

RAPPORT ANNUEL 2023-2024

Gestion stratégique de l'effectif étudiant — volet recrutement

Denis Boucher

Denis Boucher, codirecteur

Direction de la gestion stratégique de l'effectif étudiant

Université de Moncton

Juin 2024

Secteur en bref

Le volet recrutement de la DGSEÉ comprend le Bureau du recrutement étudiant, le Service de l'admission et le Service des bourses et de l'aide financière. Ensemble, ces services définissent et mettent en œuvre les stratégies visant à réaliser les objectifs institutionnels de l'Université de Moncton en termes de nouvelles inscriptions.

BILAN

Objectifs établis en 2023-2024 et résultats obtenus

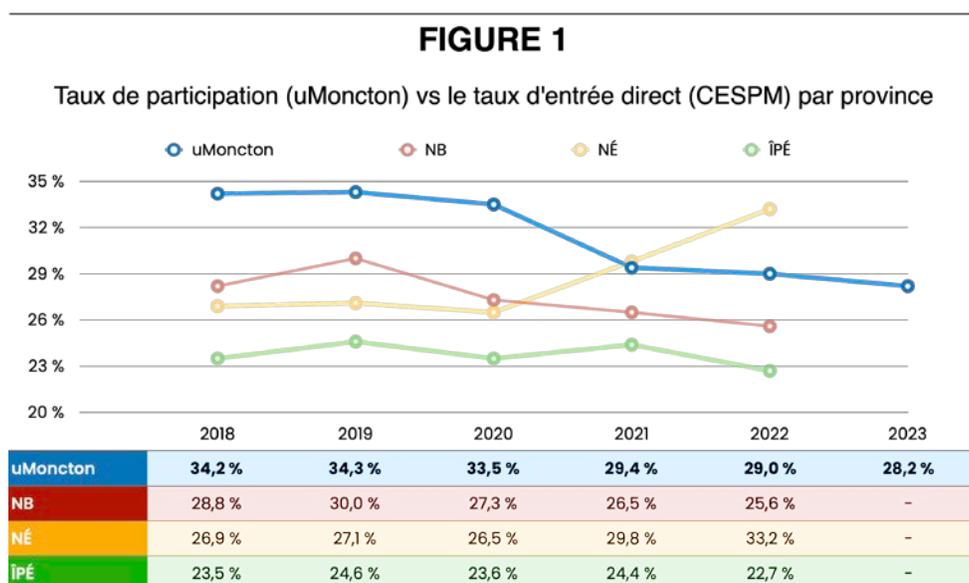
Sur le plan du recrutement étudiant, les objectifs pour 2023-2024 visaient quatre marchés prioritaires, soit le **Nouveau Brunswick** — où plus précisément, les **écoles secondaires francophones de la province (ÉSFNB)** et **l'international**, qui sont deux plus importants en ce qui concerne les nouvelles inscriptions, ainsi que deux autres qui offrent un potentiel de croissance intéressant, soit **l'immersion** et **l'Ontario**. Le Tableau 1 montre la comparaison entre les objectifs établis et les résultats obtenus.

Marchés visés	Objectifs	Résultats	Différence
ÉSFNB - taux de participation*	30,0%	28,8%	-1,2%
ÉSFNB - inscriptions*	637	631	-6
International	850	1 098	248
Immersion	60	39	-21
Ontario	30	23	-7

*Résultats de la session d'automne seulement

Au Nouveau-Brunswick, l'objectif est d'atteindre un taux de participation (TP) de 30 % chez les élèves de 12^e année des écoles secondaires francophones de la province. Comme le montre la Figure 1, cet objectif n'a pas été atteint, alors que seulement 28,2 % des élèves des écoles secondaires francophones ont choisi de poursuivre leurs études à l'Université de Moncton. Concrètement, il s'agit de seulement 6 inscriptions de moins que l'objectif puisque le nombre réel d'élèves de 12^e année des ÉSFNB était plus élevé que les projections de la province (2 193 actuel vs 2 123 prévu).

