



Comprendre la viabilité du système d'éducation
postsecondaire de l'Ontario et de ses
établissements :

Cadre

Harvey P. Weingarten, Martin Hicks et Greg Moran
Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

Le 26 juillet 2016



Conseil ontarien
de la qualité de
l'enseignement supérieur

Publié par

Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES)

1, rue Yonge, bureau 2402
Toronto (Ontario) Canada M5E 1E5

Téléphone : 416-212-3893
No de téléc. : 416-212-3899
Site Web : Introduction 7
Courriel : info@coqes.ca

Se référer au présent document comme suit :

Weingarten, H. P., Hicks, M. et Moran, G. (2016). *Comprendre la viabilité du système d'éducation postsecondaire de l'Ontario et de ses établissements : Cadre*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2016

Nous remercions plusieurs examinateurs, dont les commentaires et la rétroaction relativement aux précédentes ébauches du présent document nous ont permis d'en améliorer le contenu.

Sommaire

L'une des responsabilités et obligations essentielles du gouvernement et des leaders des établissements est de veiller à ce que les établissements postsecondaires soient viables et capables de fournir une expérience scolaire de qualité.

Le présent document contient un cadre conceptuel d'examen de la viabilité des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario. Il aborde la définition du terme « viabilité », la façon dont la viabilité peut être mesurée et les différents outils et stratégies dont disposent les établissements et le gouvernement pour répondre aux risques liés à la viabilité, une fois que ceux-ci ont été repérés.

Messages clés de la présente analyse :

1. La viabilité ne concerne pas que les aspects financiers. Il est actuellement plus facile de parler de questions et d'indicateurs financiers, mais les questions liées à la qualité de l'éducation et à l'expérience scolaire que les établissements peuvent offrir sont tout aussi importantes.
2. Les meilleurs régimes de viabilité sont ceux qui sont axés sur l'avenir et sont conçus pour prédire les difficultés futures. Les analyses de la viabilité fondées uniquement sur la situation actuelle, ou qui sont axées sur le passé, se limitent à servir d'indicateurs des tendances à long terme.
3. La tâche consistant à surmonter ces difficultés revient tant au gouvernement qu'aux établissements, et exige une collaboration entre eux. Les outils disponibles pour résoudre les difficultés liées à la viabilité sont inextricablement liés à d'autres politiques et pratiques du secteur de l'éducation postsecondaire de l'Ontario, notamment concernant la planification des inscriptions, les politiques applicables aux frais de scolarité, les formules de financement, la différenciation et l'autonomie des établissements et influencés par celles-ci.

Les prochaines étapes consistent à mieux documenter les risques liés à la viabilité auxquels font face les établissements postsecondaires de l'Ontario et à développer davantage l'ensemble de stratégies, d'outils et d'options permettant d'éliminer ou d'atténuer les difficultés en matière de viabilité auxquelles font face le système de l'Ontario et ses établissements.

Table Des Matières

Sommaire	Error! Bookmark not defined.
Introduction	5
Pourquoi la viabilité est-elle importante?	5
Qu'est-ce que la « viabilité »?.....	6
Comment peut-on mesurer la viabilité?	10
Quelles sont les meilleures pratiques visant à optimiser la viabilité?.....	12
Quels outils peuvent être utilisés pour accroître la viabilité d'un établissement qui fait face à des risques ou pour protéger les établissements contre les difficultés en matière de viabilité?	15
Résumé	18
Prochaines étapes.....	19
Références	20
Annexe A	21

Introduction

Le sous-ministre de l'éducation supérieure et du développement des compétences (SMESDC) a demandé au Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (COQES) d'entamer une analyse de la viabilité du système d'éducation postsecondaire de l'Ontario et des établissements qui le composent. Cette tâche est motivée par le sentiment que l'une des responsabilités fondamentales du gouvernement est de veiller à ce que les établissements publics soient en aussi bonne santé à la fin du mandat qu'au début de celui-ci. Nous estimons que les leaders des établissements postsecondaires de l'Ontario ont la même obligation.

Le présent document commence l'analyse de la viabilité en offrant un cadre conceptuel qui orientera des analyses futures fondées sur des données. Il examine un certain nombre de questions :

1. Pourquoi la viabilité est-elle importante?
2. Qu'est-ce que la viabilité?
3. Comment peut-on mesurer la viabilité?
4. Quelles sont les pratiques exemplaires d'optimisation de la viabilité?
5. Quelles sont les stratégies disponibles pour accroître la viabilité lorsqu'un établissement fait face à des risques?

Le présent document s'achève par un ensemble de recommandations relatives à l'analyse continue de la viabilité du système d'éducation postsecondaire de l'Ontario.

Pourquoi la viabilité est-elle importante?

L'Ontario comprend que ses établissements d'éducation supérieure sont le fondement d'une économie moderne et fondée sur les connaissances grâce aux étudiants qu'ils éduquent, aux découvertes et aux innovations qu'ils produisent, au retour économique qu'ils engendrent et aux communautés qu'ils soutiennent. Contrairement à de nombreuses autres administrations dans le monde, le système d'éducation supérieure de l'Ontario est public. Il n'existe pas de système d'éducation supérieur privé dont la taille ou la portée offrent à l'Ontario et à ses citoyens l'éducation supérieure dont ils ont besoin. En raison des besoins économiques et sociaux d'une administration qui souhaite et doit rester concurrentielle à l'échelle mondiale, si le système d'éducation public de l'Ontario fonctionne bien, la province se porte bien. Si le système d'éducation postsecondaire ne fonctionne pas bien, les conséquences socioéconomiques pour l'Ontario sont importantes. L'une des exigences évidentes du bon fonctionnement d'un système d'études postsecondaires est que ce système ainsi que les établissements qu'il compte soient viables et disposent de la capacité financière et scolaire nécessaire pour répondre aux attentes que leur imposent la société et les étudiants.

Le Conseil de tout établissement d'éducation postsecondaire de l'Ontario s'attend également à ce que l'assurance et le maintien de la viabilité de l'établissement soient la priorité principale de l'administration.

Le gouvernement a l'obligation importante d'assurer la viabilité de son système public d'éducation supérieure. La quintessence du rôle du gouvernement est de faire fonction de gérant des deniers publics et d'assurer la qualité des établissements du secteur public. Lorsque la viabilité d'un secteur public est remise en question, comme c'est à présent le cas pour le système d'études postsecondaires de l'Ontario, le gouvernement a le devoir d'agir.

L'analyse de la fiabilité présente la caractéristique supplémentaire de relier les différentes parties mobiles d'un système d'éducation supérieure public. Le secteur de l'éducation supérieure de l'Ontario est vaste et apporte une énorme contribution à l'éducation postsecondaire au Canada. Les 44 établissements postsecondaires publics de l'Ontario, 24 collèges et 20 universités, comptabilisent environ 40 % de toutes les inscriptions aux études supérieures au Canada. Le système d'études postsecondaires public est un écosystème complexe et il est parfois difficile d'évaluer le lien entre ses différentes pièces mobiles. Une analyse de la viabilité adaptée, décrite ci-dessous, force la réalisation d'un examen de certains des éléments principaux du système d'études postsecondaires, qui comprennent les finances, la qualité de l'éducation, le déploiement sur le marché du travail, la productivité et les relations de travail, et la façon dont ils sont reliés.

