'attendent à une expérience numérique transparente** sur le campus. Les commentaires recueillis dans le cadre de l'enquête montrent clairement que leurs attentes sont fondées sur leurs expériences numériques avec les plateformes et les produits de Google et d'Apple, ce qui constitue un défi de taille à relever.

Ces éléments fournissent des pistes importantes pour l'écosystème de l'enseignement supérieur qui traverse une période de transition et d'adaptation.

Pourcentage d'élèves qui estiment que leur école se concentre et est attentive à leurs besoins d'années en années



Pourcentage des étudiants qui recommanderaient leur école à un ami



Raisons des étudiants pour le recommander

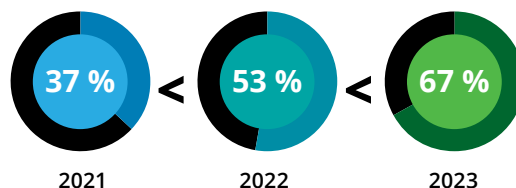


Pourcentage des élèves qui estiment que leur école se concentre et est attentive à leurs besoins d'années en années



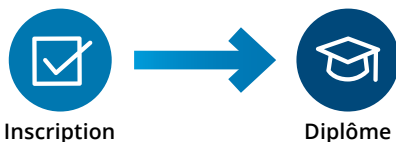
67 %
des personnes interrogées en 2023 ressentent un sentiment d'appartenance à leur école

14 %
augmentation par rapport à 2022



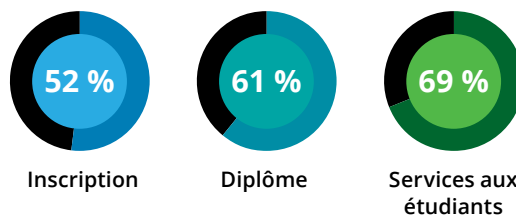
Satisfaction lors de la candidature par rapport à l'obtention du diplôme

Les étudiants internationaux percevaient leur école comme étant plus réactive à leurs besoins au début de leur parcours étudiant, une tendance cohérente avec les résultats canadiens en 2021 et 2022.



2021	63 %	>	42 %
2022	76 %	>	64 %
2023	77 %	>	62 %

Étapes où les établissements ont été classés comme les moins réactifs en 2023



Ces trois étapes ont été déterminées comme étant celles avec la moins grande réactivité aux besoins des étudiants en 2022, et cette tendance s'est poursuivie en 2023. Cependant, les scores globaux se sont améliorés par rapport à 2022, indiquant que les universités et collèges ont fait des progrès depuis.

Étapes du parcours de l'étudiant



L'analyse des perceptions des personnes aux études tout au long de leur parcours scolaire révèle une tendance préoccupante, cohérente avec les années précédentes.

Par rapport aux premières étapes du parcours d'étude, la demande d'information et la demande d'admission, la satisfaction diminue de manière significative aux étapes essentielles que sont les services étudiants et la vie étudiante.

Les dernières étapes que sont l'obtention du diplôme et la poursuite des études sont également beaucoup moins satisfaisantes que les étapes initiales. Cette baisse est particulièrement prononcée chez les personnes provenant de l'étranger qui se déclarent de moins en moins satisfaites de la capacité de leur établissement d'enseignement à répondre à leurs besoins au fil du temps. Dans l'ensemble, les étapes de la poursuite des études, des services étudiants et de la vie étudiante ont été classées comme les volets les moins adaptés aux besoins, à l'instar des résultats de 2021 et 2022.









La tendance à la baisse de la satisfaction de la communauté étudiante canadienne, du début à la fin du parcours, correspond aux résultats de notre

enquête auprès des homologues internationaux, avec des baisses depuis la phase de demande d'information jusqu'à celle de la poursuite des études dans les cinq pays visés par notre enquête. La satisfaction des étudiants et étudiantes au Canada a diminué de 19 % à partir de la phase de demande d'information jusqu'à celle de la poursuite des études. Le Royaume-Uni a enregistré la plus forte baisse (29 %) et l'Inde, la plus faible (9 %).









Bien que cette tendance se manifeste de manière similaire, le Canada accuse un léger retard par rapport à l'Australie et aux États-Unis tout au long du parcours, ce qui suggère des opportunités d'amélioration, car ces pays sont des concurrents clés pour les étudiants internationaux.

Malgré cette tendance persistante, les réponses de cette année montrent une amélioration générale des perceptions positives des étudiants et étudiantes concernant leur expérience. La proportion d'entre eux qui s'entendent pour dire que leur école est attentive à leurs besoins a augmenté de plus de 20 %. Les réponses varient selon les programmes d'études, alors que 96 % des personnes en quête d'un diplôme professionnel, 81 % de celles qui préparent une maîtrise et 75 % de celles qui achèvent un baccalauréat sont en accord avec cet énoncé.

Pourcentage d'étudiants et d'étudiantes qui reconnaissent que leur établissement se concentre sur leurs besoins

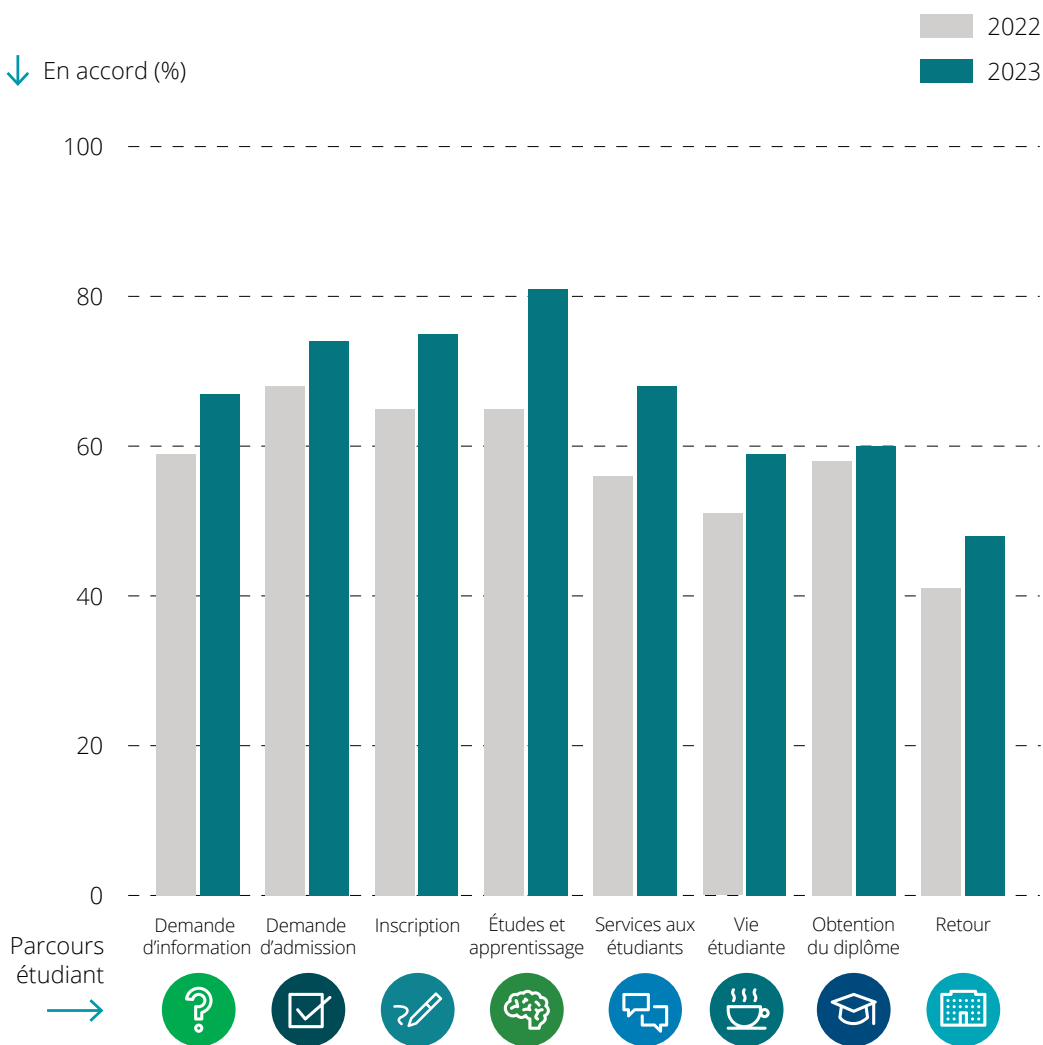
Étape du parcours d'étude	Australie	Canada	Inde	Royaume-Uni	États-Unis
 Demande d'information	73 %	67 %	65 %	65 %	70 %
 Demande d'admission	81 %	74 %	70 %	78 %	81 %
 Inscription	75 %	75 %	67 %	75 %	77 %
 Études et apprentissage	80 %	81 %	69 %	79 %	86 %
 Services étudiants	69 %	68 %	58 %	65 %	75 %
 Vie étudiante	58 %	59 %	60 %	58 %	65 %
 Processus d'obtention d'un diplôme	66 %	60 %	66 %	45 %	66 %
 Poursuite des études	52 %	48 %	57 %	37 %	57 %

