

CONFIDENTIEL

Plan stratégique de recrutement

2014-2015

Présenté à l'Équipe de direction
le 10 novembre 2014

Contents

1.0 Sommaire exécutif.....	3
2.0 Analyse de la situation	5
2.1 Le Nouveau-Brunswick francophone	7
2.1.1 Les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick (ÉSFNB)	7
Cohabitation avec la concurrence	9
La concurrence telle qu'on la connaît aujourd'hui	10
Le recrutement, c'est la responsabilité de tous	10
2.1.2 Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	11
2.1.3 La catégorie « Autres du N.-B. »	12
2.2 La Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve et Labrador	13
2.3 L'immersion en français	13
2.4 Le Québec	13
2.5 L'Ontario	15
2.6 L'Ouest canadien	15
2.7 L'international	15
3.0 Adhésion aux meilleures pratiques.....	19
4.0 Différencier l'Université de Moncton	19
5.0 La rétention des étudiantes et étudiants.....	22
5.1 Taux de rétention de la cohorte 2012-2013.....	22
6.0 Les cycles supérieurs.....	23
7.0 La gestion stratégique des effectifs	25
8.0 Conclusion.....	27
Annexe 1 - Stratégies et moyens du recrutement étudiant	28
Annexe 2 - Nouvelles inscriptions par marché pour 2014-2105 et projections jusqu'en 2025	34

1.0 Mise en contexte

En septembre 2014 à l'instar de la majorité des universités des Maritimes et plusieurs en Ontario, toutes les universités du Nouveau-Brunswick sans exception ont fait face à une diminution des inscriptions. La décroissance démographique qui sévit au Nouveau-Brunswick et la concurrence accrue d'autres universités ont eu un effet négatif sur le recrutement de nouveaux étudiants.

Depuis quelques années déjà, on parle du défi que représente pour l'Université de Moncton la baisse démographique au sein de notre bassin traditionnel de recrutement au Nouveau-Brunswick. À l'Université de Moncton, même si cette conjoncture défavorable existe depuis plus d'une décennie, les stratégies et moyens déployés ont pendant longtemps suffi à assurer une certaine stabilité dans le nombre d'étudiants et d'étudiantes recrutés chaque année. Or à l'automne 2013, l'Université connaissait une diminution de ses nouvelles inscriptions et cette baisse était principalement due aux étudiantes et étudiants en provenance du Nouveau-Brunswick francophone. En septembre dernier, un scénario semblable s'est répété.

Nous savions qu'en raison du nombre moins élevé d'élèves de 12e année dans les écoles francophones du Nouveau-Brunswick, il y aurait une baisse des nouvelles inscriptions, mais la baisse a été plus importante que prévu. Or, au cours de ces deux années, les stratégies de recrutement sont restées les mêmes que par les années précédentes et elles ont été déployées par les mêmes individus.

Devant cette situation nouvelle pour l'Université de Moncton, le temps est venu, à l'instar d'autres universités, d'emboîter le pas de la gestion stratégique des effectifs. Dans cette optique, il sera primordial d'arrimer toutes les activités de notre université vers cet objectif et d'engager toute la communauté universitaire dans cette responsabilité collective tant l'équipe de direction, les professeurs que les employés, en encourageant les réflexes réceptifs, les attitudes positives et les comportements favorisant le recrutement, la rétention et la réussite de nos étudiantes et étudiants. Quoiqu'il existe certainement plusieurs explications à ce phénomène, la concurrence, qui s'est grandement accrue, est probablement l'autre facteur qui aura le plus influencé les résultats. Aujourd'hui, non seulement les autres universités et collèges sont beaucoup plus présents dans nos écoles mais leur façon de faire le recrutement a considérablement évolué.

Le recrutement n'est plus exclusivement l'affaire des agents de recrutement qui sont sur le terrain mais bien de tous et chacun dans son secteur d'activité au sein de l'Université.

Bien que l'Université de Moncton reste à l'affût des meilleures pratiques en termes de recrutement étudiant, de nouvelles stratégies seront déployées dans notre marché principal. Mais nous verrons également que pour pouvoir faire face à la concurrence une approche plus large de la gestion stratégique des effectifs devra être explorée et d'autres secteurs que le recrutement étudiant devront également mettre la main à la pâte. Pour colmater la brèche des inscriptions potentielles, l'Université dans son ensemble doit demeurer concurrentielle et attractive.

Tableau 1

Nombre d'élèves inscrits à la 12^e année dans les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick (ÉSFNB) depuis septembre 2001.

Année commençant en	Élèves en 12e année
Septembre 2001	3 061
Septembre 2002	3 011
Septembre 2003	2 793
Septembre 2004	2 774
Septembre 2005	2 811
Septembre 2006	2 599
Septembre 2007	2 611
Septembre 2008	2 658
Septembre 2009	2 527
Septembre 2010	2 398
Septembre 2011	2 406
Septembre 2012	2 428
Septembre 2013	2 165

*12 ans -
896.*

Source : Direction des politiques et de la planification du ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick.

Tableau 2

Total des nouvelles inscriptions à l'Université de Moncton depuis l'année universitaire 2002-2003.

Année universitaire	Nouvelles inscriptions
2002-2003	1 401
2003-2004	1 451
2004-2005	1 449
2005-2006	1 448
2006-2007	1 375
2007-2008	1 432
2008-2009	1 393
2009-2010	1 438
2010-2011	1 400
2011-2012	1 350
2012-2013	1 421
2013-2014	1 303
2014-2015	1 011 *

* Les nouvelles inscriptions internationales de janvier 2015 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de ce document, les résultats de ce tableau comprennent seulement les nouvelles inscriptions de septembre 2014 et non de l'année universitaire complète. Selon les projections du Bureau du recrutement, le nombre de nouvelles inscriptions pour l'année universitaire 2014-2015 devrait s'établir à 1 186.

Source : Statistiques préparées par le Registrariat au mois de septembre de chaque année, après les dates d'abandon des cours.

Le plan de recrutement tel que présenté depuis plusieurs années fera place dès 2015-2016 à un nouveau modèle qui présentera un plan de gestion prévisionnelle et stratégique des effectifs qui regroupera le recrutement au niveau des trois cycles, la rétention et l'Éducation permanente.

2.0 Analyse de la situation

C'est un fait bien connu que sur le plan du recrutement étudiant, la démographie constitue depuis très longtemps le défi le plus important pour l'Université de Moncton. Le principal bassin de recrutement pour l'Université, soit les élèves de la 12^e année des écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick, a en effet diminué de près de 900 individus depuis 2002 (Tableau 1).

Malgré cela, l'Université a réussi pendant toute une décennie, à minimiser l'impact de ce phénomène sur ses nouvelles inscriptions. En effet, en 2012-2013, bien qu'il y avait 655 élèves de moins en 12^e année dans les écoles francophones de la province, notre établissement comptait 20 nouvelles inscriptions de plus que lors de l'année universitaire 2002-2003 (Tableau 2).

Sur cette période de dix ans, deux facteurs ont principalement contribué à cette réussite remarquable, soit l'accroissement graduel des nouvelles inscriptions en provenance de l'international et le recrutement d'un très haut pourcentage des élèves des écoles secondaires francophones de la province.

Mais en 2013-2014, on constate une première baisse importante (-118) des nouvelles inscriptions (Tableau 2). Cette diminution est d'un intérêt particulier, non seulement en raison de son ampleur, mais aussi parce qu'elle ne peut être attribuée qu'à la baisse démographique dans les écoles. Le Tableau 1 montre en effet que le nombre d'élèves inscrits à la 12^e année en septembre 2012 était plus grand (+22) que celui de 2011. Avec un plus grand nombre d'élèves dans les écoles, on aurait pu s'attendre à une augmentation du nombre de nouvelles inscriptions, et non pas à une baisse de 118 étudiantes et étudiants.