On constate également à la Figure 1 qu'après une année record en 2019 (TP de 34,3 %), nous avons subi quatre diminutions consécutives. Si cette performance reste au-dessus de la moyenne des universités du Nouveau-Brunswick, elle n'en demeure pas moins inquiétante. On remarque aussi dans cette figure une augmentation importante (et inexpliquée pour le moment) dans les universités de la Nouvelle-Écosse.



À l'international, les résultats (1 098) ont largement dépassé les attentes (850). On comptait 305 nouvelles inscriptions au campus d'Edmundston, 548 à Moncton et 245 à Edmundston. Quoique nous ayons récemment effectué des investissements stratégiques en immersion et en Ontario, les résultats souhaités n'ont pas été aux rendez-vous (-21 en immersion et -7 en Ontario).

Quoique les objectifs dans les marchés du Nouveau-Brunswick et de l'immersion n'ont pas été atteints, on constate quand même des augmentations (+31 et +9) en comparaison avec les résultats de l'an dernier (Tableau 2). En 2023-2024, on comptait au total 289 nouvelles inscriptions de plus qu'en 2022-2023.

Nouvelles inscriptions - comparaison sur 2 ans			
Marchés visés	2022-2023	2023-2024	Différence
Nouveau-Brunswick	691	722	31
Écoles secondaires	612	641	29
CCNB	27	29	2
Autres	52	52	0
Provinces de l'Atlantique	36	28	-8
Immersion	30	39	9
Québec	52	38	-14
Ontario	25	22	-3
Ouest canadien	11	5	-6
International	817	1 098	281
Autres	8	7	-1
TOTAL	1 670	1 959	289

Du côté de l'admission, on visait à réduire le temps de traitement des demandes d'admission à trois semaines ou moins. Les rapports montrent que cet objectif n'a pas été atteint, mais des progrès notables ont été réalisés pour une portion des candidatures. En effet, pour les demandes d'admission internationales de premier cycle, le délai moyen entre la demande et la réponse est passé de 26 semaines en novembre 2023, à un peu plus de 4 semaines en avril 2024. Ces demandes sont les seules, pour le moment, qui sont entièrement traitées dans le CRM, avec comme résultats une efficacité accrue.

Au Service des bourses et de l'aide financière, l'objectif de réduire les montants qui demeurent en solde en fin d'année n'a pas été atteint, en partie, en raison des défis éprouvés sur le plan des ressources humaines. Il est à noter que cet objectif touche principalement l'aide financière (volet rétention), mais une partie des montants non attribués étaient destinés aux futurs étudiants.

Ressources humaines

Pour ce qui en est des ressources humaines, la situation est demeurée précaire en 2023-2024. Le Service de l'admission a continué de subir un taux de roulement élevé, particulièrement chez les personnes occupant les fonctions de préposées, ce qui fut, dans le contexte que l'on connaît, particulièrement difficile. Le Service des bourses et de l'aide financière a lui aussi connu d'importants défis, alors que 2 des 4 personnes employées par service ont offert leur démission, faisant en sorte que pendant 8 mois, on a opéré avec seulement 3 employés. La responsable du service a également dû s'absenter pour une période prolongée. Au bureau du recrutement étudiant, la personne qui s'occupait du marché de la Nouvelle-Écosse a démissionné à la session d'automne et deux personnes, un agent de recrutement et l'adjointe administrative, ont été absentes pour des périodes prolongées.