Canada - changement d'une année sur l'autre

Étape du parcours d'étude	En accord dans l'enquête de 2022		En accord dans l'enquête de 2023	Changement d'une année sur l'autre
 Demande d'information	59 %	<	67 %	8 %
 Demande d'admission	68 %	<	74 %	6 %
 Inscription	65 %	<	75 %	10 %
 Études et apprentissage	65 %	<	81 %	16 %
 Services étudiants	56 %	<	68 %	12 %
 Vie étudiante	51 %	<	59 %	8 %
 Processus d'obtention d'un diplôme	58 %	<	60 %	2 %
 Poursuite des études	41 %	<	48 %	7 %

L'opinion des apprenants sur leur parcours global tend à se dégrader depuis la phase de candidature initiale jusqu'à l'obtention du diplôme, en passant par la vie étudiante, à l'exception des études et de l'apprentissage.

Dans quelle mesure les établissements d'enseignement supérieur canadiens sont-ils centrés sur l'étudiant ?



Le sentiment d'appartenance, qui joue un rôle crucial dans la persévérance scolaire, a également augmenté de 14 % par rapport à 2022. Ce paramètre peut être déterminé par la participation à des activités et à des organisations sur le campus. Une étude publiée dans le *Journal of College Student Development* a révélé que les personnes qui font partie d'une organisation sur le campus sont 58 % moins susceptibles d'abandonner leurs études après leur premier semestre et 24 % moins susceptibles d'abandonner leurs études après leur deuxième ou troisième semestre¹. La persévérance scolaire n'est pas mesurée uniquement par les taux d'obtention de diplôme; elle prend également en compte la persistance et le progrès tout au long du parcours académique.

Autre indicateur clé de la satisfaction : la proportion d'étudiants et d'étudiantes qui recommanderaient leur établissement scolaire a augmenté de plus de 10 % par rapport à l'année dernière.

Cette tendance à la hausse ne reflète pas seulement leur satisfaction croissante, mais souligne également les expériences et les résultats positifs qu'ils ont vécus au cours de leur parcours académique. Au milieu de toutes les difficultés auxquelles les établissements font face, les membres de la direction devraient se réjouir des améliorations apportées à l'expérience de la communauté étudiante et reconnaître le

rôle essentiel que des interventions réfléchies peuvent jouer dans la réussite, la persévérance et la détermination des étudiants et étudiantes.

La proportion de personnes qui recommanderaient leur école à leurs pairs a augmenté depuis notre précédente enquête, ce qui est liée à leur satisfaction à l'égard de la technologie. Les personnes qui sont plus satisfaites de l'adoption et de l'utilisation de la technologie dans leur établissement d'enseignement ont tendance à défendre plus vigoureusement leur école. Cette tendance est consistante dans groupes d'âge et statuts socio-économiques.

Dans l'ensemble, environ 76 % des personnes interrogées se sont déclarées satisfaites de l'utilisation des technologies dans leur établissement d'enseignement. Toutefois, environ 50% moyennement satisfaits. De plus, notre enquête révèle que ces derniers sont nettement plus satisfaits de la facilité d'utilisation et de la disponibilité des plateformes technologiques appartenant à l'université que de la technologie utilisée par le corps professoral dans la salle de classe, où ils passent la majeure partie de leur temps. Les commentaires d'ordre qualitatif des personnes interrogées indiquent qu'elles sont frustrées par l'utilisation des outils d'apprentissage en classe. Étant donné que ces outils font partie intégrante du processus d'apprentissage, les lacunes peuvent éclipser les aspects positifs d'autres solutions technologiques déployées par l'établissement.

À la question de savoir quelle technologie a la plus grande incidence sur l'expérience d'apprentissage, les mots clés suivants reviennent souvent :



IA, ChatGPT ou
apprentissage machine

417



Ordinateur
portable

826



Téléphone
ou cellulaire

231

Des expériences différentes selon les groupes d'étudiants et d'étudiantes

Bien que notre dernière enquête soit porteuse de bonnes nouvelles dans son ensemble, à l'instar des deux années précédentes, elle montre des variations significatives dans l'expérience des différents groupes.

En particulier, la proportion de personnes se déclarant atteintes de problèmes de santé mentale a connu une augmentation importante, passant de **25 % en 2022** à **40 % en 2023**.

Cette augmentation s'écarte du pourcentage relativement stable de la population canadienne aux prises avec des problèmes de santé mentale, qui se maintient à environ 18 %.

Une analyse plus poussée de l'expérience des personnes présentant des problèmes de santé mentale montre également que les étudiants et étudiantes qui optent pour l'apprentissage hybride et en ligne ont environ 10 % de problèmes de santé mentale de plus que ceux qui choisissent l'apprentissage en personne.

Il est important que les membres de la direction tiennent compte de ce type de différences lorsqu'ils réfléchissent à la manière dont ils offrent des services au corps étudiant dans les environnements d'apprentissage hybride.

Le volet canadien de notre enquête met également en lumière un lien évident entre la santé mentale et le statut économique. Dans notre enquête, les personnes interrogées ont déclaré leur statut socio-économique en fonction de cinq catégories, allant de « pauvre » à « riche ». Les personnes issues de milieux socio-économiques favorisés ont systématiquement signalé moins de problèmes de santé mentale que ceux issus de milieux socio-économiques défavorisés. Notamment, plus de la moitié des étudiants et étudiantes qui s'identifient comme « pauvres » ou appartenant à la « classe moyenne inférieure » ou à la « classe moyenne » déclarent également souffrir de problèmes de santé mentale, ce qui représente une part importante de la population étudiante, puisqu'environ 80 % de celle-ci s'identifient comme appartenant à l'une de ces trois classes économiques.



