



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN

Proposition de réorganisation de la structure administrative du vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales

**Document présenté aux fins
de consultations**

12 juillet 2016

1. Mandat

Le Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales (VRAÉI) a été créé par le Conseil des gouverneurs de l'Université de Moncton lors de sa réunion régulière du 28 novembre 2009. La première titulaire du poste, madame Marie-Linda Lord, est entrée en fonction le 1^{er} juillet 2011. Son mandat se terminera le 30 juin 2016. Madame Lord ayant choisi de retirer sa candidature durant le processus de renouvellement de mandat, les membres du comité consultatif de sélection pour le poste ont choisi de suggérer aux membres du Comité exécutif du Conseil des gouverneurs d'arrêter les démarches visant à pourvoir le poste et de se pencher sur sa nécessité dans le contexte actuel de l'Université de Moncton.

Suite à l'avis du comité consultatif de sélection, les membres du Comité exécutif ont ainsi donné le mandat à la direction de l'Université de « *revoir la structure administrative et le fonctionnement administratif du poste de vice-recteur, vice-rectrice aux affaires étudiantes et internationales d'ici le 11 juin 2016.* » (R : 09-CEX-160307)

Le présent document présente les résultats du travail demandé par les membres du Comité exécutif. De manière à mieux relever les défis en matière de recrutement et d'expérience étudiante et pour mieux assurer l'atteinte des objectifs de la *Planification stratégique 2020*, la direction de l'Université recommande une réorganisation de la structure administrative des affaires étudiantes et internationales. Les principaux éléments de la réorganisation proposée sont exposés ci-dessous, tout comme les motifs sous-jacents à celle-ci.

2. Mise en contexte et état de la situation

Les attributions du poste de vice-rectrice ou vice-recteur aux affaires étudiantes et internationales regroupent quatre grands volets, soit :

- le recrutement et la rétention ;
- les services étudiants ;
- les activités internationales ;
- les services des sports.

Au Campus de Moncton, la vice-rectrice ou le vice-recteur agit aussi comme superviseur hiérarchique des cadres responsables des services responsables des secteurs identifiés ci-dessus. Avant la création du poste, cette responsabilité était assumée soit par la Direction des relations universitaires, soit par le Vice-rectorat à l'enseignement et à la

recherche. Dans les campus d'Edmundston et de Shippagan, elle a continué à l'être par la vice-rectrice ou le vice-recteur de la constituante.

À l'origine, la décision de créer un nouveau vice-rectorat était motivée par le souci de faire en sorte que les étudiantes et étudiants « *reçoivent le meilleur encadrement possible sur le continuum de leur expérience universitaire* ». La titulaire ou le titulaire du poste obtenait le mandat de « *faire le pont entre les activités du recrutement, des services aux étudiantes et étudiants, de la réussite, des sports, de la mobilité étudiante et du registrariat* ». (CGV 091128)

Les préoccupations qui ont conduit à la création de ce poste administratif supplémentaire étaient fondées. À l'aube des années 2010, on pouvait déjà prévoir que l'Université ferait face à des défis accrus sur le plan du recrutement étudiant ou en matière d'internationalisation. Ces défis sont aujourd'hui bien réels. Ils ont pris une grande ampleur, et méritent plus que jamais une attention constante et soutenue. Par contre, en fonction d'un contexte changeant, l'Université doit se pencher à nouveau sur les moyens qu'elle déploie pour les relever, sur la base des meilleures pratiques qui se sont développées dans les autres universités, des objectifs issus de la *Planification stratégique 2020* et du contexte financier dans lequel elle évolue dorénavant. À cet égard, la direction de l'Université est d'avis que l'on doit poursuivre la transformation de ses structures commencée en 2009 pour les adapter aux nouvelles réalités sur les plans de l'effectif étudiant, de l'expérience étudiante et de l'internationalisation de ses activités.