Membres de l'équipe du Bureau du recrutement étudiant

Nom	Poste	Budget	Statut
Hanane Jadi	Adjointe administrative	645 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Mathieu Gingras	Directeur du développement	645 Fonctionnement	Cadre administratif, temps plein, rég.
Yves Laforge	Agent de recrutement II	645 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Mohammed Chekkouri	Agent de recrutement II	645 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
André Goguen	Resp. de la direction créative	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel
Nathalie Goguen	Agente de projet	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel
Amélie Montour	Agente de recrutement I	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel
Randy Johnston	Agent de recrutement I	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel
Nicholas Berry	Agent de recrutement I	364522 Fiducie	APAPUM, contrat temporaire (jusqu'en 2025)
Amélie Godin	Agente de recrutement I	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel, départ décembre 2023
Jérémie Buote	Agent de recrutement I	364502 PLOE	APAPUM, contrat annuel, embauché mai 2024
Denis Boucher	Directeur	645 Fonctionnement	Cadre administratif, temps plein régularisé

Membres de l'équipe du Service des bourses et de l'aide financière

Nom	Poste	Budget	Statut
Hanène Litim	Assistante VII	710 Fonctionnement	AEUM, départ le 31 janvier 2024
Sabrina Auvray	Assistante VII	710 Fonctionnement	AEUM régulier, Embauchée le 23 mai 2023
Marielle DeGrâce	Conseillère	710 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Antoine Harissant	Conseiller	710 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Renée Savoie-Power	Responsable	710 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé

Membres de l'équipe du Service de l'admission

Nom	Poste	Budget	Statut
Guillaume Koch	Préposé à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, départ fin mai 2024
Marwa Ben Ali	Préposé à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, départ fin avril 2024
Nansa Keita	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, temps plein régularisé
Yousra Guetat	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, temps plein régularisé
Malouda Maiga*	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, contrat 1 an renouvelable
Janice Bourque	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, temps plein régularisé
Nolan Pernel*	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, contrat 1 an renouvelable
Linda Ouyed*	Préposée à l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, contrat 1 an renouvelable
Ciré Diop	Conseillère à l'admission I	641 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Ghita El Ouazzani*	Agent de projet	641 Fonctionnement	APAPUM, contrat temporaire
Stephane Dupont	Responsable de l'admission	641 Fonctionnement	AEUM, temps plein régularisé
Sylvie Cormier	Conseillère à l'admission II	641 Fonctionnement	APAPUM, temps plein régularisé
Crescence Mfoumou Mfegue*	Assistante administrative	641 Fonctionnement	AEUM, contrat temporaire

* nouvelles personnes employées depuis avril 2023

Ressources matérielles et infrastructure

Du côté des espaces physiques, la situation est restée inchangée et il n'y a pas eu de nouveau projet d'infrastructure.

Nouveaux projets et mise à jour des projets en cours

- En octobre 2023, le Portail uMoncton (CRM Recruit) fut lancé, ce qui a permis de gérer de façon plus efficace les processus liés au traitement des demandes d'admission. Les processus d'affaires des trois services dans les trois campus ont été adaptés et uniformisés tout en tenant compte des réalités opérationnelles de chaque campus.
- Une structure organisationnelle pour la DGGSEÉ — Volet recrutement a été développée et elle est actuellement révisée par le Service des ressources humaines.
- Une enquête réalisée par le Bureau du recrutement étudiant auprès des personnes canadiennes qui ont refusé l'offre d'admission de l'Université de Moncton à l'automne 2023 a permis d'en apprendre davantage sur les raisons qui motivent les jeunes à choisir un autre établissement. Les données recueillies seront précieuses pour orienter les stratégies visant au recrutement des futurs étudiants et ce sondage sera dorénavant réalisé sur une base annuelle.
- Au Service des bourses et de l'aide financières, des ateliers furent offerts aux futures personnes de l'internationale avant leur arrivée au Canada en août 2023 et en janvier 2024 aux personnes de l'international nouvellement arrivées.

Autres activités réalisées en 2023-2024

- Au recrutement et à l'admission, les changements effectués par IRCC pour contrôler le nombre d'étudiants internationaux arrivant au pays représentent certainement le principal point saillant de 2023-2024. Les mesures annoncées par IRCC, notamment l'augmentation des exigences financières en vue de l'obtention d'un permis d'études, la mise en place d'un système de vérification des lettres d'attestation, le plafonnement du nombre de permis d'études accordés et l'imposition de lettres d'attestation provinciales (LAP), nous ont forcés à revoir nos processus à plusieurs reprises et à apporter de nombreux changements à nos plateformes technologiques, ce qui a eu comme effet de ralentir le développement du CRM, ainsi que les efforts de recrutement international.
- Nos programmes d'accueil ont connu une année record au campus de Moncton. En effet, dans le cadre du projet Étudiant d'un jour et des visites de groupes, nous avons accueilli 320 élèves contre 130 en 2022-2023. Pour ce qui en est de la journée Portes ouvertes, nous avons enregistré 942 inscriptions, battant ainsi le record de l'an dernier, qui était de 886.