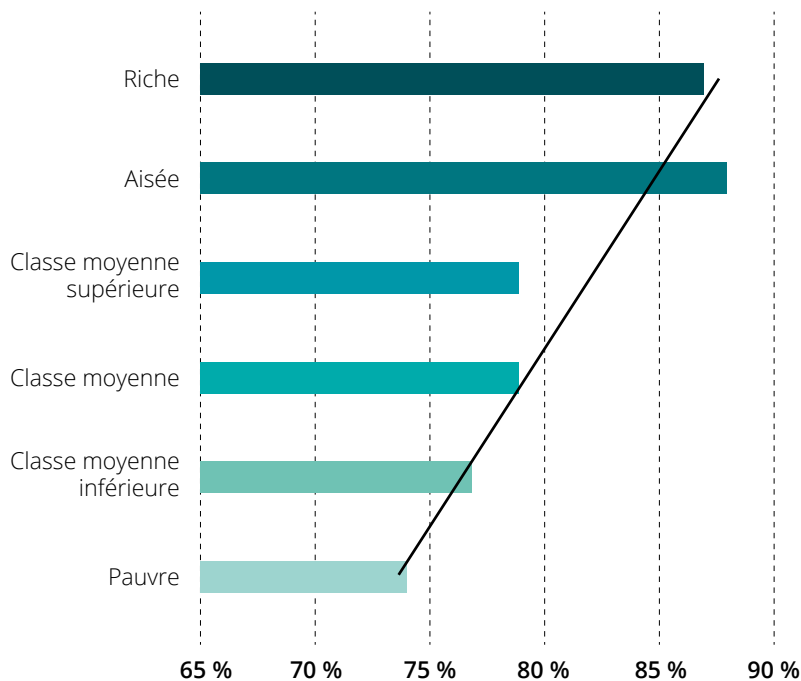
Une analyse plus approfondie révèle une forte corrélation entre la satisfaction des personnes aux études et leur statut économique (Voir le graphique ci-dessous). Les personnes issues de milieux socio-économiques favorisés ont tendance à exprimer des niveaux de satisfaction plus élevés à l'égard de la capacité de leur établissement à répondre à leurs besoins et sont plus enclines à recommander leur établissement à d'autres personnes. Cette tendance s'observe autant au niveau collégial qu'au niveau universitaire.

Comme nous le verrons dans la section suivante, il est impératif de comprendre le lien entre la santé mentale et le statut économique pour concevoir des services qui favorisent la persévérance scolaire et la réussite. La relation entre le statut économique et la réussite est bien documentée. Les étudiants et étudiantes issues de milieux socio-économiques défavorisés travaillent davantage, étudient moins, participent moins aux activités parascolaires et ont des moyennes pondérées cumulatives et des taux de persévérance inférieurs à ceux de leurs pairs issus de milieux socio-économiques

plus favorisés². L'incidence de la santé mentale est également bien documentée, le bien-être mental étant un facteur prédictif positif de la persévérance scolaire³.

Dans l'ensemble, notre enquête montre qu'en dépit d'améliorations significatives dans la manière dont la communauté étudiante perçoit ses expériences, les établissements ont encore du travail à faire pour comprendre comment les expériences de vie d'un corps étudiant diversifié entraînent de grandes différences dans sa satisfaction tout au long du parcours scolaire. Cela souligne l'importance d'examiner le parcours étudiant sous des angles multiples qui se recoupent pour inclure la santé mentale, le statut économique et les besoins en évolution des apprenants et apprenantes. Une compréhension de l'influence de la situation personnelle sur l'expérience et la réussite fait partie intégrante de la mission des établissements d'enseignement supérieur qui consiste à former des personnes en apprentissage continu dotées des compétences nécessaires pour prendre un travail significatif et utile.

Satisfaction des étudiants par rapport à la classe de revenu



Pourcentage d'étudiants et étudiantes qui estiment que l'école qu'ils fréquentent répond à leurs besoins

Les personnes issues de milieux socio-économiques favorisés ont tendance à exprimer des **niveaux de satisfaction plus élevés** à l'égard de la capacité de leur établissement à répondre à leurs besoins et sont plus enclines à recommander leur établissement à d'autres personnes.

L'impératif centré sur l'étudiant

Implications financières de l'attrition des étudiants

Imaginez un programme de quatre ans avec des frais annuels de scolarité internationaux de

30 000 \$ et une cohorte de **100 étudiants**.



Un **taux d'attrition de 10 %** la première année coûterait à l'institution de revenus non réalisés :

300 000 \$ année 2

300 000 \$ année 3

300 000 \$ année 4

Pour un total de

900 000 \$

rien qu'en frais de scolarité perdus.

Le coût de l'attrition même d'un seul étudiant inscrit est significatif.

Au-delà des frais de scolarité, l'attrition entraîne des pertes dans :

- frais accessoires
- financement par subvention
- investissements dans le recrutement, dépenses liées aux programmes, services aux étudiants, et plus encore

Tout au long de nos recherches sur l'approche axée sur la population étudiante et de notre travail avec les établissements d'enseignement à travers le Canada, nous sommes souvent revenus à une question apparemment simple, mais cruciale : **vos initiatives clés pour soutenir la persévérance et la réussite des étudiants et étudiantes sont-elles celles dont ils ont réellement besoin?**

Cette mission est indissociable de la viabilité financière d'un établissement. Le coût de l'attrition d'un seul étudiant inscrit est important, y compris les frais de scolarité non réalisés, les frais accessoires et les subventions. Imaginez un programme de 4 ans avec des frais de scolarité internationaux de 30 000 \$ et une cohorte de 100 étudiants. Un taux d'attrition de 10 % la première année coûterait à l'établissement 300 000 \$ de revenus de scolarité non réalisés pour chacune des années 2, 3 et 4, pour un total de 900 000 \$ de revenus latents, avant l'ajout d'autres revenus de frais de scolarité non réalisés.

Outre les revenus non réalisés, les établissements devraient également prendre en compte les investissements déjà réalisés en faveur des étudiants, tels que les coûts de recrutement pour prendre en compte le vrai coût de l'attrition.

Face aux contraintes budgétaires, aux attentes croissantes de la communauté étudiante et à la diversité de ses besoins, les établissements doivent s'assurer que les ressources qu'ils consacrent aux services améliorent au maximum l'expérience étudiante pour chaque dollar dépensé. Le plafonnement du nombre d'étudiants internationaux admis dans le pays amplifiera la nécessité pour les établissements canadiens de prioriser les tactiques diversifiant leurs stratégies d'inscription et d'offrir des expériences différenciées qui soutiennent la réussite des étudiants.

