

# Les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur l'organisation et la gouvernance des universités

Eric Champagne  
Aracelly Denise Granja



CAHIERS DE RECHERCHE DU CENTRE D'ÉTUDES EN GOUVERNANCE  
NO. 02/21/FR



uOttawa

Faculté des sciences sociales  
Faculty of Social Sciences

# LES RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 SUR L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS

*Eric Champagne et Aracelly Denise Granja*

Cahiers de recherche du Centre d'études en gouvernance  
Cahier de recherche No. 02/21/FR

Août 2021

doi: 10.20381/tz0c-wr36

## Centre d'études en gouvernance

Faculté des sciences sociales  
Université d'Ottawa  
120, Université  
Pavillon des Sciences sociales, pièce 5043  
Ottawa, Ontario, Canada K1N 6N5  
Courriel: [ceg-cog@uOttawa.ca](mailto:ceg-cog@uOttawa.ca)  
Website: <https://sciencesociales.uottawa.ca/gouvernance/>



**Déclaration de divulgation.** *La production de ce rapport a reçu l'appui du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. Eric Champagne a reçu des financements du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie et de l'Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire dans le cadre de ce projet de recherche. Aracelly Denise Granja is affiliated with the Canadian Human Rights International Organization (CHRIO). Les auteurs du rapport ont travaillé de manière indépendante. Les analyses, arguments avancés et opinions présentées dans le rapport n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position officielle du Centre d'études en gouvernance ou celle de l'Université d'Ottawa.*

### Comment citer cet article :

Champagne, E. et A.D. Granja. 2021. Les répercussions de la pandémie COVID-19 sur l'organisation et la gouvernance des universités, *Cahiers de recherche du Centre d'études en gouvernance*, No. 02/21/FR. <https://doi.org/10.20381/tz0c-wr36>

## À propos des auteurs

**Eric Champagne**, Ph.D. est professeur agrégé en administration publique à l'École d'études politiques et directeur du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. Ses axes d'enseignement portent sur la gestion publique, la gouvernance, l'évaluation de programme, la méthodologie de recherche, la formulation des politiques publiques ainsi que sur la mondialisation et l'intégration continentale. Ses recherches actuelles se concentrent sur la gestion de la performance dans le secteur public, sur la gouvernance multiniveau dans le financement et la mise en œuvre des politiques ainsi que sur l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur les transformations de la gouvernance et des politiques publiques.

**Aracelly Denise Granja** est étudiante au doctorat en sciences politiques et assistante de recherche au Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. Ses recherches doctorales portent sur les crises socio-politiques en Amérique Latine. Les travaux de recherche auxquelles elle participe au Centre d'études en gouvernance portent sur les investissements dans le domaine des infrastructures publiques au Canada ainsi que sur l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur les transformations de la gouvernance et des politiques publiques.

## Résumé

Apparue en décembre 2019 et devenue une urgence de santé publique internationale à partir de la mi-mars 2020, la pandémie de coronavirus a bouleversé le monde. La montée en puissance du COVID-19 a modifié les interactions sociales tout en transformant considérablement le mode de fonctionnement des organisations. Les universités ont été l'une des institutions les plus touchées. Depuis l'imposition de mesures de quarantaine à l'échelle mondiale, elles ont dû s'adapter rapidement à de nouvelles pratiques administratives. Cet article traite donc des effets de la COVID sur le fonctionnement des universités dans le monde développé. Plus précisément, ce document examine quel sera l'effet à long terme de la COVID-19 sur l'organisation et la gouvernance des universités. Cette recherche analyse six domaines d'intérêt. La première section se concentre sur les effets que le coronavirus a eus sur les activités pédagogiques des universités. Nous illustrons l'hybridation du processus d'enseignement en raison de la transition vers l'apprentissage en ligne. Ensuite, nous examinons les ajustements que les chercheurs universitaires ont effectués pour poursuivre leurs travaux dans un monde en proie à une pandémie. Nous soulignons comment les collaborations de recherche et la collecte de données devront changer après l'épidémie. La troisième section sert à mettre en lumière les difficultés auxquelles les étudiants, ainsi que les professionnels universitaires, sont confrontés. L'article souligne comment les universités traitent les questions de stress et de santé mentale. La section suivante traite de l'importance économique des étudiants étrangers et explique comment les universités devront s'adapter pour maintenir leur stabilité financière tout en restant attrayantes pour les étudiants étrangers. La cinquième section se concentre sur les changements apportés par les universités en matière de fonctions administratives et opérationnelles. Enfin, nous analysons le travail des universités concernant la mise en œuvre d'un plan de préparation aux situations d'urgence, en examinant principalement les mesures prises par ces institutions académiques pour minimiser les effets néfastes de toute future crise sanitaire.

**Mots clés :** Université, COVID-19, Pandémie, Transition, Apprentissage en ligne

*La version anglaise de ce cahier est disponible sur le site internet du Centre d'études en gouvernance : <https://socialsciences.uottawa.ca/governance/publications> ou à : <https://doi.org/10.20381/ww6s-ta09>*

*The English version of this research paper is available on the Centre on Governance website: <https://socialsciences.uottawa.ca/governance/publications> or at: <https://doi.org/10.20381/ww6s-ta09>*

## **Remerciements**

Les auteurs tiennent à remercier M. Tony Toufic, directeur du Programme Canadien des Bourses de la Francophonie ainsi que messieurs Bernard ZUPPINGER et Jean Philippe THOUARD de l'Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire pour leur soutien et accompagnement tout au long de cette recherche.

## **Contents**

<b>À propos des auteurs.....</b>	<b>i</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>ii</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Méthode de recherche .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Répercussions sur les activités pédagogiques.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Répercussions sur les activités de recherche universitaire .....</b>	<b>8</b>
<b>III. Répercussions sur le soutien aux étudiants et à la communauté universitaire.....</b>	<b>11</b>
<b>IV. Répercussions sur la gestion de la mobilité et des activités internationales.....</b>	<b>14</b>
<b>V. Répercussions sur l'organisation et la gouvernance des universités.....</b>	<b>16</b>
<b>VI. Plans de préparation à une pandémie .....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>20</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>21</b>

## Introduction

La nouvelle pandémie de coronavirus a secoué le monde et a complètement modifié les interactions sociétales. À la mi-mars 2020, les gouvernements du monde entier ont imposé des quarantaines et des mesures de distanciation sociale par mesure de sécurité, "l'UNESCO a signalé que l'épidémie de COVID-19 a perturbé l'éducation d'au moins 290,5 millions d'étudiants" (Ozili & Arun, 2020, p. 13, traduction libre). Par conséquent, cela a considérablement modifié le fonctionnement des universités, notamment leurs pratiques de gestion et de gouvernance. Ce document examine les réponses à court terme que les universités ont mises en œuvre et analyse les répercussions à long terme que ces politiques auront à l'avenir.