- Au 30 avril 2024 au campus de Moncton, le Service de l'admission avait traité 6 170 demandes d'admission pour l'automne 2024, contre 5 099 à la même date l'an passé, soit 1 071 dossiers de plus. Nous avons également effectué 3 708 offres d'admissions, 813 de plus que les 2 895 qu'en 2022-2023.

ARRIMAGE DES ACTIONS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE

Action 1.1 : Instaurer un climat de bienveillance au sein de l'Université pour assurer la santé physique, mentale et financière de l'ensemble des membres de la communauté universitaire.

- La nouvelle structure proposée pour la DGSEÉ — volet recrutement vise à assurer une meilleure santé mentale et financière des membres de ces équipes.

Action 1.1.1 : Réviser les programmes d'aide financière des personnes étudiantes (en tenant compte de la refonte des programmes de bourses) par l'augmentation des initiatives expérientielles subventionnées (ex. stages rémunérés, emplois étudiants sur les campus), l'amélioration de l'offre en logement abordable, de transport et de plan alimentaire ainsi qu'une mise en place de programmes de formation (littératie financière, nutritionnelle, etc.)

- Participation à plusieurs réunions menées par la DGSEÉ — volet rétention, ainsi que les autres parties prenantes de cette action.

Action 1.1.3 : Développer une stratégie pour réduire le fardeau financier (accent sur les personnes étudiantes du 2e cycle et de l'international).

- Cette stratégie sera adressée dans l'action 2.3.2.
- Le SBAF a exploré différentes stratégies pour l'attribution du maximum de bourses et la diminution des soldes aux différents fonds de bourses en fin d'année budgétaire dont Production d'une liste des bénéficiaires de prêt étudiant du N.-B. et des bourses de besoin financier FAÉUNB qu'on aurait pu leur « fictivement » attribuer à partir des données 2023-2024.

Action 1.2.1 : Restructurer la Direction de la gestion stratégique de l'effectif étudiant (DGSEÉ).

- Une nouvelle structure pour la DGSEÉ — volet recrutement a été développée et est présentement à l'étude.

Action 1.2.2 : Uniformiser et informatiser le dossier étudiant de sorte à rendre sa gestion fluide, du recrutement à la diplomation et conviviale pour chaque personne étudiante et le personnel.

- La mise en œuvre du Portail uMoncton a permis de rendre la demande d'admission en ligne beaucoup plus conviviale.
- L'implantation du CRM (qui toujours en cours) a permis d'améliorer l'efficacité d'une multitude de processus à l'admission.

Action 2.3.1 : Obtenir des données probantes sur les personnes étudiantes (tous les cycles) qui quittent ou qui choisissent d'aller étudier dans une autre institution.

- Une enquête auprès des personnes à qui l'Université de Moncton avait fait une offre d'admission, mais qui ont choisi d'aller étudier ailleurs (OR) a été réalisée par le recrutement étudiant à l'automne 2023.

Action 2.3.2 : Revoir le programme de bourses et d'aide financière dans l'optique d'une distribution plus diversifiée se modelant sur les stratégies de recrutement et de rétention, et ce à tous les cycles d'études.

- Une charte de projet a été créée.
- L'enquête auprès des « OR » a permis d'obtenir de l'information sur l'importance des bourses sur leur choix.
- Une comparaison des bourses offertes par les autres universités est en voie d'être réalisée.
- Les premières réunions avec les parties prenantes auront lieu à l'automne.