Qu'est-ce que la « viabilité »?

Viabilité du système contre viabilité des établissements :

On peut parler de la viabilité d'un système d'études postsecondaires ou de la viabilité des établissements qui le composent. Les concepts de « viabilité du système » et de « viabilité des établissements » sont inextricablement liés. Il est impossible de penser qu'un système est viable si les établissements qui le composent ne fonctionnent pas ou ne sont pas viables. De même, le fait que les établissements d'un système soient viables ne signifie pas automatiquement que le système dans son ensemble fonctionne efficacement ou de façon optimale.¹ On peut imaginer des pratiques des établissements pouvant améliorer leur viabilité individuelle, comme la création de campus satellites ou de pratiques de recrutement prédatrices, qui pourraient limiter la viabilité globale du système provincial. De même, un gouvernement pourrait adopter des politiques visant à améliorer la viabilité au niveau du système, comme des modifications de la conception du système ou le regroupement d'établissements.

Le présent document adopte le point de vue selon lequel la viabilité est une responsabilité partagée par le gouvernement, qui régule et façonne le système, et les établissements individuels qui le composent.

¹ Cela dit, le fait que tous les établissements du système reposent sur des fondements sains et viables n'est pas un mauvais objectif de premier ordre.

Nous estimons que la question est de savoir quels sont les rôles, les fonctions et les responsabilités du gouvernement et des établissements par rapport à l'assurance de la viabilité de l'éducation supérieure en Ontario.

Dans les exposés précédents (Weingarten et Deller, 2010; Weingarten, 2014), nous avons exprimé l'opinion selon laquelle le rôle du gouvernement était d'articuler les objectifs ou les résultats souhaités relativement au système d'études postsecondaires, et d'établir un ensemble de politiques, processus et règlements relatifs au système aidant les établissements à progresser vers la réalisation des objectifs souhaités. Le gouvernement dispose de puissants leviers pour établir le cadre et fournir des incitatifs visant à optimiser la viabilité du système, notamment les politiques sur les frais de scolarité et l'inscription, la différenciation, les formules de financement, et pour établir des régimes de production de rapports significatifs. S'il est établi que la viabilité d'un établissement est en danger, étant donné que les établissements sont publics, le gouvernement joue également un rôle par rapport à l'élaboration et à la mise en oeuvre de plans d'atténuation des risques crédibles par les conseils et, si le gouvernement ne fournit pas de fonds d'urgence, il a également son mot à dire concernant les modalités de l'utilisation de ces fonds. Le rôle des établissements est de travailler avec le cadre du système et de mettre en oeuvre, dans le respect de leur mission scolaire et de leurs capacités, des pratiques et des activités leur permettant de réaliser leurs objectifs scolaires et d'optimiser leur contribution à leurs composantes particulières et au système dans son ensemble.

L'élément essentiel est ici le fait que la viabilité exige une coopération, une collaboration et un alignement entre le gouvernement et les établissements. Les deux parties doivent bien connaître leurs rôles et responsabilités respectifs. Cela signifie que les administrations doivent disposer des connaissances et de la capacité nécessaires pour apprécier les conséquences de leurs actions et des politiques relatives aux établissements. De même, les établissements doivent apprécier et respecter le rôle légitime du gouvernement relativement à la gérance du système d'éducation supérieure public. Cela signifie qu'ils doivent trouver un équilibre en Ontario entre l'autonomie des établissements et la responsabilisation du public. Nous estimons que l'Ontario bénéficierait d'une clarté accrue relativement à ces questions fondamentales.

Conformément à l'argument ci-dessus, les différentes parties du présent document traitent du rôle du gouvernement et des questions liées à la viabilité, du rôle des établissements et des questions liées à la viabilité, et de la façon dont ceux-ci s'entrecoupent.

La viabilité à titre de concept financier strict :

Dans sa forme la plus marquée et la plus simple, la viabilité signifie que les revenus et les dépenses d'un établissement sont équilibrés. L'un des signes évidents de non-viabilité est lorsqu'un établissement n'a plus de fonds pour couvrir une dépense future, par ex. un remboursement de prêt, ou pour financer un programme de paye. Dans le secteur privé, l'établissement se retrouve alors en faillite ou en état d'insolvabilité.

En termes généraux, les sources principales de revenus et de dépenses du système postsecondaire de l'Ontario sont bien comprises.

Les deux sources principales de revenus sont les subventions provinciales et les frais d'inscription. À elles seules, ces deux sources représentent 85 % des fonds d'exploitation des universités et 72 % de ceux des collèges.² Les établissements n'ont pas de contrôle direct ou exclusif sur ces sources de revenus principales. Le gouvernement provincial détermine le montant des subventions et établit les paramètres liés à l'acceptabilité des frais d'inscription et aux modifications apportées à ceux-ci.

Les établissements disposent de sources de revenus autres que les subventions et les frais de scolarité. Ils tirent des revenus des activités auxiliaires, notamment de la location de résidences, des services alimentaires, des frais de stationnement, des ventes de leur librairie, etc., mais ces revenus couvrent ou soutiennent habituellement la fonction ou le domaine particulier dont elles sont dérivées.

Habituellement, aucune activité auxiliaire ne génère de « bénéfice » utilisable à titre de revenu général (Les établissements sont d'ailleurs souvent contents lorsqu'ils n'ont pas besoin d'utiliser des fonds d'exploitation supplémentaires pour soutenir les activités auxiliaires). Ils réalisent également des recettes grâce à des subventions de recherche, mais celles-ci sont des fonds de fiducie qui ne peuvent être utilisés que pour le programme ou le projet de recherche pour lequel elles ont été obtenues. Elles ne peuvent pas être affectées à d'autres activités. Ils génèrent des revenus pour couvrir les coûts indirects associés à la recherche, qui sont plus fongibles que les subventions de recherche, mais qui ne sont pas adaptés au financement des coûts indirects réels de la recherche (au Canada, la recherche est une proposition de financement perdante) et l'utilisation de ces fonds est soumise à des contraintes et à des restrictions permanentes. Ils génèrent des revenus grâce à la collecte de fonds et au rendement des fonds de dotation : Ces sources représentent un faible pourcentage des revenus opérationnels, pas plus de 5 % pour les universités et moins pour les collèges. Dans la plupart des cas, ces fonds sont également restreints et ne peuvent être utilisés que pour les fins pour lesquelles ils ont été obtenus à l'origine. Les établissements d'enseignement postsecondaire disposent d'autres biens importants, en particulier les capitaux détenus, mais ceux-ci ne sont pas faciles à convertir en espèce.