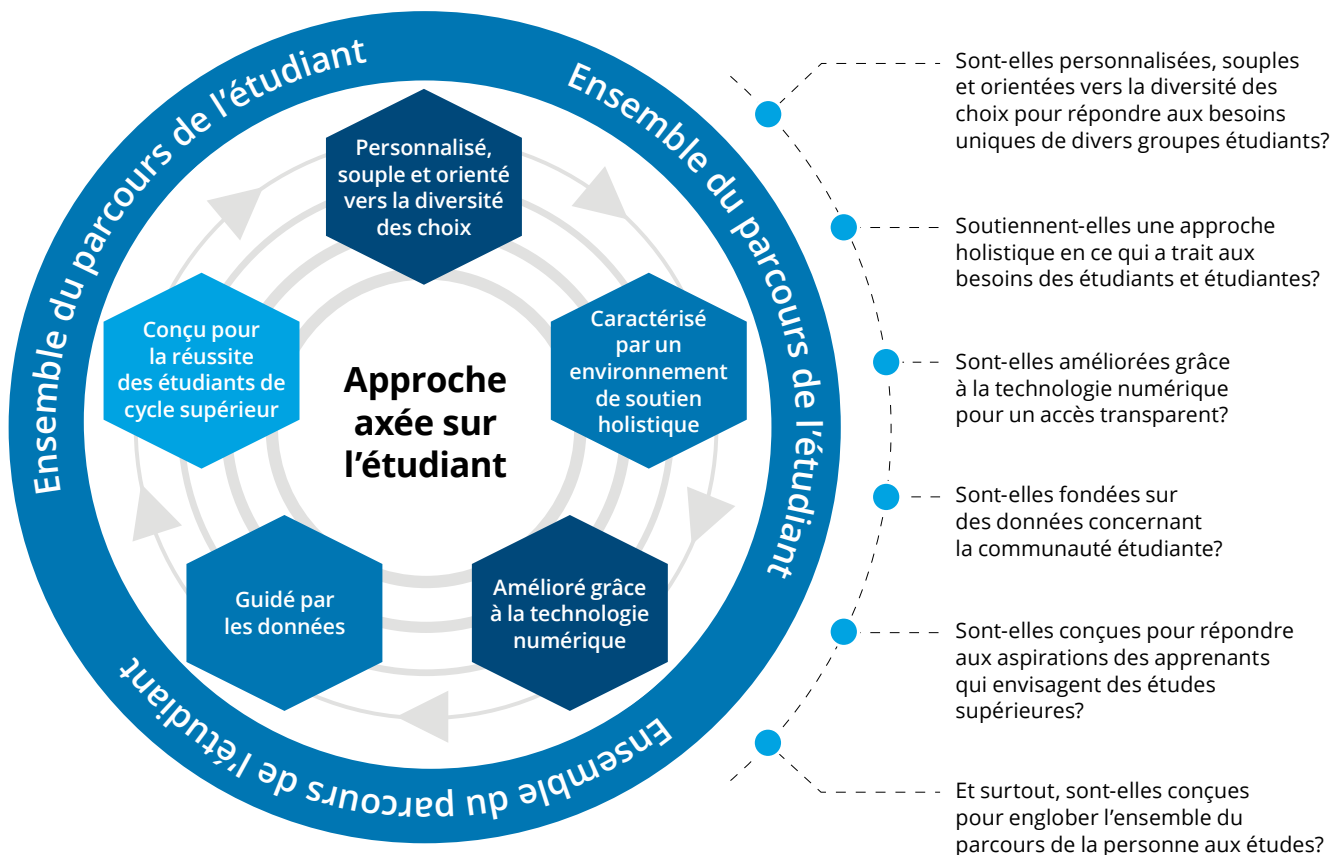
Les établissements souhaitant passer à des stratégies d'inscription axées sur la population étudiante qui afin d'améliorer la persévérance et la réussite scolaire peuvent se concentrer sur une approche à deux volets : augmenter le taux de participation des étudiantes et étudiants nationaux et améliorer la réussite globale. La diversification des effectifs scolaires peut se faire en attirant, admettant et fidélisant des personnes étudiantes issues d'un plus large éventail de milieux socio-économiques afin de favoriser une plus grande inclusivité et une meilleure représentation au sein des établissements d'enseignement canadiens. La majorité des étudiantes et étudiants canadiens fréquentant un établissement d'enseignement supérieur, sont issus de la classe moyenne supérieure. Cette tendance est encore plus prononcée chez les étudiants et étudiantes en médecine, où plus de 75 % des personnes inscrites

ont des parents qui sont titulaires d'un diplôme universitaire et qui ont un revenu élevé. Seulement 56 % ayant des parents dont les revenus se situent en dessous du 60^e percentile de revenu s'inscrivent à des études postsecondaires, comparativement à 75 % de ceux dont les parents se situent au-dessus⁴. Pendant ce temps, plus des deux tiers des 3,5 millions de Canadiens âgés de 18 à 24 ans appartiennent à des tranches de revenus moyens ou faibles⁵. Ces chiffres suggèrent qu'il existe un important marché d'inscription d'apprenants de tranches de revenus moyens et faibles. Les établissements d'enseignement pourraient se concentrer sur l'amélioration de la participation ainsi que les taux de réussite.

En fournissant des services qui répondent mieux à la diversité des besoins des étudiants, les établissements peuvent retenir davantage d'étudiants depuis leur inscription jusqu'à l'obtention de leur diplôme, évitant ainsi les coûts importants d'attrition. Ils amélioreront également leur capacité à atteindre leurs objectifs plus larges de diversification et d'enrichissement de l'expérience d'apprentissage.

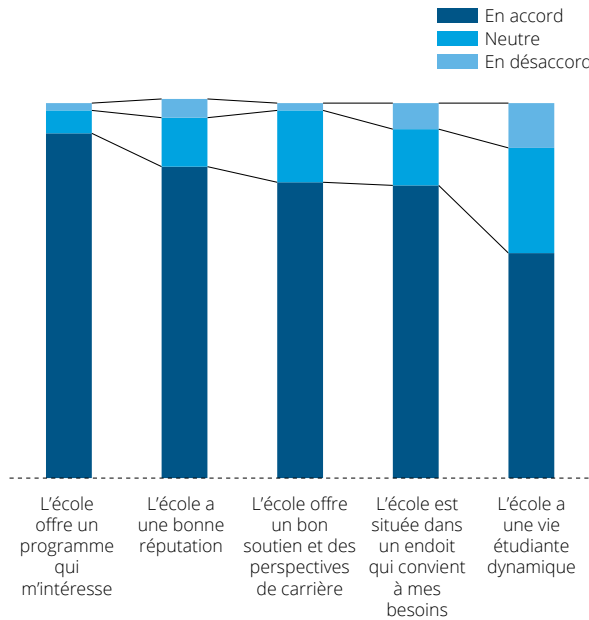
Pour y parvenir, il faut une compréhension approfondie de la population étudiante, des besoins distincts et variés des apprenants, ainsi que de la manière de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives qui répondent à ces besoins.

Les cinq piliers pour une approche axée sur l'étudiant

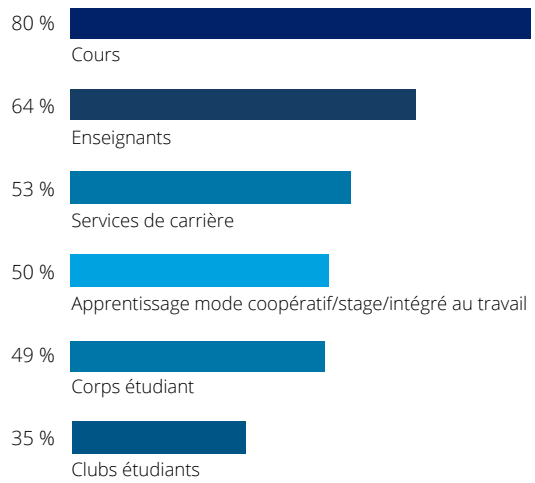


Prenez en compte, par exemple, la perception qu'ont les étudiants et étudiantes de leur expérience et ce qui peut l'influencer :

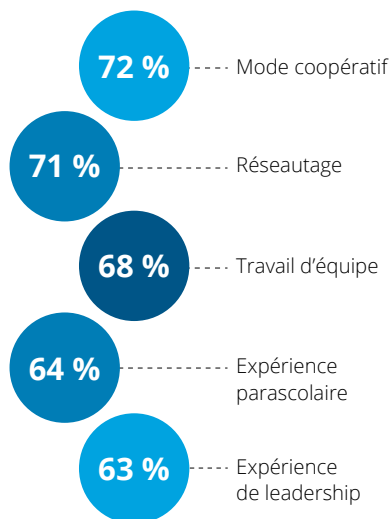
Les besoins des étudiants sont-ils satisfaits ?



Qu'est-ce qui pousse les étudiants à modifier leur orientation académique ?



Quels facteurs les étudiants jugent-ils très bénéfiques pour leurs projets futurs ?