Action 3.2.1 : Recenser et réduire les entraves au recrutement et à la fluidité des parcours académiques dans les programmes en commençant par l'examen des préalables et des conditions d'admission.

- Nous n'avons participé à aucune action à cet effet jusqu'à présent.

Action 3.4.1 : Réviser et simplifier le processus d'admission aux cycles supérieurs.

- Un projet pilote pour l'évaluation des demandes au MBA a été réalisé en collaboration avec la FESR à la session d'automne, ce qui a permis de simplifier les processus et de réduire le temps de traitement des dossiers.

Action 5.4 : Optimiser, en impliquant les personnes utilisatrices, les infrastructures de l'Université pour permettre un fonctionnement efficient, moderne et écoresponsable.

- Le SBAF continue son virage vers le vert en ce qui concerne la diminution de l'utilisation de papier. La très grande majorité de nos concours de bourses demandent maintenant aux personnes candidates de soumettre

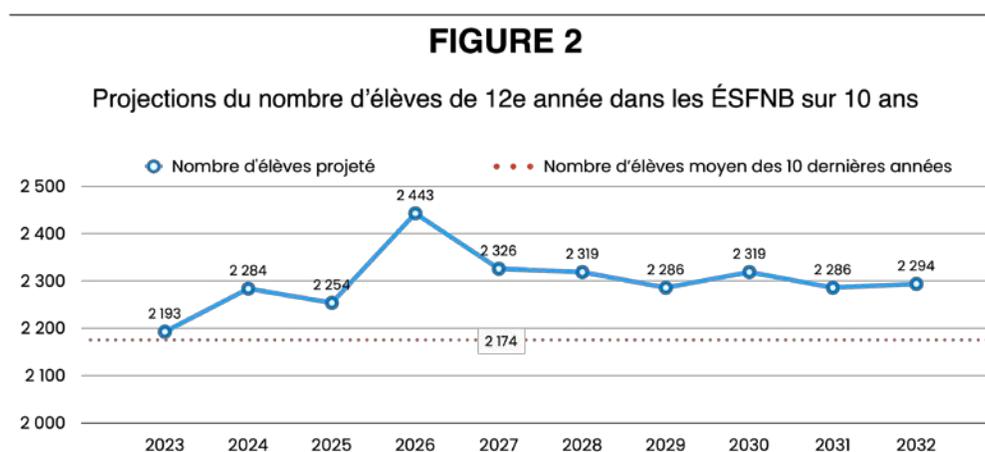
leur candidature par voie électronique. De plus, les offres de bourses se font principalement via courriel et non plus par la poste.

OBJECTIFS POUR L'ANNÉE 2024-2025

Nouveau-Brunswick

Nous visons toujours un TP de 30 % chez les élèves ÉSFNB en 2024-2025. Selon les projections de la *Division des politiques et de la planification du Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance*, le nombre d'élèves inscrits à la 12^e année sera 2 284, ce qui se traduirait par 685 nouvelles inscriptions.

Les projections pour les prochaines années sont d'ailleurs encourageantes à cet effet et la Figure 2 montre le nombre d'élèves de 12^e année anticipé sur une période 10 ans (2023 à 2032), ce qui nous permet de constater que leur nombre s'établit bien au-dessus de la moyenne des 10 dernières années (2 174).



Cependant, comme nous le montrait la Figure 1, l'objectif de 30 % n'a pas été atteint au cours des trois dernières années. Cette tendance a prévalu malgré le fait que les efforts de recrutement n'ont pas diminué, bien au contraire. Nous pensons que ces diminutions sont en partie dues aux changements qui se sont opérés au sein de la population visée depuis quelques années.

En effet, les augmentations des effectifs scolaires sont principalement alimentées par les nouveaux arrivants, ce qui fait que pour une portion grandissante des élèves des écoles secondaires de la province, l'Université de Moncton n'est qu'un établissement parmi tant d'autres. De plus, selon Éducation et Développement de la petite enfance, pour 44 % de ces élèves, le français ne fait pas partie des langues parlées à la maison et qu'ils pourraient facilement s'orienter vers des établissements anglophones. Pour espérer contrer les effets de ce phénomène et conserver notre effectif néo-brunswickois, nous devons nous donner les moyens de fidéliser ces élèves beaucoup plus tôt dans leur parcours scolaire.