La principale dépense des établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario, comme pour les autres secteurs publics, sont les salaires et les avantages sociaux. Ceux-ci représentent environ 76 % des dépenses de fonctionnement des universités et 63 % de celles des collèges.³ Les salaires et les avantages sociaux sont habituellement négociés et assujettis à des ententes collectives. Dans les universités, une partie de la somme associée aux salaires (environ 41 % des coûts de fonctionnement⁴) représente un engagement à long terme immuable affecté au corps professoral permanent. Bien que les professeurs des collèges ne soient pas permanents, ils sont également protégés dans une certaine mesure contre le renvoi ou le redéploiement par leurs ententes collectives. D'autres catégories de salaire, personnel, et instructeurs sessionnels, etc. peuvent être ajustées par l'établissement pour répondre à des contraintes

² Les données financières relatives aux universités et aux collèges concernent l'année 2014-2015 et proviennent du Conseil des universités de l'Ontario, Council of Finance Officers (COFO) pour les universités et du MAEDS pour les collèges. Les subventions provinciales et les frais d'inscription, à titre de part des revenus, sont fondées sur les revenus d'exploitation des universités et le total des revenus des collèges.

³ Les données financières concernant les universités concernent l'année 2014-2015 et sont fondées sur des données tirées du Conseil des universités de l'Ontario, Council of Finance Officers (COFO). Les données financières concernant les collèges concernent l'année 2012-2013 et sont tirées de Colleges Ontario.

⁴ Les salaires des professeurs permanents comprennent les professeurs à temps plein. Les avantages des professeurs permanents ont été calculés au prorata selon leur part des salaires du personnel de l'université.

économiques. Les autres dépenses de fonctionnement principales correspondent aux services publics, au matériel et aux fournitures.

Dans les cas extrêmes, les établissements ne disposent pas des recettes suffisantes pour couvrir leurs dépenses de l'année financière en cours, ce qui motive une demande de fonds d'urgence au gouvernement. Toutefois, dans la plupart des cas, cette défaillance de la viabilité est prévisible à l'avance, car un grand nombre des dépenses et recettes annuelles peuvent être prévues étant donné qu'elles s'inscrivent dans les ententes pluriannuelles (par ex. les règlements salariaux pluriannuels) ou parce que les vecteurs de recettes clés, comme le nombre d'inscriptions, n'évoluent pas nettement d'une année sur l'autre.

La viabilité à titre de concept financier et qualitatif :

Aucun établissement ontarien n'a manqué à son obligation de verser les salaires et aucun n'a déclaré faillite. Toutefois, il existe une conviction forte, et beaucoup d'affirmations, selon lesquelles le système de l'Ontario et certains de ces établissements ne sont pas viables, soit à l'heure actuelle, soit dans un futur proche. Ces opinions doivent donc indiquer quelque chose au sujet de la viabilité, qui dépasse la simple capacité à payer les factures. Et c'est le cas. Notre définition de la viabilité comprend l'opinion selon laquelle, pour maintenir l'équilibre entre les recettes et les dépenses, les établissements utilisent un ensemble de stratégies qui réduisent la qualité des études et l'expérience universitaire qu'ils offrent aux étudiants. En d'autres termes, pour assurer leur viabilité financière, la viabilité scolaire est mise en danger. C'est l'érosion possible de la qualité scolaire découlant de manoeuvres et de stratégies utilisées par les établissements pour répondre aux pressions financières qui rendent les établissements non viables. Ces stratégies peuvent aller du gel de l'embauche (qui augmente la taille des classes et le ratio étudiant/professeur, ce qui réduit l'engagement des étudiants), à une part excessive de l'enseignement réalisée par des instructeurs à temps partiel, en passant par le report du renouvellement ou de l'élargissement de l'infrastructure et la réduction des services.

La viabilité de l'éducation postsecondaire couvre donc les questions financières et universitaires. En Ontario, l'érosion suspectée de la viabilité scolaire contribue autant aux inquiétudes et aux discussions liées à la viabilité que les problèmes strictement financiers. Pendant des années, de nombreux établissements ontariens ont affiché un écart entre leurs revenus et leurs dépenses. Les établissements de l'Ontario ont fait montre d'une souplesse remarquable pour s'adapter à cet écart financier. Il semblerait toutefois que les stratégies à la disposition des établissements pour combler l'écart entre les recettes et les dépenses réduisent la qualité du système postsecondaire de l'Ontario. Cette idée a été exprimée de façon succincte par un [groupe d'experts](#) du COQES en 2013, qui a examiné les ententes stratégiques de mandat (ESM) proposées par les établissements et conclu que « l'Ontario n'est pas viable si l'on souhaite maintenir la qualité du système. »⁵

⁵ Nous renvoyons le lecteur à un [document de 2004](#) publié par l'OCDE, *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*, qui examine la viabilité des systèmes d'enseignement supérieur dans huit pays de l'OCDE. Il contient une description utile de différents facteurs qui motivent l'inquiétude relativement à la viabilité au sein du gouvernement des établissements

Comment peut-on mesurer la viabilité?

Comme indiqué ci-dessus, la viabilité est une construction liée aux finances et à la qualité. Il est plus simple d'établir des mesures d'instabilité financière (comme indiqué ci-dessus) et celles-ci constituent un bon point de départ pour l'analyse de la viabilité d'un établissement particulier. La Province a déjà adopté certains indicateurs, tirés d'états financiers diffusés par les établissements (voir ci-dessous), qui fournissent des preuves en matière de viabilité financière de l'établissement.

Toutefois, une analyse de la viabilité est incomplète si l'on ne tient pas compte de la qualité d'un établissement, en particulier du fait qu'un établissement utilise ou non des outils et des stratégies de réponse aux obligations financières qui limitent ou réduisent la qualité de l'expérience scolaire jusqu'à un niveau inacceptable? C'est au cours de cette évaluation de la viabilité de la mission scolaire que les choses se brouillent. Ces indicateurs sont moins évidents. Quand un ratio étudiant-professeur est-il inacceptable? Jusqu'à quel niveau les notes du National Survey of Student Engagement (NSSE) peuvent-elles descendre avant d'être jugées inacceptables? Quand un taux d'obtention de diplôme est-il inacceptable? Actuellement, il n'existe aucune réponse à ces questions. Lors de la réunion du COQES, nous avons fait valoir que la qualité reflétait l'obtention de résultats d'apprentissage définis, mais même cette approche exige que nous définissions ce qui est « adéquat ». L'un des points de vue faisant sens est que bien que le seuil de qualité inacceptable ne puisse pas être établi, la viabilité scolaire peut être traitée en observant les tendances des variables pertinentes ou les indicateurs supplétifs sur le long terme, pour déterminer si elles sont stables, si elles s'améliorent ou si elles empirent.