Cette recherche concentre son analyse sur la réactivité des États développés comme le Canada, les États-Unis (US) et le Royaume-Uni (UK). Les populations de ces pays ont généralement un accès plus important à Internet et aux équipements électroniques, ce qui facilite la transition de leurs universités vers l'apprentissage en ligne. À l'avenir, nous espérons développer une étude comparative entre les pays développés et les pays émergents afin de mettre en évidence la différence des réponses des universités à COVID-19 en raison des différents niveaux d'accessibilité et de ressources Internet. Pour l'instant, cet article se concentre sur les niveaux distincts de préparation humaine et organisationnelle illustrés par les universités du monde développé.

Pour examiner les effets à long terme de COVID-19 sur la gouvernance universitaire, il est essentiel de définir clairement ce terme. Pour ce faire, nous analysons brièvement comment d'autres chercheurs ont conceptualisé la gouvernance universitaire. Gayle, Tewarie et White ont défini la gouvernance universitaire comme étant "la structure et le processus de prise de décision autoritaire sur des questions importantes pour les parties prenantes externes et internes d'une université" (Gayle, Tewarie et White, 2003, p.1, traduction libre). Ces auteurs mettent l'accent sur l'importance du rôle que jouent les décideurs dans le contrôle des résultats institutionnels et sur la façon dont les attitudes et les principes des dirigeants individuels peuvent avoir un impact sur la gouvernance et la structure d'une institution (Gayle, Tewarie & White, 2003). Ils soulignent

comment la culture organisationnelle peut également influencer la manière dont un établissement gère et comment il établit les priorités institutionnelles. En revanche, Harman et Treadgold mettent l'accent sur l'aspect de la gouvernance universitaire qui concerne l'organisation et la gestion. Ils s'intéressent davantage à la manière dont la structure institutionnelle influence les décisions plutôt qu'aux décideurs eux-mêmes. La majorité des définitions n'abordent pas nécessairement la gouvernance universitaire de manière directe. Elles abordent plutôt les composantes de la gouvernance d'entreprise. Ces types de définitions situent la gouvernance comme un mécanisme structurel - un moyen de contrôle et d'influence. Les entreprises utilisent la gouvernance pour fixer, gérer et atteindre leurs objectifs (Goedegebuure et Hayden, 2007). Ces travaux illustrent une dichotomie entre les chercheurs qui se concentrent sur le rôle des acteurs et leurs décisions (agence) et ceux qui se concentrent sur l'impact de la structure institutionnelle basée sur la structure. Notre définition combine ces deux approches.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que la gouvernance universitaire est un amalgame de la gestion stratégique et opérationnelle. Ceci est conforme à l'argument de Michael Shattock, qui affirme que la bonne gouvernance universitaire est une combinaison de procédures structurelles et de stratégie (Shattock, 2012). Nous nous concentrons sur la planification du développement universitaire, les transformations et les innovations liées aux besoins sociétaux dans une perspective stratégique. Nous faisons référence à l'organisation quotidienne des activités académiques telles que l'enseignement, la recherche, les activités de soutien aux étudiants, la coopération internationale, la gestion des ressources financières et logistiques depuis la gestion opérationnelle de l'université. C'est-à-dire, tous les déterminants qui permettent la vision stratégique et le programme académique. À cet égard, nous examinons comment les acteurs universitaires ont été affectés. Notre travail vise à illustrer comment les composantes stratégiques et managériales qui composent la gouvernance universitaire ont changé à cause du coronavirus.

Par conséquent, la première section du document se concentre sur la façon dont la COVID-19 a modifié les activités pédagogiques des universités. Nous entendons principalement illustrer comment l'un des changements les plus concluants au sein des établissements postsecondaires



a été l'*hybridation* du processus d'apprentissage. Ensuite, nous soulignons l'impact de la pandémie sur les pratiques de recherche universitaire. Principalement en raison des restrictions de voyage et du financement limité. La troisième section traite de la façon dont les universités ont adapté leurs services et leurs procédures pour répondre aux besoins de leurs étudiants et de leur communauté professionnelle. Ensuite, nous illustrons l'impact à long terme de la communauté internationale des universités, principalement sur les contraintes de la mobilisation mondiale. La section suivante examine comment les structures de gouvernance des universités ont changé et continueront à changer pour relever les défis d'un monde post-pandémique. La dernière section montre comment les universités mettent en œuvre des mesures de préparation pour minimiser les effets néfastes de toute future crise sanitaire mondiale.

## **Méthode de recherche**

Ce document examine comment le secteur de l'enseignement supérieur a collaboré avec les gouvernements nationaux et les organisations internationales pour répondre à la COVID-19. Cette recherche est une analyse exploratoire des répercussions de la COVID-19 sur les organisations et la gouvernance des universités.

Notre recherche est basée sur un examen préliminaire de diverses sources, notamment des articles, des documents universitaires, des revues, des blogs, des séminaires, des enquêtes et des forums de discussion en ligne. Par ailleurs, la recherche présentée dans ce document s'inscrit dans le prolongement du travail que nous avons réalisé avec l'*Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire* (IFGU). Cette collaboration a permis de recueillir plusieurs témoignages de professionnels du monde universitaire qui ont centré leurs discussions sur la gouvernance universitaire en temps de crise<sup>1</sup>. Ces témoignages sont issus d'une compilation de clips vidéo et de guides de référence qui sont incorporés tout au long du document.

---

<sup>1</sup> Le portail de l'Institut de la Francophonie pour la gouvernance universitaire ayant pour thème la Gouvernance universitaire en temps de crises développé en collaboration avec le Centre d'études en gouvernance se trouve ici : <https://ifgu.auf.org/ifgu-covid-19/>

Six domaines de la gouvernance universitaire sont étudiés : les activités pédagogiques, la recherche académique, le soutien universitaire aux étudiants, la mobilité internationale, la gestion universitaire et la préparation aux pandémies.

### **I. Répercussions sur les activités pédagogiques**

Depuis la mise en place de pratiques de distanciation sociale, les universités ont dû se tourner vers des forums d'enseignement en ligne. Depuis mars 2020, 150 pays ont fermé leurs établissements d'enseignement à l'échelle nationale, ce qui a eu une incidence sur plus de 80 % de la population étudiante mondiale (Sahu, 2020, p. 7542). Ainsi, à l'approche de la fin du semestre d'hiver 2020, les universités du monde entier ont dû concevoir des plans de réponse permettant à leurs étudiants de terminer leurs études. En l'espace d'une semaine environ (dans la plupart des cas), les universités ont coordonné leurs professeurs, leurs étudiants, leur personnel administratif et surtout leur personnel informatique et technologique pour transférer les cours en ligne et conclure ainsi leur année universitaire. Les professeurs et les étudiants ont dû apprendre à utiliser les systèmes de gestion de l'apprentissage (tels que Moodle, Blackboard, Brightspace et autres) et les logiciels de communication à distance (tels que Zoom, Adobe Connect, Skype et Teams, pour n'en citer que quelques-uns). Parmi les autres changements, citons la modification des formes d'évaluation, l'adaptation des programmes d'études et la recherche de méthodes alternatives d'engagement des étudiants dans un cadre virtuel.