De tous les volets relevant du vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales, le recrutement est sans doute celui qui est le plus visible et dont les retombées sont les plus facilement mesurables. C'est celui qui permet à l'Université de réaliser sa mission d'enseignement, de formation et de recherche. Or c'est aussi celui qui illustre le plus clairement le besoin de revoir la structure administrative et le fonctionnement administratif du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales. En effet, malgré les efforts consentis en matière de recrutement ces dernières années, les inscriptions à temps complet ont continué de diminuer. À l'échelle de l'Université, elles sont passées de 5014 en décembre 2010 à 4302 en décembre 2015. Cette baisse est certes attribuable à la diminution de l'effectif scolaire dans les écoles secondaires du Nouveau-Brunswick et à des circonstances locales dans certains pays où recrute activement l'Université ; elle l'est toutefois aussi à la compétition accrue des autres universités canadiennes et des collèges dans nos écoles régionales.

Face à une telle situation, où chaque étudiante et étudiant compte, rien ne doit être laissé au hasard ou à l'improvisation en matière de recrutement. À ce titre, la réforme de la structure effectuée en 2011 a laissé en place des silos qui défavorisent le développement d'une synergie porteuse de résultats entre les services qui sont interpellés en matière de

recrutement. C'est le cas, par exemple, du rattachement à deux vice-rectorats distincts des services du recrutement et de l'admission, ce qui complexifie et alourdit les efforts d'amélioration des processus et des pratiques pour le recrutement étudiant. L'Université doit poursuivre dans la voie empruntée en 2011 et compléter la réorganisation de ses services et activités reliés à l'effectif étudiant en implantant le modèle de la Gestion stratégique de l'effectif étudiant (*Strategic Enrolment Management*), comme le prévoit le plan d'action découlant de la *Planification stratégique 2020*. Cette autre façon de concevoir le recrutement, qui replace celui-ci au sein d'un ensemble de processus visant à assurer l'effectif étudiant requis en fonction de la mission institutionnelle, est porteuse de résultats pour l'Université. Elle repose sur la coordination de toutes les activités pouvant avoir un impact sur le nombre d'étudiantes et d'étudiants inscrits dans un établissement, que ce soit le recrutement comme tel, mais aussi les admissions, les activités d'appui au succès scolaire, la livraison des services administratifs étudiants, etc. Elle assure que toutes les composantes de l'Université, y compris les unités académiques, sont coalisées autour de l'atteinte d'un même objectif, celui de permettre à l'Université d'avoir l'effectif étudiant qu'elle requiert pour la réalisation de sa mission.

Tout comme pour le secteur du recrutement, les autres secteurs d'activités sous la responsabilité du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales n'ont cessé de se transformer dans les dernières années. En matière d'internationalisation, l'Université doit œuvrer dans un contexte où de plus en plus d'acteurs sont présents et cherchent à se tailler une place sur la scène internationale. À l'interne, les membres de la communauté universitaire appellent à plus d'occasions de mobilité professorale et étudiante, et souhaitent que l'Université se démarque par les efforts qu'elle consent dans l'accueil, l'intégration et la réussite des étudiantes et étudiants issus de l'international. Plus globalement, l'Université est au défi de maintenir et d'augmenter les ressources qu'elle consacre à la vie étudiante et aux services étudiants dans ses trois campus. C'est à ce niveau également qu'une université peut se démarquer. Ici encore, des progrès ont été réalisés au cours des dernières années, en raison notamment d'un appui financier ponctuel du gouvernement provincial. Mais bien des éléments doivent encore être consolidés et pérennisés, dans un contexte où les ressources financières sont rares.

De l'avis de la direction de l'Université, la transformation du contexte dans lequel s'insèrent les services et activités en matière d'affaires étudiantes et internationales justifie une révision de la structure administrative du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales. Celle-ci s'inscrit dans le sillon des objectifs de la planification stratégique, notamment la gestion stratégique de l'effectif étudiant, la bonification de l'expérience étudiante et l'amélioration de l'efficience institutionnelle.

À cet effet, la direction de l'Université fait la recommandation suivante au Comité exécutif :

Abolir le poste de vice-rectrice ou vice-recteur aux affaires étudiantes et internationales et approuver la réorganisation des services qui s'y rattachent, notamment la création d'une direction générale de la gestion stratégique de l'effectif étudiant formée de deux regroupements de services, un premier dédié au recrutement, un second à l'expérience étudiante.