L'analyse de la viabilité la plus adéquate et la plus significative intègre des mesures financières et scolaires. Les mesures financières sont plus faciles à conceptualiser et à établir. Les mesures et les indicateurs de la viabilité et de la qualité scolaires ne sont pas aussi consensuels. Il est également plus facile d'imaginer que tous les établissements postsecondaires puissent utiliser les indicateurs de viabilité financière. Mais les mesures de la viabilité universitaire doivent être reliées au mandat, à la mission et aux plans stratégiques des établissements d'enseignement supérieur, et dans un monde de la différenciation, celles-ci ne doivent pas être les mêmes pour tous les établissements. C'est là que les analyses de la viabilité sont nécessairement reliées à la planification scolaire, aux politiques telles que la différenciation, aux processus tels que les ESM et aux formules de financement différenciées.

Comme indiqué ci-dessus, la preuve la plus évidente qu'un établissement n'est pas viable est qu'il manque de fonds pour couvrir ses dépenses actuelles ou prévues. Le signe proximal de cela est que l'établissement demande des fonds d'urgence au gouvernement.

Toutefois, dans l'idéal, on veut assurer une certaine viabilité avant que l'établissement ne se retrouve dans une situation grave, pour pouvoir établir un ensemble de stratégies correctives ou d'atténuation qui éliminent ou réduisent la probabilité de défaillance financière.

d'enseignement supérieur. Nombre des analyses et observations de ce document sont directement liées et applicables à la situation de l'Ontario.

Indicateurs de la viabilité tirés des états financiers : Les états financiers publiés par les établissements contiennent des preuves du degré de risque financier auquel l'université ou le collège fait face.

En 2014, le gouvernement de l'Ontario a négocié un ensemble d'ESM avec chacun de ses établissements postsecondaires. L'ESM établie avec chaque collège indique que :

Le ministère des Collèges convient d'utiliser les mesures ci-dessous pour évaluer la santé financière et la viabilité de l'établissement :

1. *Excédent/déficit annuel*
2. *Excédent/déficit accumulé*
3. *Ratio actifs nets-dépenses*
4. *Ratio du service de la dette*
5. *Ratio de liquidité*
6. *Ratio d'endettement*
7. *Ratio bénéfices chiffre d'affaires*

Ces mesures donnent une idée de la santé financière d'un établissement postsecondaire. Il va de soi qu'un collège qui a accumulé une quantité de dette ne pouvant pas être couverte par les recettes prévues ou qui affiche une série de déficits annuels court le risque de faire face à des difficultés financières plus graves.

La Province travaille avec le Council of Ontario Universities à l'établissement d'un ensemble d'indicateurs tirés d'états financiers d'universités, mais les exigences en matière de production de rapports semblent ne pas avoir atteint le même niveau de clarté ou de maturité au sein du gouvernement qu'au sein du secteur des collèges.

Les indicateurs des états financiers des établissements, toutefois, ne sont pas la meilleure façon de repérer les problèmes de viabilité. Tout d'abord, étant donné la date à laquelle les états financiers sont publiés, au moment où un indicateur sur un état financier fait ressortir un signal d'alarme, le problème pourrait être devenu suffisamment grave pour limiter la possibilité de mesures correctives.

Deuxièmement, en raison des règles comptables qui déterminent la façon dont les états financiers sont établis (incluant notamment la dépréciation des actifs, etc.), il est parfois difficile de déterminer si un établissement fait face à la possibilité de manquer de fonds pour couvrir ses dépenses à partir des états. Cela est particulièrement vrai pour les établissements de plus grande taille dont les sources et les flux de revenus sont divers et multiples (pensez à la quantité importante de fonds de fiducie et de recherche détenue par ces établissements ou aux ententes de financement compliquées qui soutiennent les écoles de médecine). Enfin, les indicateurs de la viabilité qui sont uniquement financiers pourraient ne pas tenir compte des éléments liés à la qualité des mesures prises par les établissements pour préserver la stabilité financière.

Les indicateurs tirés des états financiers sont tournés vers le passé ou, dans le meilleur des cas, décrivent la situation actuelle. S'il s'agit des seuls indicateurs disponibles, leur utilité et leur valeur sont optimales lorsque la tendance des indicateurs sur le long terme est examinée.

Indicateurs de la viabilité tournés vers l'avenir : La bonne nouvelle est qu'il est possible de prédire les risques liés à la viabilité avant qu'ils soient reflétés dans les états financiers. Du point de vue financier, les établissements peuvent raisonnablement prédire leurs revenus et leurs dépenses pour les années à venir. Ces prévisions comprennent les décisions des établissements au sujet des paramètres essentiels de l'établissement des budgets, comme le nombre prévu d'inscriptions d'étudiants canadiens et étrangers, ou les règlements salariaux futurs, qui ont une influence majeure sur les revenus et les dépenses futures. Un cadre de viabilité adéquat permet d'évaluer si les paramètres utilisés par les établissements sont raisonnables. Il n'est dans l'intérêt de personne de simplement insérer des chiffres pour que ces moteurs essentiels des recettes et des dépenses pour que les comptes aient l'air en ordre. Un cadre de viabilité adéquat et complet exige également des établissements qu'ils prévoient les difficultés financières futures pour cerner les stratégies qu'ils comptent d'utiliser pour répondre à ces difficultés financières, ce qui permettrait de déterminer l'incidence de ces manoeuvres proposées sur la qualité scolaire.

Quelles sont les meilleures pratiques visant à optimiser la viabilité?

Le problème de la viabilité concerne tant les établissements que le gouvernement, et il ne peut être résolu que s'ils travaillent en collaboration, se font confiance et se soutiennent. Les administrations n'accordent pas le même rôle à ces deux partenaires. La compréhension des rôles respectifs du gouvernement et des établissements par rapport aux analyses de la viabilité et à la résolution des difficultés liées à la viabilité est essentielle, et concerne nécessairement les questions liées à l'autonomie des établissements et à la responsabilisation du gouvernement.

Pour les établissements :

Tout d'abord, comme indiqué ci-dessus, les changements apportés aux dépenses et aux recettes au cours des années à venir peuvent souvent être prédits de façon raisonnable, et plus une difficulté financière est repérée tôt, plus il est possible de réduire ou de résoudre cette difficulté. L'approche la plus intelligente et la plus sensée de la viabilité exige l'établissement d'un budget sur plusieurs années. Il semble trop court d'assurer une prévision un an à l'avance. Beaucoup de personnes estiment qu'un délai de cinq ans est trop long. Trois à cinq ans semble être une période adaptée. L'établissement et le conseil doivent s'attendre à l'établissement d'un budget raisonnable et prudent. Il est inutile de dissimuler une difficulté financière future en établissant des attentes irréalistes en matière d'augmentation du nombre d'inscriptions ou en réduisant les dépenses futures.

Deuxièmement, le modèle budgétaire de l'établissement doit intégrer une ligne d'urgence raisonnable ou compter un montant raisonnable d'actifs nets non restreints. Les établissements postsecondaires évoluent dans un environnement volatile sur le plan financier. Il est normal de réserver une part des fonds d'exploitation pour couvrir les dépenses imprévues ou les baisses de revenu au cours de l'année.