Une enquête pour déterminer ce que les étudiants et étudiantes perçoivent comme ayant la plus grande incidence sur leur expérience peut révéler des écarts entre ce qui est généralement considéré comme une offre importante et ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin. Les technologies émergentes, comme l'IA générative et les outils d'analytique propulsés par l'apprentissage machine et l'IA, qui sont de plus en plus adoptées sur les campus, offrent de puissantes possibilités de combler les lacunes dans notre compréhension des besoins de la communauté étudiante. Nos données révèlent que les étudiants souffrant de problèmes de santé mentale préfèrent les modalités d'apprentissage en ligne ou hybrides. Offrir des environnements d'apprentissage flexibles constitue une mesure importante, centrée sur l'étudiant, permettant aux établissements de soutenir de nombreux types d'apprenants dans la gestion de diverses circonstances de la vie, y compris leur santé mentale.

Les cours universitaires en ligne et hybrides sont apparus comme un moyen potentiel de promouvoir la santé mentale. Ces cours offrent une flexibilité qui permet aux étudiants et étudiantes d'apprendre à leur propre rythme et dans le confort de leur environnement, ce qui peut réduire le stress et l'anxiété associés aux salles de classe traditionnelles. En intégrant les technologies émergentes dans le développement et l'offre de cours en ligne, les établissements peuvent également acquérir une meilleure compréhension des préférences et des besoins de la population étudiante en ce qui a trait au soutien en santé mentale. Cette intégration peut contribuer à combler le fossé entre l'offre des établissements et les besoins des étudiants et étudiantes, ce qui, finalement, améliore globalement l'expérience et le bien-être de ces derniers.

Regard vers l'avenir



Comment les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils s'assurer que les besoins des étudiants sont au centre de leur planification, y compris pour les perturbations encore inconnue

Le développement continu de l'IA générative et des outils d'analytique avancés offre une occasion importante d'intégrer les perspectives des étudiants et étudiantes dans la planification et la prise de décisions. Les établissements canadiens en sont à différents niveaux d'adoption de ces puissantes technologies. Environ un quart de tous les établissements d'enseignement postsecondaire publics du Canada ont mis en place des lignes directrices ou des politiques officielles pour l'utilisation de l'IA⁶. Selon les enquêtes menées auprès de membres de la direction, une majorité d'entre eux pensent que l'IA jouera un rôle crucial dans l'enseignement supérieur, grâce à ses capacités à personnaliser les méthodes d'enseignement, à automatiser les tâches administratives et à soutenir la conception de politiques institutionnelles fondées sur des données probantes⁷.

Pour ceux qui sont prêts à faire preuve d'audace, l'utilisation de ces outils offre un grand potentiel pour l'amélioration de notre compréhension des besoins des apprenants et apprenantes et le soutien à la création d'interventions réfléchies dans le but d'accroître la persévérance scolaire.

Dans leur réflexion concernant l'avenir de l'utilisation de ces outils pour améliorer les résultats de la communauté étudiante, et les risques qui doivent être atténués, les dirigeants peuvent se concentrer sur trois questions afin d'obtenir une perspective plus large des services étudiants intégrés et fondés sur des données, ainsi que des politiques connexes.

Approche intégrée

Comment mon établissement d'enseignement peut-il adopter une approche plus intégrée des services, rendue possible par les technologies émergentes et ciblant les besoins distincts de divers groupes étudiants?

Solution axée sur la population étudiante

L'élaboration d'une stratégie comprenant des investissements dans des technologies basées sur l'IA peut aider les établissements à fournir avec succès des services plus personnalisés pour répondre aux besoins de plus en plus variés du corps étudiant, y compris en dehors des heures d'ouverture habituelles. En réduisant la nécessité pour les étudiants et étudiantes de naviguer à travers les multiples couches des systèmes institutionnels et en leur offrant des fonctionnalités de type libre-service, les choix sur demande peuvent simplifier et améliorer leur expérience globale. Les outils d'analytique permettent d'exploiter d'utiliser les données recueillies dans les systèmes institutionnels pour avoir un impact significatif sur la réussite des étudiants. Comme le suggèrent les résultats de notre enquête, des points de données sur la communauté étudiante qui se recoupent, comme le statut socio-économique, la santé mentale, les résultats scolaires et la participation sur le campus, pourraient être analysés afin d'identifier les personnes à risque qui bénéficieraient probablement de services supplémentaires. Grâce à l'intégration des données des différents systèmes institutionnels, les algorithmes d'IA peuvent déceler les signes avant-coureurs des difficultés éprouvées par les étudiants et étudiantes et déclencher des alertes auprès des services de soutien pertinents qui peuvent entrer en contact avec eux de manière proactive. Dans le cadre de cette stratégie, les établissements doivent évaluer l'intégrité et la gouvernance de leurs données actuelles, en s'efforçant de les nettoyer et de les mettre à jour afin de développer des algorithmes fiables auxquels la communauté institutionnelle peut se fier. Cette démarche, en parallèle avec la formation et l'amélioration de la connaissance des données, sera essentielle pour que les établissements parviennent à la fois à l'adoption réussie des technologies d'IA et à des retours positifs sur leurs investissements dans ces outils.

Solution mise en pratique

Services personnalisés aux étudiants et aux étudiantes

Le Ivy Tech Community College, dans l'Indiana, a mené une étude pilote utilisant l'IA pour recueillir des données sur 10 000 sections de cours. Cette initiative a permis **d'identifier 16 000 personnes risquant d'échouer** au cours des deux premières semaines du semestre. Pour y répondre, le collège a communiqué avec chacune d'entre elles et apporté le soutien nécessaire. En conséquence, à la fin du semestre, **3 000 personnes ont évité l'échec**, et 98 % des personnes contactées ont obtenu une note égale ou supérieure à « C ». Grâce à des initiatives comme **Project Student Success**, le collège a déjà **aidé 34 712 étudiants et étudiantes**.

De nombreuses universités adoptent l'innovation et se concentrent sur la mise en œuvre de leur stratégie de transformation technologique. SAVY de l'Université York est une technologie d'assistant virtuel qui est en cours de déploiement. Tous les groupes étudiants peuvent très facilement accéder à cette technologie au moyen de leurs appareils intelligents et de leurs ordinateurs à tout moment de l'année. La solution vise à réduire l'épuisement des ressources et à fournir une solution de triage unique grâce à son intégration avec la plateforme eClass de l'Université York, en aidant les personnes aux études à chaque étape de leur parcours scolaire. La tendance qui ressort dans les résultats de notre enquête et selon laquelle les étudiants et étudiantes se sentent moins soutenus après leur inscription peut être mitigée avec l'aide de l'IA. En tirant parti des assistants virtuels qui offrent un soutien pour les demandes d'aide scolaire, les questions relatives à la vie sur le campus, les ressources en santé mentale et de mieux-être, les services sur le campus, et plus encore, l'IA offre un grand potentiel pour améliorer de manière significative le parcours des étudiants et étudiantes grâce à une meilleure connectivité, ce qu'ils attendent et apprécient. Un an après

la mise en œuvre de SAVY, l'outil avait pris en charge plus de 60 000 conversations sur 500 sujets, et 43 % de ces conversations avaient eu lieu en dehors des heures de cours, ce qui a permis d'améliorer l'assistance à la population étudiante en tout temps et de réduire la dépendance à l'égard du personnel administratif⁸.