Dans la plupart des cas, la transition n'a pas été facile. Les étudiants ont toujours exprimé leur préférence pour les pratiques d'apprentissage traditionnelles en classe. Dans une enquête réalisée par Niche.com en avril 2020, 14 000 étudiants américains (à travers les États-Unis) ont été interrogés et il en est ressorti qu'"environ deux tiers de tous les étudiants universitaires et diplômés ont déclaré que les cours en ligne n'étaient pas aussi efficaces que l'enseignement en personne" (Dickler, 2020, n.p. traduction libre). Cette aversion générale pour le processus d'apprentissage en ligne est même devenue un facteur déterminant dans la décision des étudiants de poursuivre leurs études pendant la pandémie. 70 % des étudiants américains interrogés ont déclaré que la réponse de leur établissement à la pandémie affecterait leur

décision de s'inscrire l'année universitaire suivante (Patch, 2020). Cet accent illustre l'importance d'une planification et d'une gestion universitaires adéquates, notamment en ce qui concerne la qualité des cours en ligne.

En outre, les étudiants et le personnel universitaire ont dû procéder à des ajustements importants. Ils apprennent à utiliser les médias en ligne et s'adaptent à de nouvelles méthodes de participation, d'interaction en classe, de pratiques d'enseignement et de communication entre étudiants et professeurs. Les étudiants et les professeurs ont été particulièrement préoccupés par l'adaptation aux nouvelles formes d'évaluation des cours. D'une part, les professeurs ont eu du mal à distribuer les examens finaux tout en maintenant la qualité du matériel de cours et en garantissant l'intégrité académique de l'institution. D'autre part, les étudiants ayant un accès limité à Internet ont été désavantagés lors des tests en ligne. Leurs moyennes pondérées (GPA) ont été affectées négativement par le nouveau système d'évaluation (Sahu, 2020).

Le passage rapide à l'apprentissage en ligne a mis en évidence les inégalités importantes en matière de résilience des universités dans le monde. Il a mis en évidence les établissements qui disposaient de la base technologique et de la capacité organisationnelle nécessaires pour passer rapidement à l'apprentissage en ligne en cas de crise. Elle a également démontré le manque d'uniformité en ce qui concerne les compétences techniques des professeurs et des étudiants. Elle a mis en évidence le fait que tous les professeurs et étudiants ne peuvent pas passer rapidement à un modèle d'apprentissage en ligne. Ce fait souligne l'importance du renforcement des capacités techniques des professeurs et des étudiants.

Cependant, même si le passage de l'apprentissage en personne à l'apprentissage en ligne a été difficile, les établissements universitaires ont également trouvé plusieurs avantages à cette méthode d'enseignement. Notamment, la transition vers l'apprentissage en ligne a illustré certaines des forces et des faiblesses de la préparation des universités. Elle a démontré la polyvalence et la capacité d'adaptation du personnel administratif, des professeurs et des administrateurs de bibliothèques. Elle a obligé les universités à élargir l'accès aux ressources en

ligne telles que les livres, les bases de données, les articles, le matériel de cours et les guides d'étude. En outre, elle a fait prendre conscience aux universités de l'importance capitale de l'accès des étudiants à Internet et aux ordinateurs personnels (c'est-à-dire les ordinateurs portables) en tant que facteur de résilience.

Le déplacement des cours vers un forum en ligne a également démontré la commodité de l'apprentissage en ligne. Bien que la plupart des universités avant COVID-19 offraient déjà (bien qu'à plus petite échelle) des cours en ligne, l'expansion rapide de l'apprentissage à distance a augmenté les possibilités d'activités éducatives pour l'enseignement post-secondaire. La plupart des universités ont réalisé que l'apprentissage en ligne pouvait contribuer à la diversification de leur population étudiante, principalement parce que les cours en ligne permettent à un plus grand nombre d'étudiants d'apprendre à un coût potentiellement moindre. Les étudiants qui peuvent effectivement apprendre à distance n'ont pas à supporter les coûts du transport quotidien, du logement étudiant ou des plans de repas. De même, l'apprentissage en ligne permet aux étudiants qui vivent hors du campus de gagner du temps en n'ayant pas à faire la navette. Cela favorise les étudiants qui avaient auparavant reporté la poursuite de leurs études supérieures dans un établissement particulier en raison des inconvénients de la distance.

La capacité de l'apprentissage en ligne à réduire les coûts est reconnue par les universités et leurs étudiants ainsi que par les gouvernements régionaux et nationaux. Par exemple, dans la province de l'Ontario, les partisans du premier ministre Doug Ford citent le succès de l'apprentissage en ligne dans des universités comme Harvard pour justifier l'obligation de l'apprentissage en ligne dans les écoles secondaires, un stratagème visant à réduire les dépenses dans le secteur de l'éducation (Murphy, 2020). Cela exerce une pression supplémentaire sur les universités pour qu'elles augmentent en permanence le niveau des activités d'apprentissage à distance. Cette pression est soutenue par le secteur privé, dans lequel les sociétés de technologie éducative plaident pour la permanence de la transition en ligne pour des raisons évidentes (Murphy, 2020).

Malgré ce plaidoyer conjoint en faveur de l'apprentissage électronique, les universités reconnaissent que tous les programmes ne sont pas propices à l'enseignement électronique. Par

conséquent, alors qu'elles se préparent aux nouvelles réalités d'un monde post-pandémique, beaucoup envisagent la mise en œuvre d'un modèle hybride :

"L'expérience actuelle de l'enseignement en ligne fournit aux universités des données en temps réel sur les aspects de leurs cours qui peuvent être substitués, qui peuvent être complétés ou augmentés, et qui ne peuvent pas être remplacés par le support numérique. Elles doivent commencer à déterminer les différents degrés d'expériences en face à face, virtuelles en temps réel et asynchrones-virtuelles nécessaires pour chaque cours" (Govindarajan & Srivastava, 2020, n.p. traduction libre).

Le moins que l'on puisse dire est que l'éruption de la COVID-19 a profondément accéléré les avancées technologiques au niveau post-secondaire. L'espoir des universités à l'avenir devrait être de rendre l'apprentissage des étudiants aussi efficace que possible en conservant certains des avantages de l'apprentissage en ligne/à distance. Un modèle hybride d'enseignement en ligne et en personne peut élargir le choix des étudiants tout en préservant les fonctions essentielles de l'université (Schrager, 2020, n.p.)