Dans l'ensemble, les établissements doivent adopter une approche de la gestion des risques pour établir leur budget et leurs dépenses. Nous reconnaissons que certains établissements ont déjà appliqué cette mesure.

Mais, dans les établissements, l'analyse de la viabilité doit couvrir plus que les aspects financiers. Comme l'indique l'OCDE (2004) :

« Un établissement est... viable... s'il investit dans son infrastructure (physique, humaine, intellectuelle) à un taux adéquat pour maintenir la capacité de production future nécessaire pour mettre en oeuvre son plan stratégique et pour servir ses étudiants et autres clients. » (p.35) (Traduction)

Qu'un établissement soit financièrement viable ou non, il doit être évalué dans le contexte de ses plans académiques et stratégiques.

Pour le gouvernement :

Le gouvernement provincial porte un intérêt légitime et particulier à la viabilité des établissements du système postsecondaire public. Les administrations ne veulent pas que les établissements échouent, et il n'est pas certain qu'ils ne les laissent jamais échouer. Dans l'idéal, l'intérêt que porte le gouvernement à la viabilité doit être proactif et prévoir les problèmes futurs, et ne pas simplement réagir et répondre aux demandes de financement d'urgence lorsqu'une crise survient. Cela exige une entente entre le gouvernement et ses établissements relativement aux mesures que ces derniers prendront pour évaluer le risque lié à leur viabilité, les mesures proposées par l'établissement pour répondre aux difficultés en matière de viabilité et un examen raisonnable fondé sur des preuves, des hypothèses et des plans budgétaires. En les temps actuels, la production de rapports sur la viabilité devrait être autant au centre d'un régime intelligent de production de rapports par les établissements à l'intention du gouvernement que les inscriptions.

Les problèmes liés à la viabilité ne sont pas autonomes par rapport au rôle global du gouvernement au sein d'un système postsecondaire public. Les gouvernements doivent jouer un rôle par rapport à l'établissement des résultats souhaités et objectifs de leurs systèmes postsecondaires, à la conception d'un cadre offrant aux établissements la souplesse et les outils nécessaires pour répondre à leurs difficultés et apporter leur contribution individuelle aux objectifs généraux du système, et mettre en oeuvre un ensemble d'incitatifs financiers et autres offrant une certaine clarté et prévisibilité aux établissements. Les pratiques exemplaires permettant au gouvernement de contribuer à la planification des établissements comprennent la clarté des objectifs souhaités, une planification saine des inscriptions et des annonces prévisibles de subventions et frais universitaires sur plusieurs années.

Nouvelle-Écosse – Universities Accountability and Sustainability Act:

La Nouvelle-Écosse semble disposer de l'un des processus les plus complets et cohérents du Canada pour assurer la viabilité de ses établissements postsecondaires, découlant de la *Universities Accountability and Sustainability Act* de 2015.

L'élément de la Loi qui a reçu le plus d'attention est la section 8, qui permet au conseil de l'université d'aviser le ministre qu'il suspend des actions syndicales, comme des grèves et des lock-out pendant une période de revitalisation. La négociation collective pourrait et devrait se poursuivre pendant cette période. Toutefois, pour les fins des discussions sur la viabilité, les parties les plus essentielles de la Loi sont les exigences liées à la production de rapports financiers annuels applicables à tous les établissements postsecondaires de la Nouvelle-Écosse. Les rapports financiers sont compilés de façon uniforme par chaque établissement et examinent les trois années à venir et testent le degré de risque en matière de viabilité auquel fait face l'établissement. Lorsque l'on juge qu'un établissement fait face à des risques, celui-ci entame un processus et une discussion avec le gouvernement pour étudier les mesures pouvant être prises pour éliminer ou atténuer les risques. Toutes les universités se réunissent chaque année avec le gouvernement pour discuter de leur situation financière.

Ce processus n'élimine pas les difficultés liées aux finances ou à la viabilité, et ne facilite pas nécessairement la résolution des problèmes. Toutefois, il cerne le problème à l'avance et semble mobiliser à la fois l'établissement et le gouvernement dans le cadre d'un exercice de planification intentionnel et ciblé. Il clarifie également les rôles respectifs du gouvernement et de l'établissement par rapport à la réponse aux difficultés liées à la viabilité.

Tout aussi important, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a également compris qu'une partie de son rôle consistait à établir un cadre des politiques postsecondaires offrant les moyens et la souplesse nécessaires aux établissements pour répondre aux difficultés. En plus de la nouvelle loi, le gouvernement a ouvert une fenêtre permettant aux établissements de redéfinir leurs frais de scolarité, et a annoncé quatre années de financement provincial prévisible.

La discussion au sujet des pratiques exemplaires ne peut ignorer la séquence logique d'événements suivant le repérage d'un risque en matière de viabilité. Quelle est l'étape suivante? Quels sont les rôles respectifs du gouvernement, de l'établissement ou des parties tiers? Le cadre de la Nouvelle-Écosse aborde clairement ces questions. Il ne suffit pas qu'une analyse de la viabilité s'achève avec le repérage des risques. Elle doit plutôt comprendre le fonctionnement du processus à utiliser pour contribuer à résoudre ou à atténuer le problème.

Divulgarion de données :

Concernant d'autres questions, le COQES a défendu l'importance, l'influence et le pouvoir de motivation de la divulgation publique des données de l'enseignement supérieur.

Nous recommanderons ci-dessous aux établissements de produire chaque année un rapport normalisé sur les risques en matière de viabilité et les efforts fournis pour y répondre. Les données sur les inscriptions, les revenus, les excédents, l'endettement et, en particulier, leurs tendances sur le long terme doivent être bien comprises par l'établissement, son conseil et le gouvernement. Un observateur attentif serait en mesure de tirer une partie de ces renseignements de dossiers disponibles au public. Mais la façon dont elle est rapportée ne permet pas à l'intégralité de l'information d'être facilement extraite ou interprétée. Il est utile que la communauté dispose d'une compréhension commune du degré de risque en matière de viabilité auquel font face ses établissements, et cela signifie que les

données les plus pertinentes doivent être présentées de la façon la plus digeste possible. Comme pour tout problème, la réponse à cette difficulté commence par l'établissement d'une compréhension commune de la nature, de l'ampleur et de la portée du problème.

Toutefois, nous comprenons également que les questions liées au risque, tout particulièrement aux risques financiers auxquels font face les établissements, sont des sujets délicats et qu'il n'est pas nécessairement pertinent de les divulguer au public. La divulgation de ces renseignements doit être réalisée au moment et à l'endroit pertinents, et le repérage du moment adéquat devrait faire l'objet d'une discussion entre le gouvernement et les établissements.