Solution mise en pratique

Intervention rapide et sensibilisation ciblée

Alors que les établissements d'enseignement continuent d'améliorer leurs capacités à soutenir le bien-être et les résultats scolaires des étudiants et étudiantes, l'évolution pour passer de la méthode actuelle d'analytique des données à une analytique prédictive soutenue par des algorithmes d'IA représente un important changement. Cette transition permettra d'améliorer l'intervention rapide et la sensibilisation ciblée au moyen de mesures préventives plus sophistiquées. Grâce à l'intégration des données des différents systèmes institutionnels, les algorithmes d'IA peuvent activement repérer les signes avant-coureurs des difficultés éprouvées par les étudiants et étudiantes et déclencher des alertes auprès des services de soutien pertinents qui peuvent entrer en contact avec eux. Améliorer le soutien au bien-être et à la santé mentale des étudiants ces considérations doivent être au centre des préoccupations institutionnelles les politiques et les outils d'IA aident à détecter les personnes à risque étudiants et leur apporter un soutien. L'interdisciplinarité Centre mondial pour l'IA en santé mentale à l'Université d'Albany, par exemple, travaille à l'intersection de la santé mentale, la recherche et l'IA pour des solutions pionnières pour les crises de santé mentale que vivent les étudiants d'aujourd'hui, avec un accent particulier sur les communautés mal desservies.

En plus des outils d'IA qui utilisent des données comme l'assiduité et l'inscription aux cours pour reconnaître les personnes à risque, les établissements tirent également parti d'outils d'IA qui simulent des conversations sous forme de jeux de rôle pour enseigner des stratégies fondées

sur des données probantes permettant d'amorcer des discussions sur la santé mentale. L'Université du Wisconsin à La Crosse utilise la simulation en ligne de Kognito basée sur l'IA pour former le corps professoral, le personnel et le corps étudiant à reconnaître les signes de détresse psychologique. Le nombre d'étudiants et d'étudiantes avec lesquels le corps enseignant et le personnel ont pris contact pour les orienter vers des services de soutien a augmenté en moyenne de 49 % au cours des trois mois qui ont suivi la simulation.

Solution mise en pratique

Une communication transparente grâce aux agents conversationnels

De nombreux établissements ont déjà mis en place des agents conversationnels propulsés par l'IA pour améliorer l'expérience et la réussite de la population étudiante. L'Université métropolitaine de Toronto a développé ProfBot, un agent conversationnel propulsé par l'IA et conçu par le professeur Sean Wise. ProfBot est un compagnon d'études fiable pour les étudiants et étudiantes de premier cycle, offrant une rétroaction et des conseils personnalisés sur le matériel de cours 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par l'intermédiaire d'une interface d'agent conversationnel semblable aux applications de messagerie populaires. Les essais préliminaires ont donné des résultats prometteurs : plus de 50 % des personnes qui ont utilisé l'agent conversationnel ont vu leurs notes d'examen final augmenter d'au moins 5 %. Plusieurs universités canadiennes, dont l'Université McGill, l'Université Concordia, l'Université Queen's et l'Université d'Ottawa, proposent des agents conversationnels de tutorat par l'intermédiaire d'un outil d'IA appelé Studnt. Ces exemples d'adoption rapide et réussie d'agents conversationnels propulsés par l'IA pour dialoguer avec le corps étudiant et lui fournir des renseignements à portée de main illustrent les retombées positives des investissements dans ces technologies en ce qui a trait à l'amélioration de l'expérience de la communauté étudiante, et montrent que de tels investissements pourraient bientôt devenir nécessaires pour tous les établissements d'enseignement supérieur.

Politiques souples

Comment mon établissement peut-il adopter des politiques souples qui soutiennent la conception de solutions sur mesure prenant mieux en compte la diversité des besoins et des situations des étudiants et étudiantes?

Solution axée sur la population étudiante

Notre étude révèle systématiquement un lien étroit entre le statut économique d'une personne et des facteurs comme la satisfaction, le sentiment d'appartenance et le soutien. À titre d'exemple, la satisfaction des étudiants et étudiantes est primordiale pour la persévérance scolaire et l'obtention du diplôme à temps. Les établissements peuvent créer des environnements favorables à la flexibilité pour les aider à surmonter les obstacles, à améliorer leur sentiment d'appartenance et à réussir leurs études. Il est essentiel de pouvoir compter sur une politique institutionnelle souple et des personnes dirigeantes habilitées à prendre des décisions fondées sur les besoins de la population étudiante. La flexibilité, tout au long du parcours scolaire, comprend les éléments suivants :

- Des politiques d'admission non traditionnelles
- Des politiques de congés accessibles
- Des aménagements pour les personnes ayant des problèmes de santé physique ou mentale ou des difficultés financières
- Des méthodes d'évaluations adaptées
- La possibilité pour les étudiants et étudiantes de choisir le mode et le lieu de leur apprentissage
- Des services globaux et complets qui répondent aux besoins les plus élémentaires, comme l'insécurité alimentaire ou l'insécurité ou du logement

Solution mise en pratique

Des politiques axées sur le soutien et la souplesse pour répondre aux différents besoins

Pour que les établissements puissent passer à un modèle axé sur la population étudiante, il est important de repenser les politiques en fonction des différents besoins. L'Université

Queen's a adapté ses politiques d'admission et mis en place des initiatives clés de financement afin d'aider les personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés. Dans le cadre de ce changement, l'Université Queen's a mis en place les Major Access Bursaries, une initiative qui offre plus de 100 bourses renouvelables pendant quatre années d'études, ainsi que le programme Promise Scholars qui fournit un financement en plus d'un soutien global pour les études et le développement de carrière.

Solution mise en pratique

Un guichet unique pour les besoins de base des étudiants et étudiantes

Le Basic Needs Center de l'Université de Berkeley vise à favoriser un sentiment d'appartenance sur le campus⁹. En répondant à une variété de besoins fondamentaux des étudiants et étudiantes sous son égide et en réduisant l'épuisement des ressources, cette initiative contribue à la satisfaction et au bien-être général du corps étudiant. L'incidence est évidente dans les données sur le sentiment d'appartenance des étudiants, qui est passé de 75 % en 2018 à 81 % en 2022. Leur perception de la valeur de l'éducation a également augmenté, passant de 68 % à 75 %. Ces résultats positifs sont particulièrement remarquables compte tenu de la tendance à la baisse du sentiment d'appartenance observée dans nos enquêtes précédentes sur l'orientation des étudiants et étudiantes.

En adoptant une approche similaire, les établissements peuvent créer un environnement favorable où les besoins fondamentaux des étudiants et étudiantes sont satisfaits, ce qui réduit leur stress et leur permet de se concentrer sur leurs études. Cela a pour conséquence d'améliorer leur satisfaction, leur sentiment d'appartenance et leur réussite scolaire globale.

Solution mise en pratique

Des plans d'apprentissage personnalisés et des offres de cours flexibles

L'outil Degree Planner de l'Université du Texas à Austin permet aux étudiants et étudiantes de créer des plans d'études personnalisés en fonction des conditions d'obtention de leur diplôme et de leurs objectifs individuels. Il fournit des renseignements en temps réel sur la disponibilité des cours, les prérequis et la progression en vue de l'obtention du diplôme, ce qui permet aux utilisateurs de prendre des décisions éclairées sur leurs choix de cours et de planifier leur parcours universitaire.

Solution mise en pratique

Flexibilité pour le choix du mode et du lieu d'apprentissage

Le Georgian College procure aux étudiants et étudiantes des choix et la flexibilité tout au long de leur parcours d'apprentissage. Il propose une gamme d'options hybrides, en personne et en ligne, et son option GC (Georgian College) Flex offre des espaces d'apprentissage spécialement conçus et dotés d'outils technologiques que le corps professoral peut utiliser pour donner des cours ou diriger des laboratoires simultanément en classe et en ligne. Le Georgian College investit également dans le perfectionnement et le soutien des membres du corps enseignant et du personnel par l'intermédiaire de son Centre for Teaching and Learning afin d'assurer une mise en œuvre et une prestation sans faille de ses options d'apprentissage flexibles.