À moyen et long terme, d'autant plus que la plupart des universités n'ont pas entièrement rouvert leurs portes, il est logique qu'elles continuent à s'engager dans des pratiques d'apprentissage en ligne. Même lorsque les universités commenceront à fonctionner à une capacité relativement normale, l'aspect pratique de l'apprentissage en ligne demeurera et deviendra un aspect plus permanent et prioritaire de l'expérience de l'enseignement supérieur. Comme l'a déclaré le fondateur et associé directeur de l'Institute of High Learning (IHL), une société de conseil en éducation, Maysoun Bydon, "malgré les clameurs et les plaintes à ce sujet, l'apprentissage à distance est là pour rester". (Dickler, 2020, n.p. traduction libre). Nous partageons cette opinion avec Bydon, car nous pouvons nous attendre à ce que la pandémie modifie de façon permanente les pratiques pédagogiques en faisant place à un modèle d'apprentissage plus hybride.

## II. Répercussions sur les activités de recherche universitaire

Les activités de recherche universitaire ont été sévèrement touchées par l'épidémie de coronavirus. Certains domaines de recherche ont plus de difficultés que d'autres à poursuivre leurs travaux. Dans le domaine des sciences naturelles, la fermeture temporaire des laboratoires de recherche et l'accès limité aux équipements de travail ont pratiquement paralysé les activités de recherche dans ce domaine, au moins pour une période déterminée. En revanche, les professeurs et les chercheurs en sciences sociales et humaines n'ont pas été aussi perturbés par la situation ; certains ont poursuivi leurs travaux à distance (Alexander, 2020).

Les chercheurs ont également du mal à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles. La séparation entre vie privée et vie professionnelle n'est plus aussi nette qu'auparavant (avant la pandémie), car les chercheurs travaillent actuellement à domicile. Cette situation est particulièrement difficile pour les chercheurs, principalement les femmes, qui doivent s'occuper de leurs enfants (qui apprennent également à distance) ou d'autres membres de leur famille. Dans un article de l'Université de Lethbridge, Wieden affirme que "la structure actuelle du système universitaire - financement, incitation à la publication et options de carrière - désavantage les parents et les femmes en particulier" (Affaires universitaires, 2020, n.p. traduction libre). Cela ajoute donc plus de stress aux chercheuses notamment, qui ont plus de mal à trouver du temps pour travailler tout en restant à la maison. Par exemple, l'Université d'Ottawa a mené plusieurs enquêtes auprès de son personnel professionnel (c.-à-d. les professeurs et les bibliothécaires) et a constaté qu'il existe un lien entre le fait d'être parent ou de devoir prendre soin de membres de la famille (parents) et les niveaux de stress liés à l'exécution de la recherche et des tâches professionnelles (Association des professeurs de l'Université d'Ottawa, 2020, p. 1). En effet, les femmes et les parents ne peuvent actuellement pas profiter des avantages de la garderie ou du temps libre que leur offre l'enseignement en milieu scolaire. Au lieu de cela, ils doivent maintenant jongler avec l'enseignement à domicile, le travail, la cuisine, le nettoyage, les courses et la garde constante des enfants. Dans l'ensemble, la crise mondiale actuelle ne fait qu'accentuer un "fossé déjà existant entre les parents chercheurs et leurs pairs qui n'ont pas de telles obligations" (Affaires universitaires-Affaires

Universitaires, 2020, n.p. traduction libre). À l'avenir, cela nuira au processus de recrutement et rendra plus difficile la rétention des chercheurs.

Les activités de recherche sont également affectées par la manière dont les collègues interagissent entre eux. Les pratiques de distanciation sociale font allusion au fait que les chercheurs peuvent limiter leurs déplacements locaux et à l'étranger en organisant des séminaires, des conférences, des ateliers, des événements et des réunions en ligne. L'utilisation de forums en ligne pour l'interaction académique permet à la fois de limiter les coûts et de gagner du temps. Cela permet aux chercheurs de partager leurs résultats avec leurs collègues tout en élargissant leurs capacités de mise en réseau. En retour, cela a obligé les universités à mettre l'accent sur la mobilisation des connaissances et à élargir le public cible de leurs événements publics.

La recherche universitaire s'est avérée être une contribution essentielle à la lutte contre la pandémie de la COVID-19. Depuis le début de la pandémie, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a encouragé les universités à encourager et à accélérer "l'évaluation des thérapeutiques et des vaccins expérimentaux" (Organisation mondiale de la santé, 2020, n.p. traduction libre). L'OMS recommande aux universités d'investir dans l'amélioration de leurs équipements et ressources de recherche afin de faciliter l'étude de la COVID-19 et, surtout, d'accélérer l'élaboration de vaccins. Ainsi, à l'avenir, les universités cherchent à développer leurs départements de recherche principalement dans les domaines de la santé, du changement climatique, des politiques, des affaires et de la durabilité économique (Alexander, 2020). Ces domaines sont particulièrement intéressants car ils répondent directement aux préoccupations les plus pressantes des gouvernements en matière de pandémie : développer des vaccins, élaborer/mettre en œuvre des plans gouvernementaux de préparation à la pandémie, et reconstruire/transformer l'économie.

D'autre part, la mobilité internationale est un inconvénient majeur de la recherche universitaire. Les chercheurs sont bloqués lorsqu'il s'agit de mener des recherches sur le terrain qui nécessitent des déplacements à l'étranger. En conséquence, de nombreux projets de recherche sont

temporairement dans un état de limbes, dans lequel ils ne savent pas si et quand ils pourront reprendre. L'impossibilité de voyager à l'étranger n'empêche pas totalement la réalisation de recherches universitaires. Cependant, elle déterminera le type de recherches possibles sur le terrain et la manière dont elles seront menées à long terme.

Les pays du monde entier faisant face à la pandémie de diverses manières et se trouvant à différents stades de rétablissement, les coalitions entre institutions sont également affectées, principalement en ce qui concerne l'allocation des fonds. Les institutions du Nord développé qui s'associent à des pays du Sud en développement ne sont plus dans la même situation financière (Aarts, 2020). En raison des répercussions financières que le coronavirus a eues sur les économies du monde entier, les universités sont en difficulté. Dans certains pays comme le Canada, des programmes de financement ont été mis en place pour alléger les contraintes financières des chercheurs. Par exemple, les Instituts de recherche en santé du Canada ont accordé diverses subventions pour financer la recherche en vue d'une réponse rapide à la pandémie de coronavirus (Gouvernement du Canada - Avis de décision de financement, 2020). Dans le cadre de la recherche de soutien impliquant la pandémie, l'intérêt des institutions tierces et gouvernementales représente une nouvelle niche d'investigation où le financement est plus facilement disponible. Néanmoins, cette disponibilité de fonds est limitée à la COVID-19 et laisse donc les chercheurs d'autres domaines inquiets quant à la provenance de leur financement (futur ou non).

