L'AVENIR DU FRANÇAIS EN ÉDUCATION

STRATÉGIES ET SOLUTIONS

MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Mars 2022

ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

Réalisation : Cabinet-conseil Axion, en étroite collaboration avec l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC) et ses membres, ainsi qu'avec les représentants de ministères provinciaux et fédéraux et de partenaires en éducation.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 4

Mise en contexte 7

Méthodologie 9

Enjeux et tendances 14

Meilleures pratiques observées en matière de stratégies d'attraction et de sélection de candidats 21

1. Voies alternatives de prestation de programmes 23
2. Modification des critères d'admission 35
3. Approches de recrutement 39
4. Approches de recrutement d'étudiants à l'international 71

Meilleures pratiques d'octroi de bourses d'entrée et d'excellence 82

1. Bourses d'excellence et incitatifs financiers 84
2. Études payées par l'employeur 89
3. Exonération de droits de scolarité 92

Meilleures pratiques de repérage de candidats ciblés 97

1. Programme de formation d'enseignants en arts 99
2. Programme pour paraprofessionnels 103
3. Chaires de mobilisation et de sensibilisation 106
4. Cours universitaires en accès libre 115
5. Stages exploratoires prolongés 118
6. Facteurs de persuasion 122

Meilleures pratiques de repérage précoce 126

1. Ateliers mobiles et camps d'été 128
2. Observation en milieu de travail 133
3. Mini-cours d'enrichissement 137
4. Cybermentorat 140
5. Mise en valeur de la profession 145

Meilleures pratiques de marketing par affinité 150

1. Applications, plateformes et médias sociaux non traditionnels 152
2. Expériences virtuelles et marketing numérique 156
3. Stratégie évolutive et multiplateformes 160
4. Partenariats et participation à des événements d'envergure 166

Conclusion 173

Bibliographie 176

Annexes 185

Sommaire

Mise en contexte

Depuis 2020, l'ACUFC et ses membres travaillent à cerner des solutions et des stratégies de recrutement dans le cadre du projet *Objectif 2036 : L'enseignement du français et en français, une pièce maîtresse de la dualité linguistique au Canada.* Le cabinet Axion a été mandaté par l'ACUFC pour effectuer un travail de recherche exhaustif afin de documenter les principaux enjeux et les pratiques exemplaires ou prometteuses en matière d'attraction et de sélection de candidats.

Méthodologie

Dès le printemps 2021, une vaste exploration a été menée auprès de sources expertes et documentaires au Canada et à l'étranger. Ainsi, diverses initiatives novatrices et prometteuses ont été retenues sous cinq volets :

1. L'attraction et la sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger
2. L'octroi de bourses d'entrée et d'excellence
3. Le repérage de candidats ciblés (facteurs de persuasion ou de dissuasion)
4. Le repérage précoce de candidats au Canada et à l'étranger
5. Les approches de marketing par affinité au Canada et à l'étranger

À l'aide d'une grille de critères de sélection, Axion a constitué un inventaire des meilleures pratiques et des mesures les plus prometteuses ou émergentes. Le bien-fondé de chacune est documenté dans le présent rapport, en plus d'être résumé sous forme de fiche analytique.

Tendances et enjeux

Cette recherche a permis de recenser des tendances et des enjeux d'intérêt, en particulier ceux qui exercent le plus d'influence sur le choix des pratiques, ainsi que leur évolution, leur mise en œuvre ou leur impact. Le numérique, force incontournable de transformation fondamentale, est un enjeu clé, tout comme le phénomène de l'internationalisation, qui poursuit son accélération.

La diversification du bassin étudiant est un autre enjeu déterminant, puisque cela complexifie le recrutement. À cela s'ajoute la nécessité d'adopter une approche centrée sur l'étudiant, ses besoins et ses aspirations. Au nombre des tendances figurent la gestion stratégique des inscriptions à l'aide de l'intelligence numérique et le recours normalisé à une formule événementielle hybride, à la fois présentielle et virtuelle.

Meilleures pratiques

Stratégies d'attraction et de sélection de candidats

La première section du rapport aborde diverses pratiques ayant soit fait leurs preuves en matière d'attraction et de sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger, soit démontré un fort potentiel en la matière. Y sont documentées des voies alternatives de prestation de programmes, une stratégie canadienne de modification des critères d'admission, ainsi que diverses approches de recrutement en sol canadien ou étranger.