Quels outils peuvent être utilisés pour accroître la viabilité d'un établissement qui fait face à des risques ou pour protéger les établissements contre les difficultés en matière de viabilité?

Les outils utiles, disponibles ou pertinents pour répondre aux difficultés en matière de viabilité dépendent quelque peu de la façon dont le risque est cerné. Comme indiqué précédemment, la meilleure solution est la prise de mesures préventives lorsqu'un risque est cerné à l'avance, en fonction d'une planification saine et réaliste. La priorité accordée aux mesures d'atténuation qui sont prises lorsqu'un établissement se retrouve dans une situation d'urgence n'ayant pas été signalée à l'avance est moindre. Malheureusement, cette solution est trop souvent le mode opératoire privilégié en Ontario.

Plus de fonds : La solution souvent favorisée pour résoudre les difficultés liées à la viabilité est simplement d'octroyer plus de fonds à l'établissement, soit au moyen de subventions plus importantes, soit grâce à l'augmentation des frais de scolarité.

Bien entendu, les fonds d'urgence apportent une aide lorsque les fonds ne suffisent pas à couvrir les dépenses, mais ils ne résolvent pas le problème. Ils ne parviennent qu'à repousser le problème de viabilité (la distance dans le temps dépend de la quantité de fonds supplémentaires accordés). En outre, si les établissements perçoivent qu'on leur viendra toujours en aide, ils ne sont pas très motivés à prendre les décisions difficiles nécessaires pour atténuer ou prévenir ces urgences.

Du point de vue financier, les établissements font face à des risques en matière de viabilité, habituellement parce qu'il existe un certain déséquilibre structurel ou systémique entre les revenus et les dépenses. À moins que les fonds supplémentaires ou d'urgence soient accompagnés de changements systémiques, la difficulté en matière de viabilité ressurgira. Il s'agit de l'une des caractéristiques essentielles du modèle de la Nouvelle-Écosse. Lorsqu'un établissement fait face à des problèmes financiers, soit avant l'urgence ou même lorsque des fonds d'urgence sont octroyés, le but est de faire en sorte que les finances d'un établissement redeviennent stables et viables, et le gouvernement a créé un processus offrant le temps et les possibilités nécessaires pour que cela se produise.

Augmentation du nombre d'inscriptions : Dans la formule de financement actuelle de l'Ontario, plus de 90 % des revenus d'exploitation annuels supplémentaires dépendent des inscriptions. En effet, le financement important de la croissance offert aux établissements au cours des dix dernières années, environ 7 % par an, pourrait bien avoir masqué les difficultés liées à la viabilité. L'inquiétude actuelle relative à l'incapacité de certains établissements de l'Ontario d'augmenter le nombre de leurs inscriptions pour des raisons démographiques, géographiques ou de réputation, motive la majorité des craintes actuelles en Ontario relativement à la viabilité des établissements.

En vertu des ententes financières actuelles, la capacité d'un établissement d'accroître le nombre de ses inscriptions constitue une protection importante contre l'instabilité financière. Les établissements de l'Ontario diffèrent considérablement pour ce qui est des exigences liées aux inscriptions nationales. Le Graphique 1 présente les données relatives aux candidatures et aux acceptations pour chacune des universités de l'Ontario. Certains établissements font face à une demande élevée et ont donc la capacité d'accepter plus d'étudiants s'ils le souhaitent. D'autres ont une capacité nettement plus limitée ou en baisse.

En cas de difficultés financières, de nombreux établissements cherchent également à accroître le nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers (nous reconnaissons qu'il existe d'autres raisons scolaires pour lesquelles les étudiants étrangers sont recherchés, mais il serait naïf d'ignorer la prédominance des considérations financières dans les plans de recrutement d'étudiants étrangers d'un établissement.). L'inscription d'étudiants étrangers dans les collèges et universités de l'Ontario est illustrée dans le Graphique 2. Parce que les étudiants étrangers payent des frais plus élevés que les étudiants nationaux, ils offrent une aide financière aux établissements. Toutefois, l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers engendre des coûts. En outre, le marché international est volatile. Il vaut mieux traiter les frais de scolarité des étudiants étrangers comme un apport de fonds à court terme permettant de répondre à une difficulté financière sur une ou deux années, que comme une solution à long terme à une difficulté systémique en matière de viabilité. En outre, si les établissements commencent à dépendre trop des frais de scolarité des étudiants internationaux, cela pourrait soulever des questions légitimes concernant l'accès des étudiants étrangers. L'expérience de l'Australie, qui est devenue très dépendante par rapport aux frais de scolarité des étudiants étrangers pour couvrir ses dépenses d'exploitation souligne ces deux dangers.

Réduire la masse salariale : Les stratégies susmentionnées visent à répondre au déséquilibre entre les revenus et les dépenses en augmentant les revenus. Étant donné que les salaires et les bénéfices représentent environ 76 % des dépenses d'exploitation des établissements postsecondaires de l'Ontario, l'autre façon de répondre au déséquilibre fiscal est de réduire la masse salariale ou, du moins, d'atténuer son augmentation au fil des années. Le fait que les salaires des établissements de l'Ontario augmentent plus vite que l'inflation, dans certains cas nettement plus rapidement, est un motif important d'inquiétude relativement à la capacité des établissements postsecondaires à rester viables.

Les salaires du secteur des collèges correspondent mieux à l'inflation que ceux des universités. Cela est dû en partie aux différences entre les régimes de négociation de ces deux secteurs. Les collèges réalisent des négociations à l'échelle provinciale. Les universités négocient de façon individuelle et

l'environnement et les règles de négociation que les universités doivent appliquer font qu'il est très difficile pour elles de réduire leur règlement salarial de façon à ce qu'il soit égal ou inférieur au taux d'inflation.

La question des salaires a été mise en relief par l'élimination de l'âge de départ à la retraite obligatoire à 65 ans; l'âge de départ à la retraite obligatoire a été éliminé dans le système postsecondaire de l'Ontario en décembre 2006. Avant cela, l'existence du départ à la retraite obligatoire à l'âge de 65 ans permettait de mieux renouveler le corps professoral et constituait un outil efficace pour les établissements qui souhaitaient réduire le nombre de professeurs en offrant des incitatifs pour un départ précoce à la retraite. En 2005, environ 1,5 % des professeurs des universités de l'Ontario étaient âgés de 65 ans ou plus. Avec l'élimination du départ à la retraite obligatoire, d'ici 2013, environ 10 % des professeurs d'université de l'Ontario avaient plus de 65 ans.⁶ Il est pertinent de réaliser une analyse plus approfondie de l'incidence de l'élimination du départ à la retraite obligatoire sur les risques en matière de viabilité auxquels font face les établissements postsecondaires.