Par conséquent, pour planifier l'avenir, les universités demandent un soutien accru du gouvernement. Elles sollicitent l'aide du gouvernement pour soutenir les institutions qui souffrent de la perte de revenus, subventionner la recherche et aider à la transition vers une plus grande disponibilité des ressources d'apprentissage en ligne. En outre, de nombreuses universités, comme celles du Royaume-Uni, ont préconisé la création d'un groupe de travail pour la durabilité de la recherche ; elles soulignent à quel point la recherche menée par les universités a été essentielle à la réponse à la COVID-19 (Times Higher Education, 2020).



Dans l'ensemble, les restrictions en matière de voyages, l'incertitude quant au financement de la recherche et la récession économique mondiale en cours sont autant d'obstacles aux projets de recherche conjoints, aux conférences et aux cours intercontinentaux, obstacles qui devraient perdurer dans un avenir prévisible.

### **III. Répercussions sur le soutien aux étudiants et à la communauté universitaire**

L'une des plus grandes préoccupations des universités pendant la pandémie a été de rendre les programmes d'aide aux étudiants disponibles en permanence. Les universités ont dû travailler dur pour maintenir les programmes destinés aux étudiants, tels que les services de santé mentale, le mentorat, l'orientation professionnelle, les services académiques, les ressources documentaires, les services de logement et l'aide financière. Certains étudiants ont trouvé difficile de gérer le stress de l'apprentissage à distance, de la séparation des membres de leur famille, de l'impossibilité de rentrer chez eux (principalement des étudiants internationaux ou des étudiants résidant dans d'autres régions), de l'impossibilité de trouver un emploi d'été, de la limitation de leur capacité à épargner pour payer les frais de scolarité et de la simple gestion de la vie quotidienne. La pression de la pandémie a provoqué une recrudescence des reports d'admission à l'université et des taux d'abandon dans de nombreuses universités, en particulier chez les étudiants internationaux (Hall, 2020). De plus, les étudiants qui doivent obtenir leur diplôme pendant la pandémie subissent un stress important car "ils subissent des interruptions majeures de l'enseignement et de l'évaluation dans la dernière partie de leurs études" (Sahu, 2020, p. 7543, traduction libre). Cela a poussé certains étudiants à suspendre leurs plans d'obtention de diplôme et même à repenser leurs futurs parcours professionnels, car ils reconnaissent l'impact économique du COVID-19 sur le marché financier mondial (Sahu, 2020).

La nécessité pour les universités d'assurer le bien-être mental de leurs étudiants a ironiquement accru la pression et le stress sur le personnel administratif, les professeurs, les assistants à l'enseignement (TA) et les bibliothécaires, qui doivent fournir un rendement manifestement élevé tout en subissant les contraintes de la distanciation sociale. Un sondage mené par l'Association des professeurs de l'Université d'Ottawa (APUO) a révélé qu'environ 75 % des

membres subissaient un stress modéré à extrême sur le plan de l'enseignement (professeurs)/des tâches professionnelles (bibliothécaires) et de la recherche et de la création pendant la phase initiale de la pandémie (Association des professeurs de l'Université d'Ottawa, 2020, p. 1)<sup>2</sup>. Cela illustre l'importance de fournir non seulement aux étudiants mais aussi au personnel universitaire (à tous les niveaux) un soutien adéquat et les outils nécessaires pour relever les défis du nouveau modèle d'enseignement. Les employés de l'université ressentaient la pression d'une charge de travail plus lourde, de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, des problèmes de santé, de la familiarisation avec les nouvelles technologies et parfois du manque de clarté des instructions de l'administration. Par conséquent, pour minimiser ce stress, le renforcement des capacités et les programmes de formation du personnel universitaire étaient essentiels au maintien des normes académiques.

En outre, il était essentiel que les universités disposent d'un canal de communication clair pour mettre en œuvre de manière adéquate une nouvelle normalité administrative dès le début de la pandémie. Comme l'explique l'ancien président de l'Université Tulane, Scott S. Cowen, à propos de son expérience des fermetures d'universités après l'ouragan Katrina, "des communications régulières et transparentes rassurent la communauté universitaire en lui montrant que vous maîtrisez la situation et que vous la gérez du mieux que vous pouvez" (Field, 2020, n.p. traduction libre). En d'autres termes, le fait de disposer d'une ligne de communication cohérente et claire minimise le sentiment d'incertitude au sein de la communauté universitaire et favorise un sentiment d'unité. Ainsi, un leadership fort de la part des dirigeants universitaires est d'une importance vitale. Les leaders académiques sont nécessaires pour soutenir les étudiants, tandis que les leaders administratifs doivent concevoir et mettre en œuvre un plan d'action (Fernandez & Shaw, 2020).

En ce qui concerne les frais de scolarité et les frais universitaires, les étudiants sont de plus en plus préoccupés par le fait de devoir payer la totalité des coûts pour bénéficier d'une expérience éducative en ligne/à distance au lieu d'une expérience plus conventionnelle. D'autant plus que

---

<sup>2</sup> Les résultats de l'enquête menée par l'APUO sont basés sur un taux de participation dans lequel N=755 répondants.

de nombreux programmes de stages d'été, d'emplois et d'opportunités coopératives ont été annulés ou simplement indisponibles en raison des fermetures socio-économiques. De nombreux étudiants ont adressé une pétition à leurs universités pour qu'elles réduisent les frais de scolarité et les frais universitaires afin de refléter la nouvelle réalité des cours en ligne. Les étudiants de l'université de Calgary ont fait pression pour une réduction des coûts en invoquant le fait que la qualité de l'apprentissage en ligne n'est pas la même que celle des cours en personne :

"Ce n'est évidemment pas la même qualité, et pour l'université de ne pas vraiment donner beaucoup d'empathie aux étudiants, surtout pendant une pandémie mondiale... J'ai l'impression d'être exploité, pour être honnête" (Braat & Patterson, 2020, n.p. traduction libre).