Quoique les résultats pour l'année 2014-2015 soient incomplets¹, les chiffres obtenus jusqu'à maintenant laissent présager une autre importante diminution.

Le Tableau 3, à la page suivante, montre que l'ensemble des nouvelles inscriptions de l'Université de Moncton provient de différents marchés dont le nombre influence, à divers degrés, le résultat global. On peut y remarquer que la diminution connue au cours des deux dernières années est directement liée au nombre de nouvelles inscriptions en provenance du Nouveau-Brunswick francophone. C'est donc sur ce segment que nous allons mettre davantage l'accent dans ce document. Dans les prochaines pages, nous retrouverons donc une analyse

¹ Les nouvelles inscriptions internationales de janvier 2015 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de ce document, les résultats de 2014-2015 montrés au Tableau 2 comprennent seulement les nouvelles inscriptions de septembre 2014 et non de l'année universitaire complète. Selon les projections du Bureau du recrutement, le nombre de nouvelles inscriptions pour l'année universitaire 2014-2015 devrait s'établir à 1 186, ce qui représenterait une diminution semblable à celle de l'an dernier, soit 117 étudiantes et étudiants.

Tableau 3

Nouvelles inscriptions segmentées selon les marchés visés sur une période de 5 ans.

Année universitaire					
Marchés visés	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nouveau-Brunswick	1 016	970	912	765	644
Écoles secondaires	782	736	759	681	568
CCNB	53	63	68	39	28
Autres	181	171	85	45	48
NÉ - ÎPÉ - TNL	25	44	25	28	31
Immersion	27	20	41	44	29
Québec	39	45	71	49	44
Ontario	15	7	7	2	10
Ouest	2	2	2	3	3
International	276	262	363	412	250
Automne	162	156	163	249	250
Hiver	114	106	200	163	n.d.
Total	1 400	1 350	1 421	1 303	1 011*

NB
Baker
QC
Rente AA
Immersion
on
ou est.

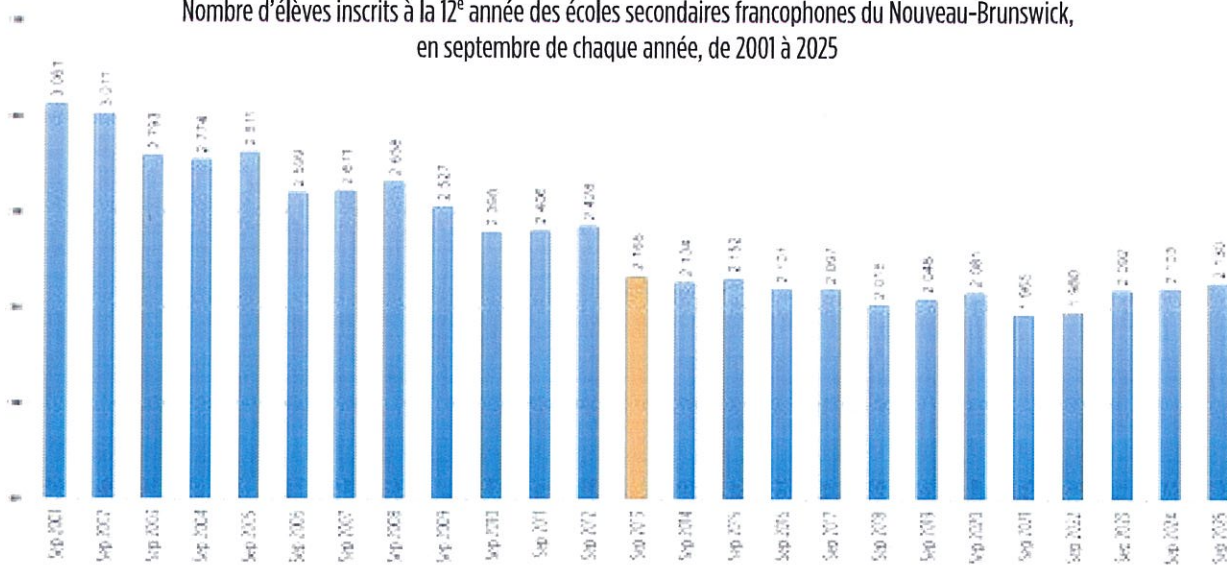
162

Source : Statistiques préparées par le Registrariat au mois de septembre de chaque année, après les dates d'abandon des cours.

* Les nouvelles inscriptions internationales de janvier 2015 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de ce document, les résultats de ce tableau comprennent seulement les nouvelles inscriptions de septembre 2014 et non de l'année universitaire complète. Selon les projections du Bureau du recrutement, le nombre de nouvelles inscriptions pour l'année universitaire 2014-2015 devrait s'établir à 1 186.

Figure 1

Nombre d'élèves inscrits à la 12^e année des écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick, en septembre de chaque année, de 2001 à 2025



Source : Direction des politiques et de la planification du ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick.

détaillée de la situation. À l'annexe 1, un tableau présente les stratégies et moyens spécifiques destinés à notre marché principal.

2.1 Le Nouveau-Brunswick francophone

Quoique les élèves des écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick représentent une part importante du marché du Nouveau-Brunswick francophone, ils n'en composent pas la totalité et, pour mieux refléter cette réalité, nous avons segmenté ce marché de la façon suivante :

- 1) les élèves des écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick (ci-après ÉSFNB) sont celles et ceux qui viennent étudier à l'Université de Moncton immédiatement après avoir obtenu leur diplôme ;
- 2) les étudiantes et étudiants en provenance du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (ci-après CCNB) sont pour en grande majorité des élèves des ÉSFNB qui ont choisi d'étudier au CCNB, mais qui désirent poursuivre des études universitaires ;
- 3) comme son nom l'indique, les « Autres du N.-B. » représentent une catégorie qui regroupe tous les autres étudiantes et étudiants francophones qui proviennent du Nouveau-Brunswick, mais qui ne cadrent pas dans les deux définitions énoncées ci-devant. Il peut par exemple s'agir d'élèves qui ont décidé de ne pas poursuivre leurs études immédiatement après le secondaire ou qui sont partis étudier dans un autre établissement (autre que le CCNB) et qui décident de s'inscrire à l'Université de Moncton.

Le Tableau 3 montre les nouvelles inscriptions des cinq dernières années selon les marchés visés et on y constate une tendance générale à la baisse dans les trois catégories qui composent le marché du Nouveau-Brunswick francophone.

2.1.1 Les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick (ÉSFNB)

Comme mentionné auparavant, la décroissante démographique dans notre marché principal représente un important défi pour l'Université de Moncton et la Figure 1 montre que la plus importante diminution connue depuis 2001 est en fait survenue en septembre 2013. On comptait alors 2 165 élèves de 12e année, soit 263 de moins qu'en septembre 2012. Il est donc normal que l'on remarque également une diminution des nouvelles inscriptions à l'Université et cette baisse explique en partie la diminution de 113 étudiantes et étudiants en provenance de ce marché.

Mais la démographie n'explique pas tout. Dans les écoles secondaires francophones de la province, l'objectif de l'Université de Moncton était de recruter 30 % des élèves inscrits à la 12e année. C'est ce que l'on appelle le taux de pénétration (ci-après TP). Il faut reconnaître que cette cible était très ambitieuse lorsque l'on considère les résultats des dernières études portant sur la participation aux études universitaires.