Solution mise en pratique

Amélioration de l'accès grâce au financement

Les résultats de notre enquête indiquent que la population étudiante de la Saskatchewan a le plus grand sentiment d'appartenance et est convaincue que les universités répondent efficacement aux besoins de ses membres. Ce sentiment est confirmé par les données du ministère de l'Enseignement supérieur de la Saskatchewan qui ont révélé une augmentation marquée des inscriptions dans les établissements d'enseignement postsecondaire de la province. Au cours de l'année universitaire 2019-2020, plus de 43 000 personnes étaient inscrites, ce qui représente une augmentation de 25 % par rapport au nombre d'inscriptions d'il y a dix ans. Notamment, il y a eu une augmentation importante des inscriptions d'étudiantes et d'étudiants internationaux (35 %) et autochtones (20 %).

L'un des facteurs clés de la croissance de l'enseignement postsecondaire en Saskatchewan est le niveau élevé de financement provincial par étudiant et étudiante équivalent temps plein (ETP), parmi les plus élevés au Canada¹⁰. Le financement provincial couvre un large éventail de possibilités de promouvoir l'accessibilité et l'abordabilité grâce à des bourses d'études et à des subventions. La combinaison d'un financement provincial élevé et d'un coût de la vie abordable crée un environnement favorable pour les étudiants et étudiantes, leur garantissant une éducation de haute qualité et une optimisation de leur investissement dans l'enseignement supérieur.

Un autre facteur contribuant à cette croissance globale est l'expansion des établissements postsecondaires en Saskatchewan, en particulier sous la forme de nouveaux campus et programmes. À titre d'exemple, l'Université de la Saskatchewan a ouvert des campus satellites à Prince Albert et à Regina, tandis que l'école polytechnique de la Saskatchewan a élargi son offre dans des domaines en grande demande comme l'exploitation minière, l'ingénierie, les sciences de la santé et les études autochtones.

Centré sur l'étudiant

Comment mon institution peut-elle se centrer sur les étudiants et étudiantes dans notre culture institutionnelle et au cœur de la prise de décision stratégique et de l'exécution ?

Solution axée sur la population étudiante

Nos recherches montrent que les étudiants et étudiantes vivent des expériences diversifiées tout au long de leur parcours et qu'ils sont moins satisfaits des services étudiants, de la vie étudiante, du processus d'obtention de leur diplôme et de la poursuite de leurs études qu'ils ne le sont aux étapes de la demande d'information, de la demande d'admission et de l'inscription. La continuité de cette tendance au cours des trois dernières années indique que les établissements doivent modifier leurs stratégies afin de comprendre ce dont les étudiants et étudiantes ont besoin pour favoriser leur réussite, en particulier aux derniers stades de leur parcours, et pour améliorer leur persévérance scolaire. Cela nécessite une approche sur plusieurs fronts, notamment en améliorant la qualité et la diversité de la rétroaction obtenue auprès du corps étudiant, en introduisant des mécanismes de rétroaction innovants, en développant des processus formels pour intégrer la rétroaction dans la prise de décisions stratégiques et en veillant à ce que les étudiants et étudiantes soient mieux représentés à la table des comités officiels et informels de gouvernance. La création d'espaces pour le leadership des étudiants et étudiantes et leur contribution à la prise de décisions concernant la gouvernance et l'amélioration de l'établissement favorise un sentiment d'appropriation et de partenariat, ce qui conduit à une amélioration de leur engagement et de leur réussite. Le fait de se sentir écoutés et d'être plus activement impliqués dans la résolution des problèmes peut améliorer les expériences d'apprentissage et le développement des étudiants et étudiantes, les préparant ainsi à relever les défis du monde réel.

Solution mise en pratique

Possibilités et soutien en innovation et entrepreneuriat

L'Innovation Hub (iHub) de l'Université de Toronto est une initiative menée par la communauté étudiante qui encourage l'innovation et l'entrepreneuriat chez les étudiants et étudiantes de l'université. Elle offre un écosystème de soutien avec des ressources, des services de mentorat et des possibilités de financement pour permettre aux personnes aux études de transformer leurs idées en entreprises prospères. En proposant des espaces de travail, des ateliers, des événements de réseautage, des options de financement et bien plus encore, iHub donne la priorité aux besoins et aux aspirations des étudiants et étudiantes, ce qui leur permet d'explorer leur potentiel entrepreneurial et d'être au cœur de la création de changements significatifs sur le campus.

Solution mise en pratique

Un espace permettant au corps étudiant de repenser et structurer la vie sur le campus

Le programme Leadership Initiative Fund (LIF)¹¹ du Humber College permet aux étudiants et étudiantes d'acquérir une expérience en leadership et en gestion de programmes, tout en leur donnant la possibilité de définir et de créer les éléments de la vie sur le campus dont ils souhaitent bénéficier. La communauté étudiante soumet des propositions d'événements ou d'initiatives qui auront un effet positif pour ses membres sur les plans de la santé et du bien-être, de la durabilité ou de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI). Le corps enseignant et les personnes qui représentent la population étudiante examinent les propositions et sélectionnent celles qui bénéficieront d'un financement et d'un soutien du programme pour la mise en œuvre.

Solution mise en pratique

Processus collaboratif de prise de décisions et d'amélioration continue

L'Université de Leeds reconnaît l'importance de considérer les étudiants et étudiantes comme des partenaires égaux et a pris des mesures pour intégrer leurs perspectives dans la prise de décisions institutionnelles et dans tous les processus d'évaluation. L'école comprend que chaque personne a des besoins différents et utilise des données authentiques et représentatives pour atteindre les étudiants et étudiantes de divers milieux afin d'améliorer leur expérience. Au-delà des enquêtes classiques, elle a diversifié

les mécanismes permettant de recueillir la rétroaction, notamment par des séances informelles de collecte de commentaires, des salles d'écoute et des activités de mentorat inversé, et elle a amélioré la représentation des étudiants et étudiantes dans l'ensemble de ses structures de gouvernance. Grâce à son Student Idea Fund et en collaboration avec l'association étudiante, l'université offre des subventions qui permettent à la communauté étudiante de contribuer à l'amélioration de son expérience.



Notre enquête de 2023 a révélé des améliorations importantes dans la perception qu'ont les étudiants et étudiantes de leur expérience d'études postsecondaires. Si les personnes dirigeantes doivent être fières de ces améliorations, nos résultats indiquent également qu'il reste du travail à faire pour soutenir un corps étudiant dont les besoins et les attentes sont de plus en plus diversifiés. Pour répondre à ces besoins, les établissements doivent examiner l'expérience de la population étudiante dans un contexte où s'entrecroisent différentes réalités, incluant la santé mentale et le statut économique, afin de déceler comment les moments les plus marquants du parcours d'études diffèrent d'une personne à l'autre. La diversification des stratégies institutionnelles d'inscription deviendra également un impératif financier à mesure que les établissements géreront les réalités opérationnelles et financières liées à la réduction du financement, aux changements dans la réglementation, à l'augmentation des coûts et à d'autres forces perturbatrices.

Il est plus important que jamais de développer une vision fondée sur des données concernant les différences qui caractérisent ces expériences d'apprentissage. Alors que les établissements planifient en fonction de la réduction des inscriptions de l'étranger et des déficits budgétaires systémiques, les membres de la direction doivent s'assurer que leurs ressources sont utilisées efficacement afin de maximiser la persévérance scolaire et la réussite de la population étudiante.

Aux dirigeants des collèges, écoles polytechniques et universités du Canada : nous comprenons les efforts considérables qui ont été déployés pour améliorer l'expérience de corps étudiant au milieu des perturbations qui ont touché l'ensemble du secteur au cours de l'année écoulée. Nos recherches démontrent que des solutions davantage centrées sur l'étudiant doivent être adoptées pour rencontrer les étudiants là où ils se trouvent, continuer à démontrer la valeur de l'enseignement supérieur et, en fin de compte, assurer la viabilité à long terme des établissements postsecondaires du pays.