Une autre façon pour les établissements de réduire leur masse salariale est de privilégier l'embauche d'instructeurs embauchés pour la durée d'une session ou à temps partiel. Il existe de nombreuses raisons scolaires légitimes pour lesquelles les établissements embauchent des instructeurs à temps partiel. Cela dit, il est également temps de réaliser une analyse plus approfondie de la portée et du rôle de l'enseignement par des instructeurs qui ne travaillent pas à temps plein dans les collèges et les universités de l'Ontario, et de la façon dont cela influe sur les finances et l'expérience scolaire des étudiants. Le COQES réalise une analyse préliminaire de ces questions dans le système postsecondaire de l'Ontario et diffusera bientôt son rapport.

Obligations au titre des prestations de retraite : Une discussion continue est tenue relativement à la mesure dans laquelle les exigences en matière de financement des prestations de retraite constituent un risque pour la viabilité. La question du régime de pension influe différemment sur différents établissements. Il semble pertinent de préciser la mesure dans laquelle la réponse aux obligations au titre des prestations de retraite constitue un problème grave pour la viabilité, et pour quels établissements. Il est également pertinent de créer et d'offrir un ensemble de solutions permettant à ces établissements de répondre à cette difficulté.

Productivité : Une autre stratégie visant à améliorer la viabilité consiste à accroître la productivité. En 2012, sur demande du gouvernement, le COQES a réalisé une [analyse](#) préliminaire de la productivité du système postsecondaire. Cette analyse a suggéré deux stratégies prometteuses en vue d'améliorer la viabilité. Pour le gouvernement, à l'échelle du système, cette stratégie consistait à reconcevoir le système postsecondaire grâce à une politique de différenciation et à une formule de financement modifiée visant à stimuler le gain d'efficacité, à réduire le dédoublement et à améliorer la qualité. Au niveau des établissements, la stratégie consistait à optimiser le déploiement du personnel enseignant. Deux analyses subséquentes de la charge de travail du système universitaire de l'Ontario, l'une réalisée

⁶ Les données sont fournies par l'Ontario Council of Academic Vice-Presidents (OCAV) et comprennent les professeurs permanents. Les professeurs cliniques, les enseignants invités et les enseignants qui ne travaillent que dans la recherche sont exclus.

par le [COQES](#) (2014) et l'autre par le [CUO](#) (2014), ont souligné une fois de plus l'augmentation importante de la productivité qui pourrait être obtenue en tenant compte de la charge de travail des professeurs. Plus précisément, la grande majorité des professeurs permanents ont signé des contrats qui suggèrent que la charge de travail est distribuée de la façon suivante : 40 % pour l'enseignement, 40 % pour la recherche et 20 % pour les services. Toutefois, les analyses ci-dessus suggèrent qu'environ 13 % des professeurs de l'Ontario fournissent peu de preuves de réalisation de recherches, mais n'enseignent que peu pour compenser cette lacune.

Le gouvernement a déjà adopté la différenciation à titre d'outil stratégique majeur de transformation du système postsecondaire de l'Ontario. Il a également réalisé des analyses de la façon dont les formules de financement des universités et des collèges pourraient être modifiées pour, entre autres, accroître la viabilité des établissements. Peu d'efforts ont été fournis au sein des secteurs des collèges et des universités pour mettre en oeuvre les changements qui optimiseraient les ressources en enseignants à l'échelle suggérée par les deux études de la charge de travail.

Résumé

L'analyse de la viabilité réalisée dans le présent document révèle nombre des éléments mobiles des systèmes postsecondaires et exige l'examen des outils et stratégies tels que les formules de financement, la différenciation et les charges de travail, qui permettent d'accroître la stabilité et la viabilité des systèmes et établissements postsecondaires. Nous formulons trois remarques importantes :

Tout d'abord, la meilleure façon d'aborder la question de la viabilité est de penser à l'avenir. Les indicateurs et les mesures les plus utiles sont ceux qui prédisent les difficultés à venir en matière de viabilité. Les indicateurs et les mesures qui documentent la situation actuelle ou sont axés sur le passé sont plus limités. Si l'on doit les utiliser, les tendances de ces indicateurs sont instructives sur le long terme.

Deuxièmement, la viabilité concerne plus que l'argent et les finances. Une analyse complète de la viabilité intègre les considérations académiques liées à l'évolution de la qualité de l'expérience des étudiants et de la qualité de nos établissements. Il est à présent plus facile de parler simplement d'argent et d'indicateurs financiers, mais nous devons arriver à accorder autant d'importance aux indicateurs de la qualité et à les traiter avec autant de rigueur que les mesures du revenu et des dépenses, et que l'équilibre entre eux.

Troisièmement, la responsabilité de la résolution des difficultés liées à la viabilité revient au gouvernement et aux établissements, et exige une collaboration entre ces deux intervenants. Les outils disponibles pour résoudre les difficultés en matière de viabilité sont liés de façon inextricable aux autres politiques et pratiques du secteur de l'éducation postsecondaire de l'Ontario comme la planification des inscriptions, les politiques liées aux frais d'inscription, les formules de financement, la différenciation et l'autonomie des établissements, et sont influencés par celles-ci.

Prochaines étapes

Pour faire progresser la discussion au sujet de la viabilité et l'analyse de celle-ci, nous formulons les recommandations suivantes :

1. Nous devons recueillir rapidement de meilleures données. Il est impossible de cerner avec exactitude le problème lié à la viabilité du système postsecondaire de l'Ontario ou de cerner les possibilités les plus prometteuses en vue de le régler sans tenir une discussion plus complète fondée sur les données. Le présent document contient certaines des données et preuves nécessaires : production de rapports financiers plus ciblés sur les indicateurs les principaux, une meilleure compréhension et une analyse rigoureuse des stratégies utilisées par les établissements pour répondre aux difficultés financières telles que la planification des inscriptions et le recours à des instructeurs ne travaillant pas à temps plein, les charges de travail, etc. Certaines de ces données, peut-être la majorité de celles-ci, existent déjà. Il est temps de révéler et d'exploiter ces chiffres, et de les utiliser de façon délibérée et intelligente. Nous sommes conscients que le gouvernement, les établissements et le COQES doivent se mettre d'accord pour que cela se produise. Il est temps que nous nous fassions confiance. Nous souhaitons tous, comme l'intégralité de la Province, faire du bon travail et nous ne pouvons pas le faire sans savoir exactement où nous en sommes, ce que nous faisons et ce que nous pensons faire. Cela commence par une conversation fondée sur des preuves.
2. À la lumière de la conversation recommandée ci-dessus, le gouvernement et les établissements doivent établir un cadre de production de rapports sur la viabilité normalisé offrant aux établissements, au gouvernement et au public une courte liste d'indicateurs significatifs au sujet des risques en matière de viabilité auxquels fait face chaque établissement. Dans la mesure du possible, ce cadre doit être tourné vers l'avenir, rendre compte des stratégies utilisées par les établissements pour atténuer ou éliminer les risques financiers prévus (y compris les paramètres principaux qu'ils utilisent, comme les chiffres relatifs aux inscriptions et aux revenus, au cours des années à venir) et les variables liées à la qualité. Là encore, nous pensons que la majorité de ces renseignements sont disponibles. Nous pensons également que dans certains cas (comme, tel qu'indiqué plus haut, les indicateurs financiers produits par les collèges), nous faisons rapport sur un nombre trop élevé de variables. Nous devrions restreindre la production de rapports normalisés à un nombre limité de données essentielles à l'orientation et à l'éclairage de la discussion sur la viabilité.
3. Le gouvernement, soit à l'interne, soit grâce à l'intervention d'un tiers, doit utiliser les données recueillies et ces rapports sur la viabilité pour repérer les établissements qui courent le plus de risque actuellement et à l'avenir et entamer des discussions avec les établissements en vue d'étudier les possibilités d'atténuer ou d'éliminer ces risques. La discussion doit être fondée et orientée par des preuves et des données. De même, le gouvernement doit élaborer des politiques et des pratiques pour les établissements qui ne courent pas de risque en matière de viabilité en vue de leur accorder le plus de souplesse et d'autonomie possible pour réaliser et optimiser leurs différents mandats et missions.