Outre le changement de la structure d'apprentissage, qui passe de l'enseignement en présentiel à l'enseignement en ligne, les étudiants ont fait valoir que les universités devraient réduire les frais universitaires, car ils n'ont plus un accès complet aux bibliothèques, aux gymnases, aux services aux étudiants, aux sports, aux sororités, aux clubs, aux logements, à la cafétéria et à toutes les autres activités extrascolaires. En raison de l'interruption brutale des cours, certaines universités ont même dû faire face à des demandes de remboursement des frais universitaires. Par exemple, dans la province canadienne du Québec, les étudiants de 15 universités ont intenté un recours collectif contre leurs établissements, demandant un remboursement partiel des frais de scolarité (Drimonis, 2020). En réponse, certaines universités ont cherché à réduire partiellement les frais universitaires pour les activités qui ne sont plus disponibles en raison de la distanciation sociale. Par exemple, "il y a eu une réduction de 50% des frais pour le centre d'athlétisme et de loisirs, simplement parce que la plupart des activités ne seront disponibles qu'en ligne" (Feireisen, 2020, n.p. traduction libre). Cependant, cette réduction ne contourne pas les coûts globaux des étudiants. Comme l'a déclaré le vice-président des affaires académiques de l'Association étudiante de l'Université McGill, à part la réduction de 50 % des frais sportifs, tous les frais généraux et les frais de scolarité sont les mêmes, voire plus élevés, que l'année dernière (Feireisen, 2020). Cela illustre la pression financière à laquelle les étudiants et les institutions sont actuellement confrontés. Pour minimiser la pression économique exercée sur les étudiants,

certains gouvernements ont réduit ou arrêté temporairement l'accumulation d'intérêts sur les prêts étudiants. Par exemple, le gouvernement provincial du Québec a déclaré que le remboursement des prêts étudiants était reporté de six mois afin d'aider les diplômés de cette année (Radio-Canada, 2020, n.p.).

Au cours du semestre d'automne 2020, la plupart des universités canadiennes et américaines ont décidé que la plupart de leurs cours resteraient en ligne. Les cours en personne sont limités à ceux qui nécessitent une interaction en personne, comme les laboratoires, et cela continuera jusqu'à ce que la pandémie soit sous contrôle. Réduire au minimum l'interaction entre les étudiants pour minimiser l'épidémie a été la norme pour presque toutes les institutions. Cette transition vers l'enseignement à distance a fait peser une plus grande responsabilité sur les étudiants. Ils ont dû s'assurer qu'ils disposent des technologies/ressources adéquates et de la discipline générale pour travailler à domicile.

Il est essentiel que, tout en développant des modèles d'enseignement hybrides, les universités repensent et adaptent également les services qu'elles fournissent à leurs étudiants. Elles doivent trouver un moyen de compléter leurs installations fermées et de maintenir la qualité de l'enseignement dispensé en classe, afin que les étudiants aient le sentiment d'en avoir pour leur argent.

#### **IV. Répercussions sur la gestion de la mobilité et des activités internationales**

La fermeture des frontières internationales a fait perdre aux universités une grande partie des inscriptions d'étudiants internationaux, l'un de leurs atouts les plus importants. Pour les universités qui perdent des étudiants internationaux, les revenus qu'ils apportent par le biais de leurs frais de scolarité, de leurs droits d'inscription et du paiement de leur logement devraient représenter une perte financière substantielle. Par exemple, une grande partie des revenus globaux des universités américaines est fortement dépendante des frais élevés payés par les étudiants internationaux (Hall, 2020). Mais depuis le début de la pandémie, les étudiants internationaux sont retournés dans leur pays d'origine de manière indéterminée. Si la plupart des étudiants ont peut-être décidé de terminer leur semestre à distance, l'avenir n'est pas clair.

Supposons que les frontières restent fermées et que les déplacements continuent d'être limités entre les pays. Dans ce cas, il est peu probable que le même nombre d'étudiants internationaux qui sont partis au début de la COVID-19 reviennent lorsque la pandémie aura disparu. Le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche de l'Université de Moncton (Nouveau-Brunswick, Canada), Gilles Roy, estime que pour son institution, le déclin des étudiants internationaux représentera une perte financière d'environ deux millions et demi à trois millions de dollars en 2020-21 (LeBlanc, 2020).

En outre, de nombreux nouveaux étudiants potentiels ont reconsidéré leur décision d'accepter ou non les offres d'universités internationales, de peur de ne pas pouvoir voyager en raison de la fermeture des frontières ou des retards dans la délivrance des visas d'étudiants par les ambassades respectives. La pression financière résultant de cette perte amène les petites institutions à expérimenter des problèmes financiers et met d'autres universités plus importantes dans une situation économique délicate (Hall, 2020). Certains pays comme les États-Unis ont même envisagé de renvoyer les étudiants internationaux du pays s'ils sont inscrits dans une université passant à l'enseignement en ligne uniquement en septembre 2020 (Alvarez & Shoichet, 2020). La précédente administration Trump a finalement opté contre cette ordonnance, car elle aurait rendu d'autres pays plus attrayants pour les étudiants internationaux (Gordon, 2020). En contradiction avec les États-Unis, le Canada a mis en place des mesures pour faciliter le processus d'immigration des étudiants internationaux. Notamment, il facilite l'obtention de permis de travail pour les étudiants après l'obtention de leur diplôme (Gordon, 2020). Cette concurrence pour les étudiants internationaux, bien qu'elle ne soit pas nouvelle, s'est intensifiée depuis l'épidémie de la COVID-19.

En outre, les contraintes liées à la mobilité internationale mettent également un terme, pour une durée indéterminée, aux programmes d'échanges internationaux, aux stages et aux professeurs/conférenciers invités. Cela affecte à son tour l'attrait et le prestige que certaines institutions représentent pour les étudiants et les professeurs.

À long terme, les universités doivent trouver des moyens de compenser la perte fiscale des étudiants étrangers, car il est probable que ce problème persistera à l'avenir. Cela signifie qu'elles doivent chercher à devenir plus compétitives au niveau national pour attirer un pourcentage plus élevé d'inscriptions locales. Cela peut se faire en offrant plus de bourses d'études et en réévaluant la façon dont l'apprentissage en ligne peut être étendu pour faciliter l'apprentissage à un plus grand nombre d'étudiants (principalement les étudiants à faible revenu). En outre, pour conserver au moins une partie de leur base d'étudiants internationaux, les universités doivent fournir à ce secteur d'étudiants une aide accrue. Elles doivent mettre en place des programmes de soutien qui aident les étudiants internationaux dans leurs demandes de visa afin d'atténuer le stress associé aux procédures d'immigration. Simultanément, le renforcement des plateformes d'apprentissage en ligne est crucial pour que les étudiants internationaux puissent poursuivre leurs études à l'étranger.

#### **V. Répercussions sur l'organisation et la gouvernance des universités**

La gouvernance universitaire a énormément changé pendant l'épidémie de coronavirus. Notamment en ce qui concerne les pratiques administratives, le recours à la technologie, le déroulement des réunions et les politiques et procédures de télétravail. Comme nous l'avons mentionné tout au long de ce document, la COVID-19 a obligé les universités à réexaminer leur mode de fonctionnement. Le fait de tout mettre en ligne a mis à l'épreuve la polyvalence du personnel universitaire tout en mettant en lumière leur niveau de capacité technologique ou leur manque de capacité :

"La direction académique a organisé à la hâte des ateliers pour familiariser le corps enseignant avec les outils numériques modernes d'enseignement et d'apprentissage à distance, dont la sophistication et l'efficacité ont considérablement progressé" (Fernandez & Shaw, 2020, p. 40, traduction libre).