3. Objectifs visés

La réorganisation proposée vise l'atteinte des objectifs suivants :

- **Focaliser les efforts sur la gestion stratégique de l'effectif étudiant**

L'Université doit prioriser la gestion stratégique de l'effectif étudiant. Ceci sera accompli par le regroupement sous une même direction relevant du VRER des activités de recrutement, d'admission, des bourses et de l'aide financière, d'appui à la réussite et des services aux étudiantes et étudiants. Il est proposé de créer une direction générale de la gestion stratégique de l'effectif étudiant (DGEE) ayant comme mandat de coordonner l'ensemble des activités de l'Université reliées à l'acquisition et au maintien de l'effectif étudiant requis pour l'accomplissement de sa mission. Elle veillera notamment à assurer l'interface avec les unités académiques, dont le rôle dans la gestion stratégique de l'effectif est crucial. À cet effet, la ou le directeur général de l'effectif étudiant assistera comme invité aux réunions de la Réunion des doyennes et doyens (RDD). Elle ou il travaillera de pair avec la direction du Service des communications, des affaires publiques et du marketing, responsable de l'image de marque de l'université. Elle ou il sera également périodiquement invité à participer à des réunions de l'Équipe de direction.

- **Prioriser les services étudiants de première ligne dans l'allocation des ressources disponibles dans le but de maximiser l'expérience étudiante**

La notion d'expérience étudiante, qui est au cœur du *Plan stratégique 2020*, prend forme dans le parcours académique de l'étudiante et de l'étudiant, certes, mais aussi à travers la panoplie d'activités et de services que l'Université met à sa disposition. La réorganisation de services relevant du vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales permettra d'allouer les ressources supplémentaires pour la livraison des services étudiants de première ligne, notamment dans des domaines cruciaux comme l'appui à la réussite, le soutien aux étudiantes et

étudiants ayant des besoins spéciaux, les services de santé et d'orientation ou l'accueil et l'intégration des étudiantes et étudiants internationaux.

- **Améliorer l'efficacité organisationnelle par l'allègement de la structure administrative et la réduction des coûts de fonctionnement**

L'abolition du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales aura pour conséquence un allègement de la structure administrative au niveau des cadres supérieurs. Une partie des fonctions supérieures (planification, coordination, supervision) reliées au poste seront dorénavant assumées par une direction générale de la gestion stratégique de l'effectif étudiant à un coût moindre que précédemment; une autre partie (stratégie, vision, réseau) sera transférée au Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche ainsi qu'aux vices-rectorats des campus d'Edmundston et de Shippagan. Cette efficacité organisationnelle accrue va permettre de déplacer des ressources vers des services de première ligne. Par ailleurs, la création d'un poste de directrice ou directeur général de la gestion stratégique de l'effectif étudiant facilitera le recrutement d'une personne disposant d'un profil de compétences répondant aux exigences de la fonction.

- **Appuyer stratégiquement l'internationalisation de l'Université**

Comme le prévoit la *Planification stratégique 2020*, l'Université souhaite intégrer davantage la dimension internationale dans les mandats de recherche, de coopération et de développement ainsi que dans ceux des études supérieures. Elle veut aussi encourager les collaborations et le réseautage international, et coordonner plus efficacement les activités qu'elle mène de concert avec ses partenaires gouvernementaux et les organismes non gouvernementaux (ONG) engagés dans le développement international. À ces fins, le statut du Bureau des relations internationales sera valorisé par son rattachement au Cabinet du recteur. Il sera piloté par une conseillère ou un conseiller qui aura prioritairement le mandat de développer le plan directeur portant sur les relations internationales annoncé dans le plan d'action découlant de la *Planification stratégique 2020*. Par ailleurs, le service de mobilité internationale fera partie du nouveau regroupement de services dédiés à l'expérience étudiante (sous la direction de la direction générale de la gestion stratégique de l'effectif étudiant). Ce rattachement facilitera la promotion active des occasions d'échanges internationaux et la valorisation des occasions de mobilité étudiante et professorale, comme le prévoit la *Planification stratégique 2020*.