Tableau 4

Historique du taux de pénétration (TP) de l'Université de Moncton
dans les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick (ÉSFNB) depuis juin 2001

Année scolaire se terminant en :	Élèves inscrits à la 12 ^e année	Inscrits à l'UdeM en septembre	Taux de pénétration
Juin 2001	3 331	950	28,5 %
Juin 2002	3 061	926	30,3 %
Juin 2003	3 011	858	28,5 %
Juin 2004	2 793	855	30,6 %
Juin 2005	2 774	875	31,5 %
Juin 2006	2 811	819	29,1 %
Juin 2007	2 599	831	32,0 %
Juin 2008	2 611	808	31,0 %
Juin 2009	2 658	800	30,1 %
Juin 2010	2 527	782	30,9 %
Juin 2011	2 398	736	30,7 %
Juin 2012	2 406	759	31,6 %
Juin 2013	2 428	681	28,0 %
Juin 2014	2 165	568	26,2 %

Source : Direction des politiques et de la planification du ministère de l'Éducation et Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick et statistiques préparées par le Registrariat, chaque année, après les dates d'abandon des cours.

En effet, en juin 2014, la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes (CESPM) rendait publics les résultats d'une enquête effectuée à ce sujet auprès des élèves de la 12e année des Provinces maritimes. Cette étude démontre qu'en 2012, au Nouveau-Brunswick, seulement 28,8 % de tous les élèves des écoles secondaires (francophones et anglophones confondus) s'inscrivaient dans une université.² Avec un TP de 30 %, l'Université allait donc chercher à elle seule, dans les écoles secondaires francophones de la province, un plus grand pourcentage d'élèves que tous celles et ceux qui, à l'échelle de la province, poursuivaient des études dans une université, peu importe laquelle.

Or, comme le montre le Tableau 4, nous avons, pendant plusieurs années, réussi non seulement à atteindre cet objectif, mais très souvent à le dépasser. En septembre 2012, nous avons atteint un taux de 31,6 %, le deuxième meilleur jamais obtenu. Cependant, ce pourcentage a chuté à 28 % en 2013 et à 26,2 % en septembre dernier. Une différence de quelques points de pourcentage peut sembler banale, mais si nous avions conservé, l'an dernier et cette année, le même TP qu'en 2012 (31,6 %) nous aurions récolté pas moins de 200 nouvelles inscriptions supplémentaires sur une période de deux ans.

La question que l'on se pose ici est, évidemment : Que s'est-il passé ?

Quoiqu'il existe probablement plus d'une réponse à cette question, une brève analyse du contexte permet d'identifier un élément particulier qui peut en grande partie expliquer la situation. Premièrement, il est important de mentionner qu'au cours des deux dernières années, il n'y a pas eu de changement radical dans les stratégies et moyens mis en place du côté du recrutement étudiant : les mêmes personnes ont exécuté sensiblement les mêmes stratégies qui nous avaient permis d'atteindre un TP record en septembre 2012. Une variable qui a cependant grandement changé au cours de cette courte période est le niveau de concurrence de la part des autres universités et collèges. Quoique d'autres facteurs ont également pu entrer en ligne de compte à cet effet, il s'agit fort probablement de l'un des éléments principaux qui peuvent expliquer les diminutions que l'on a connues.

Cohabitation avec la concurrence

Au cours de toute la période où l'Université de Moncton a réussi à recruter 30 % ou plus des élèves des écoles francophones de la province, elle était la seule université à se voir accorder le privilège d'effectuer des présentations directement aux élèves. À l'occasion, d'autres universités visitaient les écoles, mais elles se voyaient offrir, au mieux, un kiosque sur l'heure du midi, un moyen qui ne figure pas très haut dans l'échelle des pratiques qui ont le plus de succès en recrutement étudiant.

² Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes (2014). Participation aux études universitaires (2003-04 à 2012-13). Repéré sur le site de la CESPM : http://www.cespm.ca/media/71913/Participation_aux_etudes_universitaires.pdf

Si nos stratégies de recrutement fonctionnaient à merveille, nous possédions aussi à cette époque un avantage d'une valeur inestimable : nous n'avions, tout compte fait, pratiquement pas de concurrence réelle.

Cette situation a cependant changé très rapidement. En 2012, l'Université d'Ottawa a demandé la permission de pouvoir – au même titre que l'Université de Moncton – effectuer des présentations directement aux élèves, ce qu'elle a obtenu des autorités scolaires de notre province. L'Université d'Ottawa et l'Université Sainte-Anne ont ainsi par la suite nommé respectivement un agent de recrutement ayant une grande marge de manœuvre sur le terrain dont la responsabilité principale est le recrutement dans les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick et des autres provinces maritimes.

Cet événement, à lui seul, a grandement changé la donne, mais parallèlement à ceci, l'Université Sainte-Anne, qui est elle aussi de plus en plus présente chez nous, a de plus mis en œuvre un projet de tournée qui rassemble diverses institutions postsecondaires dans les écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick. En 2012, cette tournée incluait une panoplie d'universités et de collèges, mais qui excluait l'Université de Moncton et le CCNB dans leur propre province ! L'an dernier, à la demande des conseillères et conseillers en orientation, l'Université et le CCNB ont pu se joindre à cette tournée collective. Cette tournée regroupe, entre autres, l'Université Sainte-Anne, l'Université d'Ottawa, UNB, Saint-Thomas et Mount Allison (ces trois dernières universités de langue anglaise ont embauché des agents de recrutement qui parlent français et qui sont principalement affectés aux écoles francophones des provinces maritimes).

Au cours des prochains mois, pour mieux saisir ce qui motive les jeunes du Nouveau-Brunswick à choisir un autre établissement que l'Université de Moncton, une étude sera effectuée auprès de notre clientèle cible.

Quoique l'exclusivité dont a pu profiter l'Université de Moncton pendant toutes ces années fut extrêmement avantageuse, elle a aussi eu un effet secondaire important : sans concurrence réelle et avec un taux de succès remarquable, l'Université de Moncton n'a pas eu besoin de s'acclimater au paysage concurrentiel qui, à l'extérieur de son marché principal, subissait de grandes transformations.

En effet, pendant que nous profitons de cette situation, les autres universités se sont graduellement adaptées à la réalité d'une concurrence toujours plus féroce et ce qu'on remarque aujourd'hui, c'est que les changements effectués vont au-delà des stratégies de leurs équipes de recrutement. Ainsi, aujourd'hui, la plupart de nos concurrents ont arrimé les processus et les pratiques de presque tous leurs services avec ceux du recrutement étudiant, tels l'admission, les bourses, le logement, les sports, et autres.

Le recrutement, c'est la responsabilité de toutes et tous

Nos concurrents utilisent donc aujourd'hui les services de l'admission, des bourses, du logement et même des sports, qui se montrent à l'affût pour trouver des moyens plus conviviaux, plus rapides et plus efficaces de répondre aux besoins des élèves.

Dans la planification stratégique de l'Université, le troisième objectif mentionné est « mobiliser toute la communauté universitaire dans la démarche du recrutement ».

Dans le contexte actuel, l'équipe du recrutement étudiant a en effet besoin de l'appui de tous les autres services et du secteur académique pour rester dans la course et nous sommes d'avis que ce changement doit commencer dès maintenant. Le recrutement ne se résume pas seulement à des visites dans des écoles mais à une série d'actions posées par plusieurs services de l'université avec lesquels les futurs étudiants ont un contact, que ce soit au moment de la demande d'admission, demande de logement, de l'inscription, du choix de cours, etc. Des stratégies pourraient être développées à cet égard, dont une campagne interne visant à mettre l'étudiant au cœur de nos actions. Nous avons, au Bureau du recrutement étudiant, des personnes qui se spécialisent dans ce domaine et nous serions prêts à collaborer à une telle initiative.