L'arrivée récente de nouveaux professionnels de l'orientation dans les écoles primaires met également beaucoup de pression sur le recrutement étudiant. Depuis quelques années, ces professionnels ont commencé à se tourner vers nous pour offrir des présentations et organiser des activités d'accueil aux élèves du primaire. Plusieurs nous ont confié qu'ils nous offrent ces activités en primeur, mais si nous ne sommes pas en mesure de répondre à la demande, ils devront aller voir d'autres établissements pour combler leurs besoins, ce qui n'est évidemment pas à notre avantage. Il nous est actuellement impossible de répondre adéquatement à la demande tout en continuant nos activités de recrutement au secondaire, mais cette porte qui s'ouvre pourrait être une occasion pour fidéliser les élèves plus jeunes, peu importe leur origine.

Enfin, parmi les autres facteurs qui influencent notre capacité à recruter dans les ÉSFNB, on remarque que l'on doit aujourd'hui consacrer beaucoup plus de temps et d'énergie qu'auparavant pour accompagner des qui « ont déjà été recrutés ». En effet, une majorité d'élèves semblent beaucoup moins indépendants que par le passé, plusieurs possèdent des dossiers académiques qui sont complexes et nous devons très souvent composer avec leurs parents. Ce travail supplémentaire affecte notre capacité à effectuer nos activités de recrutement au niveau que nous le souhaiterions. La restructuration des trois services du volet recrutement qui a été proposée adresse ce problème en créant une division de service client qui prendrait en charge les élèves « déjà recrutés », tout autant que leurs parents.

En vue de l'automne 2024, au Nouveau-Brunswick, pour l'ensemble du réseau, nous avons néanmoins réussi à faire 68 offres d'admission de plus que l'an dernier, ce qui laisse entrevoir de meilleurs résultats que l'an passé.

International

À l'international, il est difficile de prévoir les effets qu'auront les mesures restrictives imposées par IRCC, mais nous souhaitons maintenir le nombre de nouvelles inscriptions actuelles. Le nombre d'offres d'admission internationales en vue de septembre prochain a quant à lui augmenté de 813, mais dans le contexte actuel, il ne s'agit pas nécessairement d'un indicateur fiable.

Immersion

Dans ce marché, nous visons 70 nouvelles inscriptions en 2024-2025. Il s'agit d'un objectif qui sera difficile à atteindre considérant les 39 inscriptions de 2023-2024, mais avec les 26 offres d'admission de plus qui ont été faites cette année nous pourrions approcher 60 nouvelles inscriptions.

Ontario

L'augmentation des efforts de recrutement effectués en Ontario grâce à des investissements stratégiques a permis d'augmenter notre visibilité et de créer un intérêt accru envers l'Université de Moncton. Cette année, nous avons réussi à générer 65 demandes et 55 offres d'admission de plus que l'an dernier. Cependant, percer un nouveau marché est une affaire de 3 à 4 ans et dans un nouveau marché, il est normal qu'au début, le taux de conversion soit relativement faible, donc nous n'attendons pas une augmentation importante des inscriptions.

Malgré cela, l'objectif en Ontario pour l'an prochain est de 40 nouvelles inscriptions.

Le Tableau 3 montre les objectifs pour les marchés visés en 2024-2025.

Résultats 2023-2024 et objectifs pour 2024-2025			
Marchés visés	Résultats 2023-2024	Objectifs 2024-2025	Différence
ÉSFNB - taux de participation*	28,8%	30,0%	+ 1,2%
ÉSFNB - inscriptions*	631	685	+ 54
International	1 098	1 100	+ 2
Immersion	39	70	+ 31
Ontario	24	40	+ 16

*Résultats de la session d'automne seulement