4. Changements proposés

Les changements proposés visent à améliorer la performance de l'Université en matière de gestion stratégique de l'effectif étudiant, à maintenir la qualité des services aux étudiantes et étudiants et à repositionner favorablement ses activités à l'international. Ils sont en outre motivés par un souci d'efficacité organisationnelle, tout en visant l'équilibre des responsabilités entre les postes de direction de l'Université. Ceux-ci se présentent comme suit :

- Abolition du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales
- Réorganisation administrative des services actuellement sur la responsabilité du VRAEI et de services relevant du VRER
- Création d'une Direction générale de la gestion stratégique de l'effectif étudiant (DGEE), ayant la responsabilité au campus de Moncton des services du recrutement, de l'admission, des bourses et de l'aide financière, de l'appui à la réussite et des services étudiants
- Mise en place d'un comité d'orientation réseau (COR) qui voit à la planification stratégique des activités liées à la gestion stratégique de l'effectif étudiant (et plus spécifiquement du recrutement), composé du VRER (présidence), du VRUMCE et du VRUMCS, auquel s'ajoute la DGEE à titre de personne ressource (sans droit de vote). Cette structure va permettre d'assurer que les particularités des trois campus sont prises en compte dans les orientations stratégiques relatives à la gestion stratégique de l'effectif étudiant
- Rattachement au VRARH de la Direction générale des technologies et du Comptoir de services
- Bonification du mandat du Registrariat par l'ajout d'un volet d'analyse institutionnelle et prévisionnelle, sous l'autorité du VRER
- Rattachement du Bureau des relations internationales au Cabinet du recteur
- Maintien du lien hiérarchique aux campus d'Edmundston et de Shippagan entre les services affectés à la gestion de l'effectif étudiant et les vice-rectorats de campus
- Rattachement du Service des sports au VRARH
- Rattachement au Secrétariat général du personnel chargé de la mise en œuvre des politiques institutionnelles relatives au milieu de travail, au harcèlement sexuel et sexiste et à toute autre politique à venir portant sur la conduite des membres de la communauté universitaire.

5. Assurance de continuité

Les attributions du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales sont précisées dans les Statuts et règlements de l'Université. Celles-ci sont importantes dans les activités de l'Université, l'accomplissement de sa mission et la concrétisation des objectifs de la planification stratégique. À cet effet, dans un souci de continuité et pour marquer l'engagement institutionnel, les responsabilités attribuées au Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales ont donc été redistribuées entre les autres postes composant l'équipe de direction de l'Université. Ceci est rendu possible par le fait que les éléments en cause sont souvent connexes aux mandats existants, la réorganisation étant aussi une occasion de consolidation des moyens d'action et de clarification des champs de compétence.