En tenant compte de cette nouvelle réalité d'une concurrence accrue, l'objectif pour les prochaines années sera de recruter 28 % des élèves de la 12e année. En septembre prochain, ceci représenterait 598 nouvelles inscriptions pour l'Université de Moncton.

2.1.2 Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Le Tableau 3 montre une diminution, en 2013 et en 2014, du nombre de nouvelles inscriptions en provenance du CCNB. Après avoir connu des augmentations (53-63-68) entre 2010 et 2012, voilà que leur nombre a chuté à 39 l'an dernier et à 28 cet automne.

Le CCNB pourrait représenter un potentiel beaucoup plus important pour l'Université de Moncton. Mais pour intéresser ces jeunes à poursuivre des études universitaires, nous devons être en mesure de leur dire de manière non équivoque quels sont les crédits qui seront reconnus envers un baccalauréat. Ceci s'effectue de façon automatique dans plusieurs universités grâce à des ententes de transfert en bloc et, selon le Guide sur les ententes de transfert en bloc du Consortium des collèges communautaires des provinces de l'Atlantique (CCCPA), le CCNB possède 42 ententes de ce genre³.

Dans le cadre de ces ententes, l'étudiante ou l'étudiant se voit reconnaître d'emblée une ou deux années d'études envers un diplôme universitaire.

L'Université de Moncton possède elle aussi des ententes avec le CCNB, dont quatre baccalauréats articulés, soit en design d'intérieur, en sciences de laboratoire médical, en techniques radiologiques et en thérapie respiratoire. L'étudiante ou l'étudiant fait

³ Consortium des collèges communautaires des provinces de l'Atlantique (2014). Guide sur les ententes de transfert en bloc. Repéré sur le site : <http://www.apccc.ca/agreements/APCCC%20Transfer%20Guide%202014.pdf>

deux ans au CCNB et deux ans à l'Université de Moncton et obtient un baccalauréat appliqué dans son domaine d'étude. Mais le recrutement pour ces programmes se fait auprès des élèves du secondaire et, en ce sens, elles ne favorisent aucunement le recrutement auprès des étudiantes et étudiants du CCNB.

Les ententes les plus populaires auprès de ces jeunes sont celles communément appelées les « 2+2 ». Comme son nom l'indique, l'étudiante ou l'étudiant du CCNB qui obtient son diplôme peut, grâce à ce genre d'entente, entrer en troisième année d'un programme de baccalauréat universitaire de quatre ans.

L'édition 2014 du Guide sur les ententes de transfert en bloc du CCCPA liste trois ententes de ce type entre le CCNB et l'Université de Moncton : le baccalauréat appliqué en gestion des services financiers, le baccalauréat appliqué en technologie, information et leadership (campus de Shippagan) et le baccalauréat appliqué en intervention touristique, mais ce programme ne s'offre plus à l'Université de Moncton. Deux autres ententes se sont ajoutées depuis la publication de ce guide et elles sont toutes deux offertes à la Faculté d'administration, soit le baccalauréat appliqué en marketing et celui en gestion des réseaux de distribution.

Il s'agit certainement d'un pas dans la bonne direction et l'Université de Moncton pourrait s'inspirer des exemples contenus dans ce guide pour développer un plus grand nombre d'ententes de ce genre, ce qui ouvrirait véritablement la porte au recrutement directement dans les campus du CCNB.

L'an dernier, un comité mixte CCNB – Université de Moncton a été mis sur pied pour favoriser la promotion des ententes et des programmes interinstitutionnels existants. Cette initiative devrait permettre un rapprochement entre les deux établissements et offrir davantage d'occasions de recrutement.

Finalement, un marché qui n'a pas été visé par l'Université de Moncton, mais qui devrait faire l'objet d'une attention particulière, est le pendant anglophone du CCNB, le New Brunswick Community College (NBCC). Dans le sud de la province en particulier, de nombreux élèves francophones poursuivent leurs études au NBCC et il s'agit là d'un marché qui pourrait offrir un potentiel intéressant. Comme pour les CCNB, des ententes de transferts en bloc devront être développées avec le NBCC pour que l'on puisse espérer y faire une percée. Ces derniers possèdent eux aussi des ententes avec plusieurs universités leur permettant d'accéder à la troisième année de plusieurs baccalauréats⁴, entre autres avec Mount Saint Vincent University, Saint Mary's University, Cape Breton University et UNB.

L'objectif pour le recrutement auprès du CCNB est de 50 nouvelles inscriptions.

⁴ Atlantic Provinces Community College Consortium (2014). Guide to Block Transfer Agreement. Repéré sur le site : <http://www.apccc.ca/agreements/APCCC%20Transfer%20Guide%202014.pdf>

2.1.3 La catégorie « Autres du N.-B. »

Alors qu'on trouvait 181 nouvelles admissions dans la catégorie « Autres du N.-B. » en 2010, on en comptait moins de 50 au cours de deux dernières années. Or, il faut dire que cette diminution semble être due à un changement, au Service des admissions, dans la façon de comptabiliser celles et ceux de la catégorie « Autres du N.-B. ». Par ailleurs, il s'agit d'une clientèle qui est difficile à cibler puisqu'elle est relativement restreinte et provient d'une variété d'institutions publiques et privées, du marché du travail, et autres.

Nous comptons toutefois mettre certaines stratégies en place pour garder le contact avec les élèves qui choisissent une autre université et qui seraient susceptibles de poursuivre leurs études à l'Université de Moncton.

L'objectif pour l'an prochain est de 50 nouvelles inscriptions.

2.2 La Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve et Labrador

Dans les autres provinces de l'Atlantique, malgré la baisse démographique et le risque d'assimilation de la minorité francophone à la masse anglophone, l'Université de Moncton a pu compter, en moyenne, sur 25 étudiantes et étudiants de ces provinces. Les 31 nouvelles inscriptions représentent d'ailleurs une belle réussite à cet égard (Tableau 3).

Les prochaines années pourraient cependant s'avérer un peu plus difficiles puisque – en raison de cette tournée des institutions postsecondaires organisée par l'Université Sainte-Anne – les écoles de ces deux provinces nous ferment de plus en plus leurs portes lorsque l'on demande de pouvoir faire des présentations d'une heure devant leurs élèves.

L'objectif pour l'an prochain est de 25 nouvelles inscriptions.

2.3 L'immersion en français

Après avoir recruté 41 et 49 étudiantes et étudiants dans les écoles secondaires anglophones offrant des programmes d'immersion en français, leur nombre est tombé à 29 en septembre dernier (Tableau 3). Même avec les nombreux efforts effectués au cours des dernières années pour percer ce marché de l'immersion, il demeure que rien n'y est jamais gagné et que tout y est à reconstruire tous les ans.

L'objectif pour l'an prochain est de 40 nouvelles inscriptions.

2.4 Le Québec

Le marché du Québec demeure l'un des plus difficiles à percer. Les droits de scolarité pour les résidents de la province, qui sont de 2 224 \$ par année⁵, et les mesures protectionnistes du gouvernement provincial (p. ex. une étudiante ou un étudiant qui étudie hors province a

⁵ Association des universités et collèges du Canada (2014). Frais de scolarité par université.

Repéré de : <http://www.aucc.ca/fr/universites-canadiennes/faits-et-chiffres/frais-de-scolarite-par-luniversite/>

Tableau 5

Répartition des nouvelles inscriptions internationales de l'automne 2014, par pays et par campus.