Des départements tels que l'ingénierie informatique et l'assistance technique sont désormais l'épine dorsale des universités. Les universités consacrent désormais davantage de temps, de ressources et de personnel au renforcement de leurs capacités technologiques et

d'apprentissage en ligne. On peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive à moyen et long terme. Les établissements postsecondaires ont désormais davantage intérêt à s'assurer que leur personnel administratif, leurs professeurs et leurs bibliothécaires maîtrisent tous suffisamment l'utilisation des forums en ligne et ont accès aux ressources dont ils ont besoin pour remplir leurs rôles respectifs (y compris depuis leur domicile si nécessaire).

En outre, le phénomène du coronavirus a eu un impact financier sur les universités. La pandémie a provoqué une récession économique mondiale qui s'est par conséquent répercutée sur le secteur de l'éducation. La COVID-19 a entraîné une grave instabilité financière au sein des établissements postsecondaires (Ozili & Arun, 2020). Outre les reports d'admission, la perte d'étudiants internationaux et la diminution des effectifs de premier cycle, les universités ont également connu une hausse des coûts. Les universités doivent actuellement investir dans de nouvelles technologies pour l'apprentissage en ligne, fournir des subventions plus importantes pour les efforts de recherche, minimiser les frais universitaires, assumer des coûts d'assainissement plus élevés et compléter les remboursements partiels ou les aides économiques pour les étudiants vulnérables. En conséquence, les collèges et universités des États-Unis ont vu leur note passer de "stable" à "négative" par l'agence de notation Moody, en raison de leurs mauvaises performances opérationnelles et de leur incapacité à s'adapter aux changements économiques et universitaires provoqués par la pandémie (Ozili & Arun, 2020).

Pour l'avenir, les universités devront équilibrer leurs budgets tout en allouant des fonds pour des mesures innovantes dans la lutte contre la COVID-19. De plus, en regardant vers l'avenir, les universités doivent : renforcer leurs programmes de formation pour la capacitation électronique, allouer des fonds supplémentaires pour l'acquisition de technologies avancées et développer des outils en ligne plus efficaces pour les cours, les réunions, les conférences et les groupes de réflexion.

## **VI. Plans de préparation à une pandémie**

Les plans de préparation à la pandémie vont être une composante essentielle de tout plan de réouverture des universités, "l'enseignement en face à face est construit comme une menace

spécifique dont les communautés doivent être protégées, et l'enseignement électronique d'urgence est la mesure de sécurité proposée pour protéger la communauté " (Murphy, 2020, p. 499, traduction libre). Par conséquent, les universités devront continuer à travailler avec les responsables de la santé pour s'assurer que toutes les précautions de sécurité nécessaires continuent à être suivies.

La montée en puissance de la COVID-19 a clairement montré que certaines universités étaient mieux préparées que d'autres à relever les défis de la transition vers l'apprentissage en ligne. Il s'agit principalement de gérer l'évacuation des campus, le rappel des étudiants et des professeurs à l'étranger, d'effectuer des remboursements, de fournir des services de santé mentale plus étendus, de désinfecter les bâtiments du campus et de s'occuper des étudiants et du personnel restés sur place. Cependant, la réalité est que toutes les universités bénéficieraient d'une certaine révision. Plus précisément, les établissements qui disposaient d'un plan doivent le modifier en fonction des forces et des faiblesses qui sont apparues depuis la pandémie. En revanche, les universités qui n'avaient pas de plan de préparation avant la crise doivent en créer un. L'arrivée du coronavirus a montré qu'il est essentiel pour toutes les institutions de disposer d'un plan d'action en cas de crise sanitaire.

Par exemple, l'Université de Guelph, en 2019, a révisé son plan de préparation qui détaille fortement la marche à suivre par l'université en cas d'épidémie. Leur plan de préparation met en évidence un processus en six phases divisé en plusieurs étapes : la période inter-pandémique, la période d'alerte pandémique et la période pandémique (Université de Guelph, Pandemic Plan 2019-2020). Au cours des différentes phases, le plan se concentre sur les rôles du personnel administratif, des responsables de l'université, des professeurs, des étudiants et des parents. Plus précisément, il détaille la façon dont les personnes infectées (ou supposées l'être) doivent procéder pour minimiser la propagation du virus. Il souligne l'importance de l'auto-isolément à la fois à la maison et sur le campus. En outre, il aborde les procédures de fermeture de l'université et les précautions à prendre lors de la réouverture. Leur plan souligne l'importance de l'assainissement, de l'isolement, de l'enseignement à distance et du signalement de l'infection.



À partir du plan de l'Université de Guelph, les autres institutions peuvent apprendre que tout plan de préparation doit être basé sur un processus en trois étapes, dans lequel les universités planifient : 1) comment réagir à toute future pandémie ; 2) comment minimiser la perturbation des fonctions quotidiennes pour poursuivre les opérations essentielles et 3) comment reprendre les opérations en toute sécurité une fois la pandémie terminée.

Comparativement à l'Université de Guelph, les universités chinoises publient des plans de préparation qui mettent l'accent sur la capacité des établissements à fournir à leurs communautés des équipements médicaux de protection tels que des masques médicaux. En outre, elles doivent avoir accès à des installations sanitaires pour les mains et mettre régulièrement à disposition des tests COVID-19 sur place (Wang, Cheng, Yue et McAleer, 2020). En outre, lors de la réouverture, les universités chinoises cherchent à gérer le risque d'infection par "la collecte de ressources auprès des anciens, le sauvetage médical et la gestion des urgences, le maintien de la santé mentale, le contrôle de la mobilité du personnel et l'innovation dans les modèles d'enseignement en ligne" (Wang, Cheng, Yue & McAleer, 2020, p.36, traduction libre). Dans l'ensemble, ces deux études de cas illustrent le fait que la formulation et la mise en œuvre adéquates de plans de préparation seront le principal moyen pour les universités d'assurer leur longévité future.

Par conséquent, les institutions qui n'étaient pas aussi préparées qu'elles le pensaient au départ doivent apporter les corrections nécessaires afin de ne pas être confrontées aux mêmes obstacles à l'avenir. La révision de la préparation à la pandémie fera de toute transition future vers l'apprentissage en ligne un processus plus automatisé. Plus important encore, elle permettra de contrôler la propagation du virus au sein de la communauté universitaire.

## **Conclusion**

On peut affirmer sans risque de se tromper que la COVID-19 a changé le monde. La façon dont les gens interagissent les uns avec les autres, dont ils travaillent et dont ils apprennent. En tant que telles, les universités du monde entier doivent réaliser et s'adapter au fait que les pratiques d'enseignement ne reviendront jamais complètement au modèle précédent.