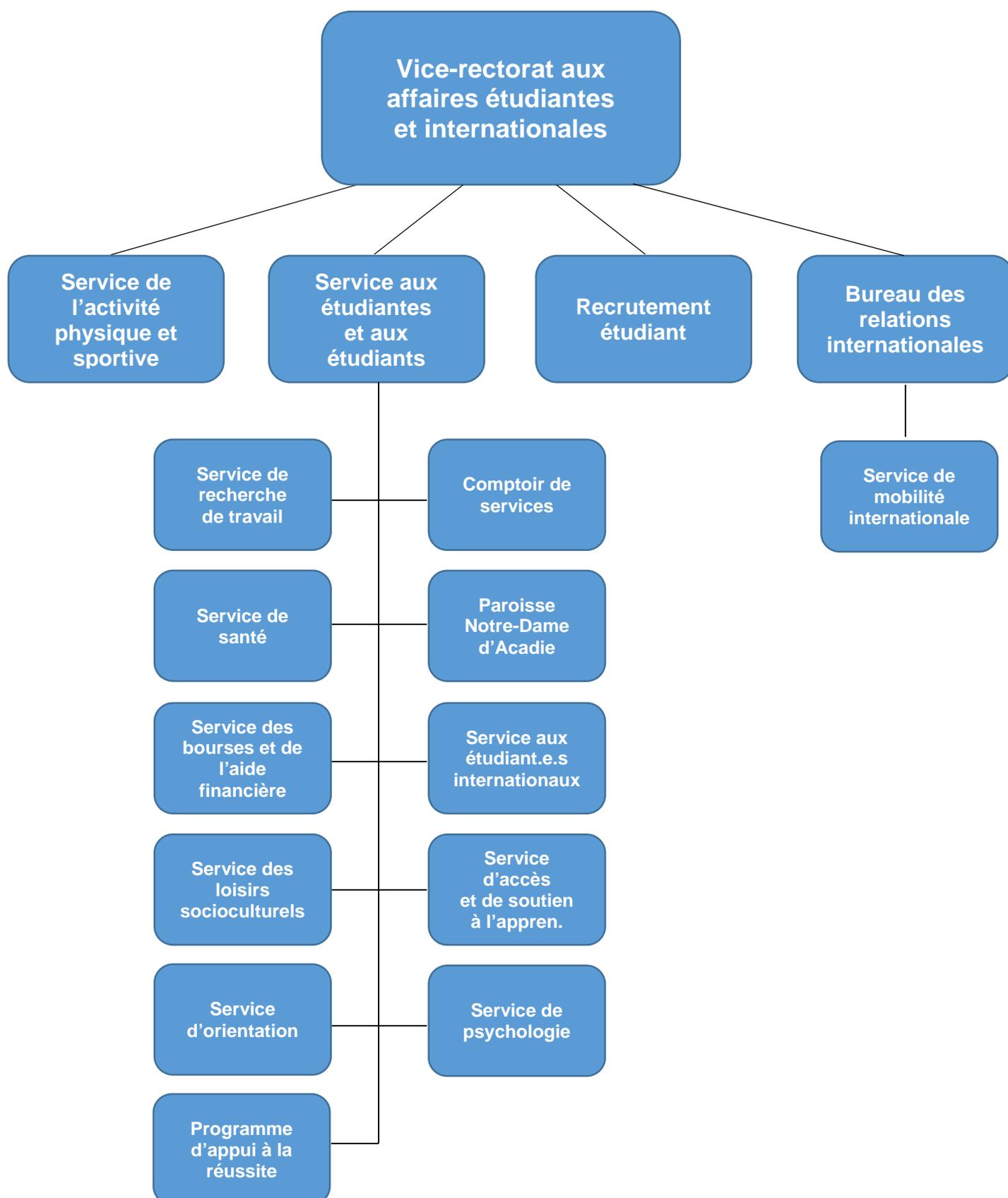
La continuité des fonctions de planification de coordination et de gestion qui étaient rattachées au Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales sera assurée de la manière suivante :

- Les responsabilités reliées à la planification stratégique des activités liées à la gestion de l'effectif étudiant échoiraient à un Comité d'orientation réseau (COR), présidé par le VRER et composé du VRUMCE, du VRUMCS et du DGEE, qui agit comme personne ressource (sans droit de vote).
- La coordination des services serait partagée selon le cas entre le VRER (assisté du DGEE), le VRUMCE et le VRUMCS.