Pays d'origine	Campus d'Edmundston	Campus de Moncton	Campus de Shippagan	Total UdeM
Algérie		2		2
Belgique		2		2
Bénin		2		2
Burkina Faso		8		8
Burundi		1		1
Cameroun	5	9		14
Canada		1		1
Cap-Vert		1		1
Centrafricaine, Rép.		1		1
Côte d'Ivoire		17		17
Espagne		1		1
France	1	41		42
Guinée	1	49	16	66
Haiti		4		4
Mali		12		12
Madagascar	1	0		1
Maroc		20		20
Mexique		1		1
Rép. démocratique du Congo	6	7	1	14
République du Congo		4		4
Rwanda		3		3
Saint-Pierre-et-Miquelon		1		1
Sénégal	1	13	3	17
Suisse		4		4
Tchad		2		2
Togo		1		1
Tunisie	1	7		8
Total	16	214	20	250

Source : Sstatistiques préparées par le Registrariat après la date d'abandon des cours.

seulement accès au prêt provincial et non à la bourse) découragent plusieurs jeunes d'aller étudier ailleurs.

L'activité de recrutement principale au Québec est la tournée des cégeps en compagnie des autres universités québécoises et canadiennes ainsi que le Salon de l'éducation de Québec, mais on réussit aussi, à l'occasion, à entrer dans des écoles secondaires.

Les 44 nouvelles admissions de cette année sont seulement 5 de moins que l'an dernier, mais 27 de moins qu'en 2012-2013 (Tableau 3). Si l'on a connu par le passé quelques années de 70 nouvelles inscriptions, au cours des dix dernières années, la moyenne est d'environ 50 nouvelles inscriptions par année et il s'agit de l'objectif pour l'an prochain.

2.5 L'Ontario

Les 10 nouvelles inscriptions de cette année correspondent à l'objectif fixé pour l'Ontario. L'Université participe annuellement à la foire de Timmins et effectue des tournées dans les écoles dans l'Est de la province et de la région de Sudbury. Nous comptons également explorer la région de Toronto puisqu'elle compte elle aussi un grand nombre de francophones.

L'objectif pour l'an prochain demeure de 10 nouvelles inscriptions.

2.6 L'Ouest canadien

On retrouve dans l'Ouest canadien un nombre relativement peu élevé de francophones distribués sur un territoire plutôt vaste. L'Université de Moncton tente néanmoins de participer au moins une fois chaque année aux activités et événements comme les foires de l'éducation postsecondaire qui sont organisées au Manitoba et en Alberta et qui regroupent les élèves de plusieurs écoles secondaires. Les nouvelles inscriptions en provenance de ce marché ont été de trois au cours des deux dernières années

L'objectif pour l'an prochain demeure 5 nouvelles inscriptions.

2.7 L'international

L'Université de Moncton compte depuis plusieurs années déjà sur le recrutement à l'international pour compenser la diminution qui prévaut dans ses marchés traditionnels. Cette stratégie semble d'ailleurs avoir fonctionné puisque le recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux a progressé de façon constante au cours des dernières années et a permis pendant plusieurs années d'équilibrer le nombre total de nouvelles inscriptions.

On comptait l'an dernier une augmentation de 136 nouvelles inscriptions en comparaison avec l'année universitaire 2010-2011 (Tableau 3). En septembre dernier, les 250 étudiantes et étudiants internationaux ne représentaient cependant qu'un de plus que ce que l'on recensait en septembre 2013 et il faudra attendre ce que la session d'hiver nous apportera pour évaluer la cohorte de 2014-2015. Le Tableau 5, qui se trouve à la page précédente, montre la répartition des nouvelles inscriptions internationales par pays et par campus.

Si la concurrence se fait de plus en plus forte dans notre marché principal, c'est aussi vrai à l'international. L'Université d'Ottawa et, à partir de cette année l'Université Sainte-Anne

offrent aux étudiantes et étudiants internationaux d'étudier dans leurs établissements tout en payant les mêmes droits de scolarité que les étudiantes et étudiants canadiens. Jusqu'à présent, l'impact de ces mesures ne semble pas s'être fait sentir sur les efforts de recrutement de l'Université de Moncton, mais on ne peut tenir pour acquis que la croissance des années passées va se continuer indéfiniment.

Récemment, la province de Québec a également annoncé qu'elle étudie la possibilité de fixer les droits de scolarité pour les étudiantes et étudiants internationaux de toute la Francophonie (sauf les Français) à 7 000 \$. Si ceci devait s'avérer, l'Université de Moncton deviendrait du jour au lendemain l'établissement francophone avec les droits de scolarité internationaux les plus élevés au Canada! Le recrutement international représente également un pari de plus en plus risqué, puisque les frontières de certains des pays où nous recrutons risquent de se fermer pour des périodes qui sont difficiles à prévoir, autant en raison de l'instabilité politique et sociale qui y règne que des épidémies soudaines de maladies contagieuses. Si la situation devait se détériorer dans l'un ou l'autre des pays où nous déployons des efforts, nous nous proposons de faire preuve de flexibilité et de réorienter nos activités vers les prochains marchés internationaux visés. D'autres marchés moins traditionnels que l'Afrique francophone, soit l'Europe, la Chine et le Brésil, pourraient également être explorés au cours des prochaines années.

Les projections ont été revues pour refléter ce contexte et l'objectif pour 2015-2016 a été fixé à 425, soit le même nombre recruté cette année.

3.0 Adhésion aux meilleures pratiques

L'Université de Moncton souscrit aux meilleures pratiques en matière de recrutement étudiant. La firme d'experts-conseils de renom Noel-Levitz fait l'analyse, dans son dernier rapport,⁶ de l'utilisation de 53 stratégies et moyens efficaces qui sont employés par les universités américaines, où la concurrence entre les établissements est plus agressive qu'au Canada. Le Tableau 6 présente, à la page suivante, vingt des pratiques les plus répandues dans les universités et montre comment l'Université de Moncton se situe par rapport à chacune d'elles.

Comme on peut le constater, dans la très grande majorité des cas, ces stratégies et moyens sont déjà en utilisation à l'Université de Moncton, et ceux qui ne le sont pas sont en voie de l'être.

4.0 Différencier l'Université de Moncton

En plus de souscrire aux meilleures pratiques en matière de recrutement, il est important de savoir ce qui différencie l'Université de Moncton de la concurrence et d'être en mesure de répondre à la question : « Pourquoi devrais-je choisir cette université plutôt qu'une autre ? »

À cet effet, l'Université de Moncton possède plusieurs avantages, dont :

- » Le meilleur ratio prof-étudiants parmi les universités francophones⁷ du pays ;
- » Un excellent programme de bourses, dont bénéficie un étudiant sur trois ;
- » Un taux de placement des diplômés de 94 %, dont les trois quarts ont un revenu supérieur à la moyenne néo-brunswickoise un an après l'obtention de leur diplôme ;
- » Un programme de logement garanti pour les nouveaux étudiants de première année ;
- » La proximité des campus dans les trois grandes régions francophones de la province ;
- » Une gamme de 180 programmes d'études, dont 20 avec régime coopératif ;
- » Un programme d'admission en milieu scolaire qui permet à l'élève d'obtenir son admission à l'Université – et une bourse, **s'il est admissible** – en quelques minutes ;
- » La plus grande université canadienne entièrement de langue française à l'extérieur du Québec ;

⁶ Noel-Levitz. (2013). Marketing and Student Recruitment Practices Benchmark Report for Four Years and Two Years Institutions. Repéré sur le site de Noel-Levitz : <https://www.noellevitz.com/papers-research-higher-education/2013/marketing-student-recruitment-practices-benchmark-report>

⁷ Selon le sondage 2015 du magazine McLean's. L'an dernier, l'Université de Moncton était première parmi toutes les universités canadiennes, mais ce titre revient cette année à la Brandon University.