Ce document a examiné les changements importants auxquels les universités ont dû s'adapter en raison de la pandémie mondiale. Il a illustré comment certains des défis à court terme auxquels sont confrontés les établissements d'enseignement supérieur auront des effets prolongés sur le mode de fonctionnement des universités, principalement les activités pédagogiques, la recherche universitaire, le soutien universitaire aux étudiants, la gestion de la mobilisation internationale, la gestion universitaire et la préparation à la pandémie.

De cette analyse, il ressort que la crise mondiale a imposé plusieurs changements à la gouvernance des universités. Parmi ces changements, on peut citer : la transition vers l'apprentissage en ligne, la mise à disposition des services universitaires par voie électronique, le remaniement de l'allocation des fonds, la manière dont les étudiants, les professeurs et les collègues interagissent et la manière dont la recherche est menée. Toutes ces modifications du mode de fonctionnement des universités laissent entrevoir une nouvelle réalité pour les universités. Il est difficile d'imaginer que, même une fois la pandémie terminée, les universités reviendront complètement à leur ancien *modus operandi*. Au contraire, il semble que ces changements conduiront à une révision à long terme de la gestion et du fonctionnement des établissements.

## Bibliographie

Aarts, H. (2020). COVID-19 Hits HE Capacity Building Ties with Global South. *University World News*. 2020, from <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200603075317313>

Alvarez, P., & Shoichet, C. (2020). International students may need to leave US if their universities transition to online-only learning. *CNN Politics*. <https://www.cnn.com/2020/07/06/politics/international-college-students-ice-online-learning/index.html>

Association of Professors of the University of Ottawa (APUO), (2020). Report: Survey on work-related stress in the Context of Confinement. *University of Ottawa*, 1-18.

Alexander, B. (2020). Higher education in fall 2020: Three pandemic scenarios. Medium. <https://medium.com/@bryanalexander/higher-education-in-fall-2020-three-pandemic-scenarios-cc392bcd41>

Braat, T., & Patterson, K. (2020). University Students Petition for Lower Tuition Amid COVID-19. *CityNews Edmonton*. crisis.<https://edmonton.citynews.ca/2020/05/17/university-students-petition-lower-tuition-covid19-2/>

Dickler, J. (2020). Post-pandemic, Remote Learning Could Be Here to Stay. CNBC. <https://www.cnbc.com/2020/05/20/post-pandemic-remote-learning-could-be-here-to-stay.html>

Drimonis, T. (2020). Quebec Students Seek Lawsuit against Universities for Disrupted Classes. *CityNews Montreal*. <https://montreal.citynews.ca/2020/05/17/quebec-students-seek-lawsuit-against-universities-for-disrupted-classes/>

Feireisen, C. (2020). Des étudiants frustrés de payer le même montant pour des cours et services en ligne. *Radio Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1726958/universite-droits-scolaire-frais-etudiants-coronavirus?fromApp=applInfo>

Fernandez, A., & Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies (Hoboken, NJ)*, 14(1), 39–45.

Field, K. (2020). 5 Lessons from Campuses that Closed after Natural Disasters. *The Chronicle of Higher Education*. <https://www.chronicle.com/article/5-Lessons-From-Campuses-That/248346>

Gayle, D. J., Tewarie, B., & White, A. Q. (2003). *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Goedegebuure, L., & Hayden, M. (2007). Overview: Governance in Higher Education-Concepts and Issues. *Higher Education Research & Development: Higher Education Governance*, 26(1), 1-11.

Gordon, J. (2020). Canada Tweaks Rules to Help Foreign Students Enroll Amid COVID-19 Restrictions. *The Globe & Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-canada-tweaks-rules-to-help-foreign-students-enroll-amid-covid-1/>

Government of Canada. (2020). 2020 Funding Decisions Notifications. *Canadian Institutes of Health Research*. <https://cihr-irsc.gc.ca/e/196.html>

Govindarajan, V., & Srivastava, A. (2020). A Post-Pandemic Strategy for US Higher Ed. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/06/a-post-pandemic-strategy-for-u-s-higher-ed>

Hall, S. (2020). A Global View of the Pandemic's Effect on Higher Education. *The Century Foundation*. <https://tcf.org/content/commentary/global-view-pandemics-effect-higher-education/?agreed=1>

LeBlanc, G. (2020). La COVID-19 fait craindre une baisse des étudiants internationaux dans les universités: La COVID-19 en Atlantique. *Radio Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1718335/retard-permis-etudes-consequences-international-universite-moncton-sainte-anne?fromApp=appInfos>

Murphy, M. P. (2020). COVID-19 and Emergency eLearning: Consequences of the Securitization of Higher Education for Post-Pandemic Pedagogy. *Contemporary Security Policy*, 41(3), 492-505.

Times Higher Education (THE). No going back? UK higher education post-pandemic. (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=N8q93eiZcYA>

Ozili, P.K & Arun, Thankom (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. Available at SSRN 3562570, 1-27.

Patch, W. (2020). Impact of Coronavirus on Students' Academic Progress and College Plans. *Niche*. <https://www.niche.com/about/enrollment-insights/impact-of-coronavirus-on-students-academic-progress-and-college-plans>

Proctor, C. (2020). Single rooms, meals to go, required COVID-19 testing: Illinois colleges plan students' return to campus. *Chicago Sun Times*. <https://chicago.suntimes.com/education/2020/7/14/21317839/coronavirus-illinois-college-campus-fall-residence-halls-dorms-northwestern-university-depaul>

Radio-Canada. (2020). COVID-19: Un répit de six mois pour le remboursement des dettes d'études: Coronavirus. Retrieved from <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1679446/pre-etudiant-dette-coronavirus?fromApp=appInfos>

Sahu, P. (2020). Closure of Universities Due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. *Curēus*, 12(4): 7541-7.

Schrager, A. (2020). The Post-Pandemic University. *City Journal*. <https://www.city-journal.org/post-pandemic-higher-education>

Shattock, M. (2012). University governance: An issue for our time. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(2), 56-61.

University Affairs-Affaires Universitaires. (2020). COVID-19: Updates for Canada's Universities. <https://www.universityaffairs.ca/news/news-article/covid-19-updates-for-canadas-universities/>

University of Guelph (2020). Pandemic Plan 2019-2020. *University of Guelph*, 1-28. <https://police.uoguelph.ca/system/files/Pandemic-Plan-2020.pdf>

Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Vol. 11, Routledge Masters in Public Management Series.

Wang, C., Cheng, Z., Yue, X., & Mcaleer, M. (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36-41.

World Health Organization (2020). COVID-19 Public Health Emergency of International Concern (PHEIC) Global Research and Innovation Forum. [https://www.who.int/publications/m/item/covid-19-public-health-emergency-of-international-concern-\(pheic\)-global-research-and-innovation-forum](https://www.who.int/publications/m/item/covid-19-public-health-emergency-of-international-concern-(pheic)-global-research-and-innovation-forum)