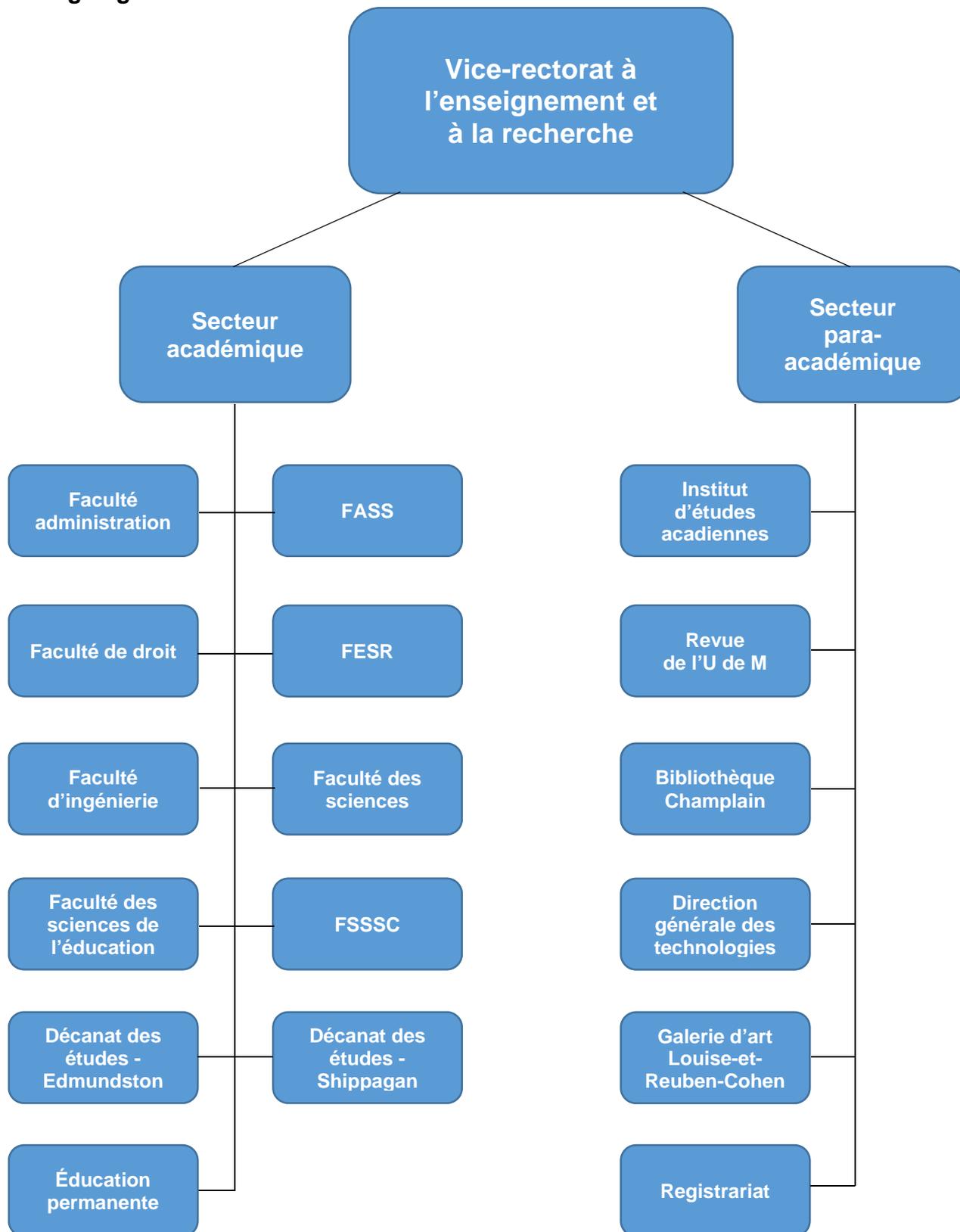
La réorganisation proposée ne remet pas en question, non plus, le plan d'action de la *Planification stratégique 2020*. Celui-ci contient sept actions qui sont actuellement du ressort exclusif du Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales. Dix-huit autres impliquent à la fois le Vice-rectorat aux affaires étudiantes et internationales et d'autres membres de l'Équipe de direction de l'Université, le plus souvent les vice-recteurs de campus. Dans la plupart des cas, la responsabilité des actions visées serait transférée au VRER, avec l'appui du DGEE.

Mentionnons également que les gestionnaires des services touchés par cette réorganisation ont été consultés afin de s'assurer 1) de la continuité des opérations pendant la période de transition et 2) que la nouvelle structure organisationnelle pourra efficacement répondre aux objectifs visés quant au recrutement et à l'expérience étudiante.

6. Organigramme actuel - VRAÉI



7. Organigramme actuel - VRER



8. Organigramme proposé – DGEE (Campus de Moncton)