Tableau 6

Meilleures pratiques en matière de recrutement étudiant, selon Noel-Levitz.

Meilleures pratiques en vigueur dans les universités	% qui les utilise	Utilisation à l'Université de Moncton
Encourager les élèves à s'inscrire en ligne au Programme Étudiant d'un jour	100%	Nous utilisons déjà cette pratique et il s'agit du principal véhicule pour l'inscription au programme
Étudiant d'un jour	99%	Nous l'utilisons régulièrement et ce programme est de plus en plus populaire auprès des jeunes
Encourager les élèves à faire une demande d'admission en ligne	99%	À l'Université de Moncton, la demande d'admission en ligne est obligatoire
Visite dans les écoles par des représentants du recrutement étudiant	99%	Les 22 écoles secondaires francophones de la province sont régulièrement visitées par des représentants du recrutement étudiant
Visites dans les collèges communautaires par des représentants du recrutement étudiant	99%	Des visites s'effectuent déjà, mais cette pratique prendra davantage l'ampleur grâce aux nouvelles ententes signées avec le CCNB
Utilisation des facultés dans le recrutement	98%	Le recrutement étudiant collabore régulièrement avec les facultés, écoles et départements qui désirent s'impliquer
Développer des ententes de reconnaissance dans les collèges communautaires	97%	Plusieurs ententes existent déjà avec le CCNB et l'Université visera sous peu le réseau anglophone (NBCC)
Portes ouvertes	95%	Des activités Portes ouvertes sont effectuées annuellement sur les trois campus et la formule a été renouvelée cette année
Encourager les élèves à faire une demande d'information en ligne	95%	S'effectue déjà, mais sera mis davantage en valeur sur le nouveau site du recrutement étudiant
Utilisation d'étudiants actuels pour appuyer le recrutement	93%	Cette pratique a été utilisée de façon sporadique, mais nous comptons maintenant l'utiliser régulièrement
Publicité dans les médias imprimés	85%	S'effectue déjà dans les principaux journaux et certains magazines
Rencontres hors campus pour les élèves et/ou leurs parents	83%	Oui, dans les trois campus lors des soupers de l'Université et des soirées de parents
Utilisation des diplômées et diplômés dans le recrutement	75%	Cette pratique a déjà été utilisée par le passé et pourrait être utilisée à nouveau au cours des prochaines années
Viser les parents	72%	Oui, dans les soirées de parents et par des envois postaux au domicile de l'élève
Visite des campus pour les conseillères et conseillers en orientation	69%	Oui, lors de la Rencontre-Échange (aux deux ans) et des Portes ouvertes (annuellement)
Programmes permettant aux élèves de suivre des cours universitaires crédités	64%	Nous l'utilisons dans certaines écoles proches des campus et nous comptons prochainement l'offrir à distance pour les autres écoles
Admission sur place dans les écoles ou lors des activités d'accueil	54%	Nous effectuons déjà cette pratique (programme <i>Admission en milieu scolaire</i>) avec beaucoup de succès
Publicités télévisées	48%	Lorsque le budget le permet. Une publicité a été réalisée cette année et elle sera diffusée à la télévision l'an prochain
Portail ou site personnalisé pour les futurs étudiants	44%	Un nouveau site Internet dédié au recrutement étudiant est à venir
Publicité sur Facebook et autres médias sociaux	44%	Utilise de façon sporadique

- » Un programme de mobilité qui permet d'étudier à l'international ;
- » Une université que choisissent les étudiantes et étudiants d'une quarantaine de pays de la Francophonie ;
- » L'Université de Moncton est l'université de la communauté acadienne et francophone du Nouveau-Brunswick.

On doit cependant comprendre que, si ces attributs sont mis de l'avant, les autres universités cherchent elles aussi à se distinguer et présentent des avantages semblables (et parfois plus concurrentiels). Par exemple :

- » L'Université Sainte-Anne propose un emploi garanti aux étudiantes et étudiants en administration et en éducation ;
- » L'Université d'Ottawa offre des bourses automatiques pour les minorités francophones à tous les élèves des écoles secondaires francophones du Nouveau-Brunswick – indépendamment de leurs résultats scolaires – en plus d'avoir un programme de bourses académiques très avantageux ;
- » Le CCNB montre un taux de placement de 95 % ;
- » La Mount Allison University a obtenu pour la 18e fois le premier rang global de la catégorie Primarily Undergraduate (qui est la même que l'Université de Moncton) dans le sondage 2015 du magazine MacLean's.

Ceci fait en sorte que, même avec de très bons arguments, il est difficile de se différencier des autres de façon définitive et c'est souvent la capacité de persuasion de l'agent de recrutement et les suivis par d'autres employés de l'Université de Moncton qui sont effectués auprès des élèves (et de leurs parents) qui peuvent influencer, d'un côté comme de l'autre, la décision de l'élève.

Cependant, comme nous l'avons mentionné auparavant, de nos jours, les universités se différencient non seulement par les avantages présentés, mais aussi en offrant un service impeccable sur toute la ligne et en impliquant tous les secteurs dans le recrutement étudiant.

Comme nous le verrons dans les prochaines pages, plusieurs universités canadiennes souscrivent aujourd'hui au principe de la gestion stratégique des effectifs, ce qui favorise non seulement le recrutement de nouvelles étudiantes et de nouveaux étudiants, mais également la rétention de celles et ceux qui sont déjà sur place.

5.0 La rétention des étudiantes et étudiants

Au cours des deux dernières années, on a beaucoup parlé de la diminution de l'effectif à l'Université de Moncton et souvent, un lien est établi avec le recrutement étudiant. Pourtant, dans une année universitaire, les nouvelles inscriptions représentent seulement le quart de l'effectif et le taux de rétention influence grandement le nombre total d'étudiantes et d'étudiants qui fréquentent l'Université.

Le taux de rétention correspond au pourcentage d'étudiantes et d'étudiants à temps plein qui poursuivent leurs études d'une année à l'autre jusqu'à l'obtention d'un diplôme (tous les cycles confondus). Plus précisément, il s'agit du pourcentage d'étudiantes et d'étudiants inscrits à la session d'automne qui continuent leurs études à la session d'automne l'année suivante jusqu'à l'obtention de leur diplôme.

5.1 Taux de rétention de la cohorte 2012-2013

Les données officielles du Registrariat en date du mois de décembre sont utilisées pour faire ce calcul. Cependant, nous enlevons du nombre total des inscriptions à temps plein, les étudiantes et les étudiants internationaux-échanges en mobilité qui proviennent d'une autre université et qui fréquentent l'Université de Moncton pour une session ou deux. Pour la cohorte 2012-2013, ce nombre s'élevait à 39. Nous avons donc soustrait ces 39 étudiantes et étudiants des 4 942 étudiantes et étudiants composant cette cohorte. Le calcul du taux de rétention s'est donc fait sur 4 903 étudiantes et étudiants.