Références

Conseil des universités de l'Ontario (2014). *Faculty at Work: A Preliminary Report on Faculty Work at Ontario's Universities, 2010-2012*. Toronto : Conseil des universités de l'Ontario. Tiré de <http://cou.on.ca/wp-content/uploads/2015/04/OCAV-Faculty-at-Work.pdf>

Higher Education Quality Council of Ontario (2012). *La productivité du système public d'enseignement postsecondaire public de l'Ontario*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. Tiré de <http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/HEQCO%20Productivity%20Report%20FR.pdf>

Jonker, L., et Hicks, M. (2014). *Charges d'enseignement et résultats de recherche du corps professoral des universités de l'Ontario : répercussions sur la productivité et la différenciation*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. Tiré de <http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/FINAL%20Teaching%20Loads%20and%20Research%20Outputs%20FR.pdf>

Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur (2013). *Qualité : Recentrer le débat, Rapport préparé par le Groupe d'experts chargé d'évaluer les présentations d'ententes stratégiques de mandat*. Toronto : Auteur. Tiré de http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/FINAL%20SMA%20Report_FR.pdf

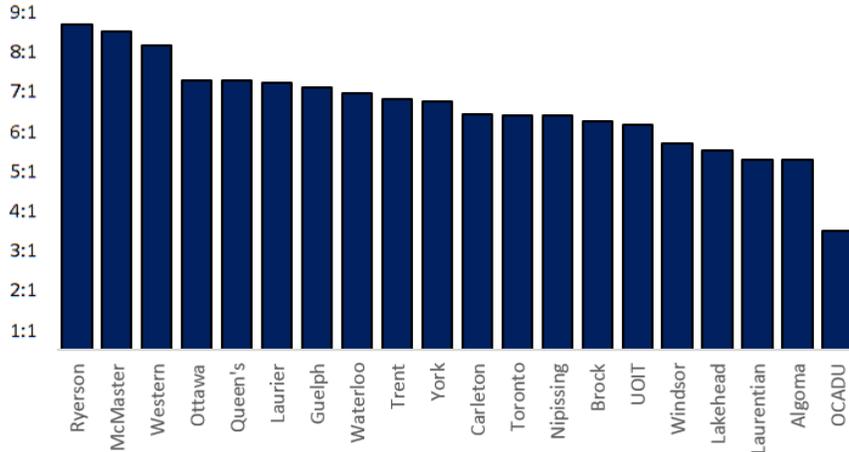
Organisation de coopération et de développement économiques (2004). *On the edge: Securing a sustainable future for higher education*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques. Tiré de <https://www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf>

Weingarten, H.P. et Deller, F. (2010). *The benefits of greater differentiation of Ontario's university sector*. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. Tiré de <http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/DifferentiationENG.pdf>

Weingarten, H.P. (2014). *Le moment est venu de prendre l'amélioration des collèges et universités du Canada au sérieux*. <http://blog-fr.heqco.ca/2014/10/>

Annexe A

Graphique 1 : Rapport entre les candidats et les étudiants inscrits, 2014

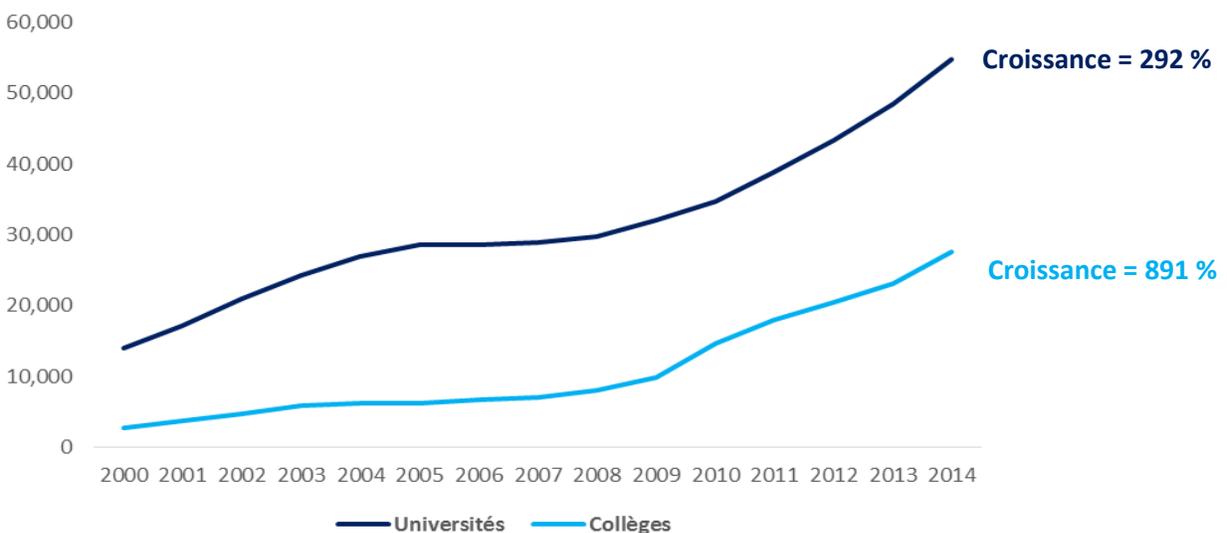


Source : Council of Ontario Universities, Common University Data of Ontario (CUDO)

Notes d'explication sur les données :

- Le graphique ci-dessus indique le nombre de demandes par étudiant inscrit. Les candidats pourraient être comptés deux fois, car ils peuvent présenter jusqu'à trois candidatures par établissement.
- Les données sont fondées sur le nombre de candidatures et d'inscrits pour la première fois à temps plein à un programme de premier cycle pour l'automne 2014, sauf pour Algoma, dont les données concernent l'automne 2012.

Graphique 2 : Nombre d'inscriptions d'étudiants étrangers en Ontario



Source : Ministère de la formation et des collèges et universités de l'Ontario (MFCUO)