Mesures que vous pouvez prendre dès maintenant

Pour offrir des expériences incomparables en vertu d'une approche axée sur la population étudiante tout au long du parcours d'apprentissage, les établissements devraient envisager les mesures suivantes :



Commencer par la stratégie

Signalez la réussite scolaire dans votre stratégie, et revoyez vos stratégies institutionnelles descendantes pour assurer l'intégration, l'harmonisation et la collaboration tout au long du parcours.



Développer une vision commune de l'approche axée sur la population étudiante

Orientez vos initiatives de réussite scolaire et de services étudiants pour la mise en œuvre d'une expérience globale, sans heurts et reposant sur la technologie numérique qui permet de répondre aux divers besoins des étudiants et étudiantes en un même endroit. Créez une feuille de route basée sur les technologies émergentes pour atteindre cet objectif.



Aligner les politiques institutionnelles sur votre vision d'une approche axée sur la population étudiante

Concevez des politiques qui soutiennent la réalisation de vos objectifs de réussite et d'expérience du corps étudiant. Veillez à ce que ces politiques suivent l'évolution de votre corps étudiant diversifié et s'adaptent au rythme accéléré des changements que nous observons dans le secteur.



Faire de la voix des étudiants et étudiantes un élément central de votre gouvernance

Créez des structures qui garantissent que les perspectives des étudiants et étudiantes sont prises en compte dans le processus décisionnel de l'établissement. Donnez-leur les moyens de vous dire ce qu'ils attendent de leur expérience postsecondaire.



Investir dans les technologies émergentes

La technologie numérique, particulièrement les solutions basées sur l'IA qui peuvent facilement s'intégrer dans les systèmes de base, est très prometteuse pour augmenter la capacité administrative et opérationnelle et ainsi créer des améliorations significatives et mesurables de l'expérience de la communauté étudiante. En veillant à ce que la mise œuvre se fasse au moyen d'approches axées sur la population étudiante et en utilisant des modèles basés sur le comportement et des cartes de parcours, les établissements peuvent réaliser des progrès incroyables dans la refonte des systèmes pour soutenir la réussite scolaire.

Notes de fin

1. George D. Kuh, « What Student Affairs Professionals Need to Know About Student Engagement », *Journal of College Student Development* 50, n° 6 (2009).
2. Marybeth Walpole, « Socioeconomic Status and College: How SES Affects College Experiences and Outcomes », *The Review of Higher Education* 27, n° 1 (2003): p. 45-73.
3. Yusen Zhai and JoLynn V. Carney, « The role of mental health and protective factors in student academic persistence and retention during a global crisis », *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, (2024) 11:e15.
4. Statistique Canada, « Inscription postsecondaire selon le revenu des parents : tendances nationales et provinciales récentes », publié le 10 avril 2017.
5. Statistique Canada, « Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 », mis à jour le 15 novembre 2023.
6. The Conference Board du Canada, « AI and the Future of Post-Secondary Education: Navigating the AI Revolution », publié en janvier 2024.
7. Zouhaier Slimi, « The Impact of Artificial Intelligence on Higher Education: An Empirical Study » *European Journal of Educational Sciences* 10, n° 1 (mars 2023).
8. Tony Sheehan et al., « Gartner Case Study: Development of an AI-Based Student Virtual Assistant to Enhance Student Support », 4 mars 2022.
9. Université de Californie « UC Undergraduate Experience Survey (UCUES) data », mise à jour du 6 mai 2024.
10. Canadian Association of University Teachers (CAUT), « Provincial Government Funding per FTE Student (\$ 2017) », *CAUT Almanac of Post-Secondary Education in Canada*, 1^{er} août 2019.
11. Humber College, « Leadership Initiative Fund », consulté en mars 2024.

Personne-ressource

Craig Robinson

Directeur de service, Consultation
crarobinson@deloitte.ca

Contributeurs et contributrices

Mark DiNello

Associé, Consultation

Larissa Lobo

Analyste d'affaires, Consultation

Nathalie Mejia

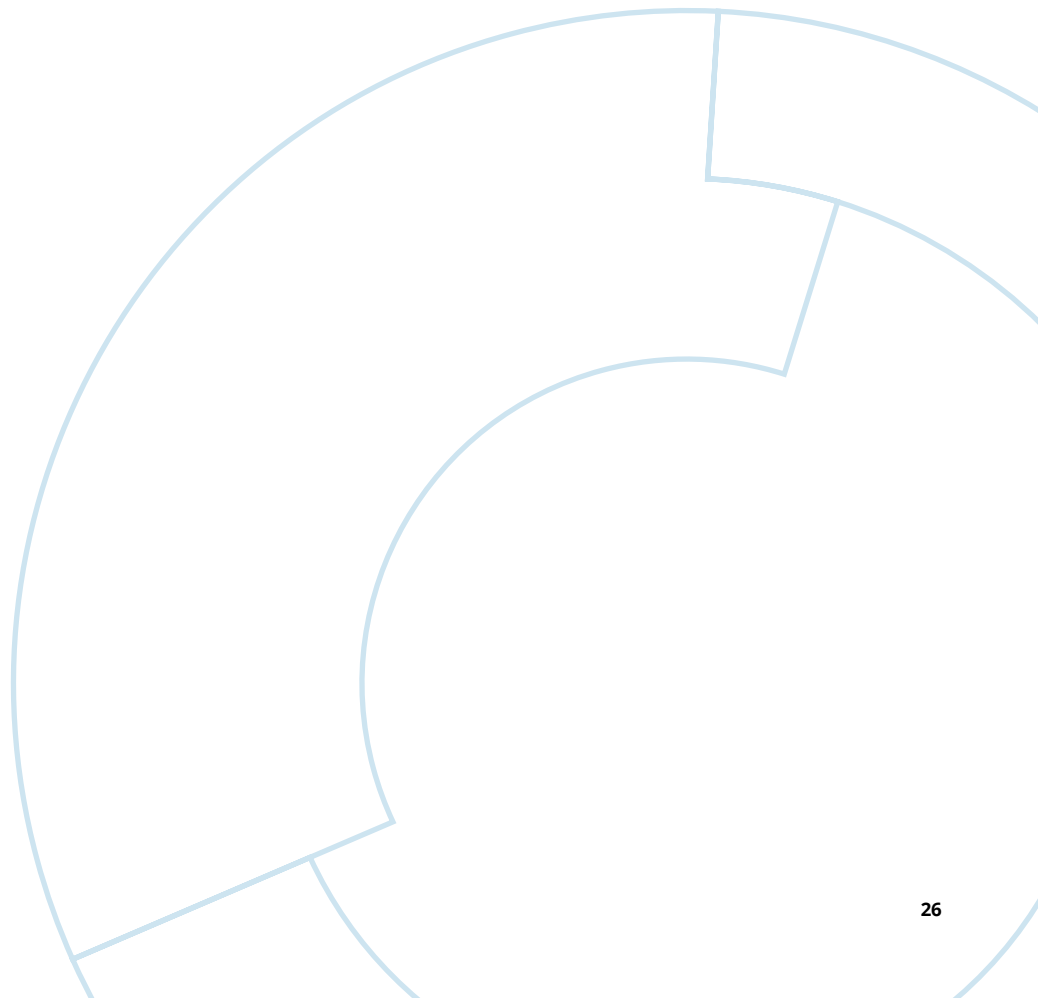
Directrice principale, Consultation

Nargess Ovesy

Conseillère, Consultation

Stephen Flaherty

Conseiller principal, Consultation





Avis de non-responsabilité

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 de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500^{MD} et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

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 S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [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. 24-8947571