Comme le montre la figure 2, le **taux global de rétention** de la cohorte de 2012-2013 est de **87,2 %** (4 273 étudiantes et étudiants sur 4 903). Il s'agit d'une diminution de 1,7 % par rapport au taux de l'année précédente (voir le tableau 7). Une diminution importante du taux de rétention est notée chez les étudiantes et les étudiants inscrits en 1^{re} année qui est passé de 81,7 % en 2011-2012 à 77,6 % en 2012-2013 (diminution de 4,1 %). Chez celles et ceux inscrits en 2^e année ou plus, le taux de rétention a diminué de 0,9 pour se situer à 89,9 % en 2012-2013 comparativement 90,8 % en 2011-2012.

Le taux de rétention de la cohorte 2012-2013 est à la baisse par rapport à celui de la cohorte 2011-2012. Les objectifs de maintenir un taux de rétention de 80 % et plus chez les étudiantes et les étudiants de 1^{re} année, de 90 % et plus chez celles et ceux en 2^e année ou plus et de 88 % et plus pour l'ensemble de la population étudiante n'ont pas été atteints.

Des analyses additionnelles ont été effectuées pour expliquer cette diminution du taux de rétention. Pour ce faire, nous avons examiné les taux d'abandon des études de la cohorte 2012-2013 et de la cohorte 2011-2012. Notons tout d'abord qu'il n'y a pas de différences significatives dans les taux d'abandon de la cohorte 2012-2013 et la cohorte 2011-2012 selon le sexe, l'exclusion du programme et chez les étudiantes et les étudiants internationaux.

Globalement, le nombre d'abandons est de 630 en 2012-2013 alors qu'il était de 538 en 2011-2012, soit une augmentation de 92 et 69 d'entre eux sont Canadiens, 17 non canadiens et 6 résidents permanents. Le nombre d'abandons a surtout augmenté au 1^{er} cycle d'études, soit 63 en 1^{re} année (dont 62 Canadiens) et 33 en 2^e année ou plus. Globalement, le taux

Figure 2

Taux de rétention ajustés des cohortes d'étudiantes et d'étudiants depuis les cinq dernières années selon les statistiques officielles annuelles du mois de décembre (sans les étudiantes et les étudiants-échanges en mobilité).

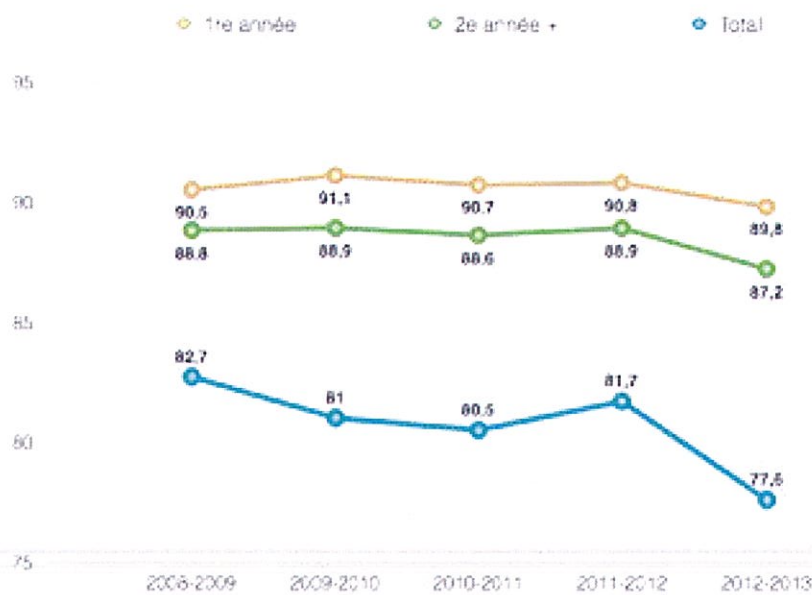


Tableau 7

Comparaison du taux de rétention de la cohorte de 2011-2012 et de celui de la cohorte de 2012-2013.

Comparaison des taux de rétention			
Année universitaire	2011-2012	2012-2013	Variation
1re année	81,7	77,6	-4,1
2e année ou plus	90,8	89,9	-0,9
Total	88,9	87,2	-1,7

d'abandon a diminué de 4 aux cycles supérieurs. Le nombre d'abandons a augmenté surtout au campus de Moncton (plus 64), suivi du campus d'Edmundston (plus 24) et du campus de Shippagan (plus 4).

Chez les 63 abandons de plus de la cohorte 2012-2013 inscrits au 1er cycle d'études et en 1re année, nous en notons 22 de plus à la **Faculté des arts et des sciences sociales**, 17 de plus à **la Faculté des sciences de la santé et des services communautaires**, et 16 de plus à la **Faculté des sciences**. Dans l'ensemble, ces abandons se répartissent dans divers programmes, mais nous notons une augmentation de 12 en français langue seconde, de 8 en génie civil et de 7 en science infirmière.

En somme, la diminution du taux de rétention s'explique en grande partie par une augmentation du taux d'abandons chez les étudiantes et étudiants canadiens inscrits en 1re année dans un programme de 1er cycle (62 des 92 abandons).

6.0 Les cycles supérieurs

L'an dernier, l'Université de Moncton s'est dotée d'un agent de recrutement pour les cycles supérieurs, lui permettant de viser une clientèle dont le nombre était en augmentation dans la plupart des universités canadiennes, mais qui était en diminution dans notre institution.

Le bilan des 12 derniers mois au recrutement des cycles supérieurs fait état de plusieurs nouvelles activités en cours et à venir. Par le passé, le recrutement aux cycles supérieurs à l'Université de Moncton s'était toujours fait de façon non officielle par des activités non soutenues et sporadiques de la part des disciplines, facultés et professeurs. Le nouveau plan stratégique de l'Université – Un rêve qui nous appartient 2020 – propose des orientations dont nous avons tenu compte dans ce plan.

Selon plusieurs sondages effectués auprès d'étudiants de cycles supérieurs, les facteurs de décision dans le choix d'une université sont la réputation du programme, la réputation des professeurs, l'aide financière (c.-à-d. les bourses), le sujet de recherche, le coût des études, l'encadrement ou la disponibilité des professeurs et l'endroit où s'offre le programme.

Défi ou obstacles

Il est important de prendre conscience des obstacles ou défis que notre institution doit surmonter afin de prévoir des solutions à l'intérieur de ce même plan. Voici donc, brièvement, les défis que nous aurons à relever :

Les subventions de recherche ont un effet direct sur la capacité d'accueil et d'attraction de candidats et de candidates dans certains secteurs (programmes). Malheureusement, il est désormais plus difficile d'obtenir des fonds en raison des nouveaux quotas attribués à l'UdeM de la part des grands conseils (CRSNG, CRSH et IRSC). Notre quota de bourses pour étudiants est aussi un facteur qui nous limite comparativement aux universités canadiennes de grande taille.

Les admissions sont directement liées à la capacité d'accueil et d'encadrement de nos professeurs, qui à son tour est tributaire des subventions reçues de divers fonds de recherche et des bourses offertes par l'UdeM.

Notre marché francophone est convoité par plusieurs grandes universités québécoises et ontariennes. Cette concurrence crée une forte démarcation et une compétition non comparable ou équitable en ce qui concerne les bourses consenties par les grands conseils de recherche et le bassin de professeurs par secteur de recherche.

Certains des obstacles que nous devons surmonter exigeront une bonne communication à l'interne. Nous fonctionnons malheureusement beaucoup en silo. Une collaboration plus étroite et des partenariats seront nécessaires entre les secteurs. Il suffira d'y consacrer un peu plus d'effort.

Opportunités/forces

qualité de l'enseignement

Avant de cibler des marchés, il est nécessaire non seulement que nous examinons nos défis, mais aussi que nous comprenions nos réussites et nos forces à ce chapitre. La visibilité sur le plan canadien et international de nos professeurs chercheurs et l'obtention de subventions de recherche sont intimement liées au succès du recrutement aux cycles supérieurs. Il y a encore beaucoup à faire. Heureusement, nous avons des acquis et des ressources qui nous faciliteront sûrement la tâche. Par exemple :

Le nouveau programme de bourses conjointes de la FINB et de l'Université est un apport formidable qui s'avérait nécessaire et qui portera sûrement ses fruits dans les années à venir. Nous avons eu de très bons commentaires à ce propos de la part des professeurs et étudiants. Les marchés qui s'offrent à nous sont nombreux. Il suffira de les explorer et de les développer.

Nous avons remarqué que lorsque l'économie est bonne ou mauvaise dans certains secteurs, il en résulte parfois une augmentation ou une diminution parallèle de notre clientèle étudiante. Lorsqu'il n'y a pas d'emploi, les gens vont étudier plutôt que de rester à la maison et lorsqu'il y a des possibilités d'emploi, les gens vont travailler ou chercher une formation afin de pouvoir travailler.

L'encadrement offert par nos professeurs (superviseurs de thèse) est l'une de nos grandes forces. À l'Université de Moncton, l'étudiant « n'est pas qu'un simple numéro ». Parce qu'ils sont peu nombreux, chaque étudiant a l'avantage d'avoir toute l'attention de son professeur.

La notoriété de plusieurs de nos professeurs est déjà établie sur la scène nationale et internationale.

Nous avons des installations, des laboratoires et des équipements qui font la jalousie de plusieurs universités.

Le fait d'avoir des petits nombres d'étudiants permet un encadrement plus personnel et crée plus de possibilités de publier et de co-publier des articles avec leur professeur, ce qui n'est pas le cas dans de grandes universités.

Certains étudiants de premier cycle (les meilleurs) commencent à travailler à des projets de recherche avec les professeurs dès leurs premières années. Le programme des jeunes chercheurs associé à la Semaine des études supérieures est un exemple de ce phénomène de réussite et nous permet de garder nos meilleurs éléments aux cycles supérieurs. Le plan stratégique de l'Université indique d'ailleurs qu'il est important d'inculquer une culture de recherche auprès de nos étudiants de premier cycle.

Stratégie pour 2015-2016

Les stratégies pour la prochaine année visent néanmoins à faire une promotion accrue des cycles supérieurs auprès des étudiantes et étudiants de premier cycle dans les trois campus de

l'Université de Moncton, mais également d'autres universités, particulièrement Concordia, McGill, Ottawa, York, UNB et Mount Allison.

Les adultes qui sont déjà sur le marché du travail seront visés dans le cadre de séances d'information en soirée, qui seront effectuées en collaboration avec l'Éducation permanente.

Le marché européen peut également représenter une niche intéressante pour plusieurs programmes offerts à l'Université de Moncton et une mission de recrutement est prévue par les cycles supérieurs au cours de l'année.

7.0 La gestion stratégique des effectifs

Mieux connue en anglais sous le nom de Strategic Enrolment Management ou SEM, la gestion stratégique des effectifs est un terme utilisé dans les universités pour représenter l'ensemble des moyens déployés pour gérer de façon stratégique l'ensemble de l'effectif étudiant, donc le recrutement et la rétention.

Selon University Business,⁸ ce concept a pris naissance dans les universités de la côte Est des États-Unis au milieu des années 70, en réponse à une importante diminution du nombre de jeunes Américains poursuivant des études universitaires. Face à cette nouvelle réalité, c'est un véritable changement de culture qui s'est alors opéré dans les universités et collèges :

« Enrollment management was a logical response for higher education when suddenly the marketplace changed from seller to buyer and admissions directors transitioned from gatekeepers to salesmen. » University Business

Si, aux États-Unis, cette notion date de près de 30 ans, le groupe Academica faisait remarquer dans un rapport publié en 2010⁹ qu'elle a tardé à s'implanter au Canada. Le groupe affirmait à ce moment que la gestion des effectifs en était encore à ses premiers pas au pays, mais qu'elle serait vite appelée à jouer un rôle primordial dans la vitalité des universités du pays et on le remarque en effet chez plusieurs de nos concurrents aujourd'hui.

Dans l'optique d'une gestion stratégique des effectifs, le processus de recrutement et de rétention est vu comme un continuum qui commence dès le premier contact avec l'élève et qui se poursuit tout au long de ses études, jusqu'à l'obtention de son diplôme. De plus, comme le mentionne University Business, les intervenants de tous les secteurs sont appelés à se mobiliser dans ce processus pour contribuer aux objectifs institutionnels :

« First, and foremost, is the need for linkages, shared goals, improved communication, and synergy as opposed to isolation. Unit objectives need

⁸ Kurz, K. et Scannel, J. (2006). Enrollment Management Grows Up. University Business.

Repéré sur le site de University Business : <http://www.universitybusiness.com/article/enrollment-management-grows>

⁹ Academica Group (2010). Strategic Enrollment Intelligence : Canada's First Book on Strategic Enrolment management

to be tied directly to enterprise-wide goals, rather than functioning as stand-alone systems. » University Business

Si l'on se fie au groupe *Academica*, l'avènement de ce phénomène au Canada a été motivé en grande partie par une concurrence accrue et des changements démographiques, deux concepts qui sont familiers pour l'Université de Moncton. Nous sommes d'avis que l'Université de Moncton se doit elle aussi se doter d'un plan de gestion de son effectif. Le plan stratégique de recrutement deviendrait ainsi un plan stratégique de gestion de l'effectif et inclurait également la rétention des étudiantes et étudiants.

Aujourd'hui, plusieurs universités incluent même les diplômés dans ce continuum, pour qu'ils aient le goût de redonner à leur alma mater et qu'ultimement, que leurs enfants choisissent eux aussi l'université de leurs parents, et cette option pourrait également être explorée.

8.0 Conclusion

L'Université de Moncton fait aujourd'hui face à un défi qu'elle n'avait jamais connu auparavant, soit une concurrence véritable et féroce de la part des autres universités et collèges. Au cours de la dernière décennie, malgré une importante décroissance du nombre d'élèves dans les écoles secondaires francophones de la province, l'Université réussissait chaque année à recruter un nombre maximal de diplômées et diplômés de la 12e année. S'il s'agit là d'un exploit remarquable, on réalise maintenant que l'exclusivité dont elle bénéficiait représentait un élément important dans cet incroyable succès. D'ailleurs, l'Université a subi, au cours de deux dernières années, des diminutions successives dans ses nouvelles inscriptions pour un total dépassant 200 étudiantes et étudiants.

Face à cette nouvelle réalité, les stratégies de recrutement traditionnelles – où les agents de recrutement à eux seuls suffisaient à la tâche – pâlisent devant l'approche utilisée par nos concurrents, où c'est toute une université qui devient partie prenante des efforts de recrutement.

Pour rester dans la course, l'Université de Moncton doit elle aussi effectuer ce virage. L'une des conclusions de l'exercice de planification stratégique est que l'on doit « mobiliser toute la communauté universitaire dans la démarche du recrutement ». On réalise aujourd'hui qu'il s'agit d'un objectif encore plus impératif que l'on avait pensé et nous devons trouver des moyens de l'atteindre dans les meilleurs délais. Une façon d'atteindre cet objectif serait, comme le font déjà plusieurs universités canadiennes, d'adhérer à une gestion stratégique des effectifs. Le plan de recrutement sera donc remplacé par un plan de gestion prévisionnelle et stratégique de l'effectif étudiant, tenant ainsi compte du continuum entre le recrutement, la rétention et la réussite.