Octroi de bourses d'entrée et d'excellence

Cette section présente des mesures incitatives telles des programmes de bourses d'excellence et de persévérance à l'intention des futurs enseignants, des études payées par l'employeur et des stratégies d'exonération de droits de scolarité. Chaque mesure vise un défi particulier : un gouvernement aux prises avec une pénurie d'enseignants; une région en quête de relève dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre; une université souhaitant favoriser l'accès aux études postsecondaires.

Repérage de candidats ciblés

Les exemples de pratiques en la matière sont nombreux, et la documentation quant à leur pertinence et leur efficacité offre un précieux éclairage. Cette troisième section présente les pratiques jugées les plus novatrices ou durables : un programme de formation d'enseignants en arts; un programme pour paraprofessionnels; une chaire pour susciter l'intérêt envers la profession; ou l'offre de cours universitaires en accès libre et de stages exploratoires prolongés.

Repérage précoce

Les efforts universitaires visent des clientèles de plus en plus jeunes pour orienter leur choix de carrière ou leur donner le goût de poursuivre leurs études. Cette quatrième section aborde des pratiques éprouvées ou fort prometteuses, dont des ateliers mobiles et des camps d'été, une initiative d'observation en milieu de travail, l'offre de mini-cours d'enrichissement, le cybermentorat, et une campagne de mise en valeur de la profession enseignante.

Marketing par affinité

Pour donner les résultats escomptés, les campagnes de recrutement et de promotion doivent être vues, lues, entendues et crues, un défi plus complexe que jamais. Cette dernière section sur le marketing par affinité présente des initiatives universitaires réussies. Certaines sont axées sur des applications, plateformes et médias sociaux non traditionnels; d'autres, sur des expériences virtuelles et de marketing numérique. On y retrouve même un exemple de stratégie évolutive multiplateformes et un concept de partenariat unique dans un cadre événementiel d'envergure.

Conclusion

Devant un défi aussi imposant que celui de la pénurie d'enseignantes et d'enseignants, il importe de tirer conseil des leçons recueillies en cours de recherche. Mentionnons l'importance stratégique de la voix étudiante en recrutement et en promotion; le mentorat, un outil puissant, surtout lorsque déployé auprès de la jeunesse; et l'accompagnement humain continu, un facteur clé pour l'attraction de candidats, leur recrutement et leur rétention.

L'expérimentation avec les médias sociaux, les applications et les plateformes de toutes sortes s'impose désormais comme stratégie. Plus que jamais, on peut voir, toucher, entendre et tester le produit universitaire. En fait, on l'exige. Et grâce à l'informatisation de certaines tâches et fonctions, les recruteurs peuvent se préoccuper de recruter autrement.

Outre ces stratégies gagnantes, les recherches d'Axion confirment qu'il est possible de relever les défis les plus redoutables en misant d'abord et avant tout sur la force du partenariat et de l'action concertée.

Mise en contexte

Le gouvernement du Canada vise à faire passer le taux national de bilinguisme de 17,9 % à 20 % d'ici 2036 tel que stipulé dans le *Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023 : Investir dans notre avenir*[1].

Conscients que l'atteinte de la cible en ce qui touche la francophonie canadienne ne sera possible que si la capacité du système d'enseignement du français et en français progresse en parallèle, l'ACUFC et ses membres travaillent de concert pour cerner des solutions à court, moyen et long terme, et pour améliorer l'efficience de l'effort individuel et collectif. C'est dans cette perspective que s'inscrit le déploiement de notre grande initiative *Objectif 2036 : l'enseignement du français et en français, une pièce maîtresse de la dualité linguistique au Canada.*

Articulé autour de la collaboration, ce projet structurant de portée pancanadienne de deux ans (2020-2022) fait le point sur les enjeux et les défis associés au recrutement et à la rétention des enseignants du français et en français à l'extérieur du Québec. Il propose des stratégies d'action et des pistes de solutions sur trois grands axes d'activités, à l'intention de quatre clientèles prioritaires :

- Attraction et sélection des candidats
- Formation initiale en enseignement du français et en français
- Perfectionnement professionnel

[1] GOUVERNEMENT DU CANADA. *Investir dans notre avenir : Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023*, p. 41, https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/langues-officielles-bilinguisme/plan-action-langues-officielles/2018-2023.html (Consulté en janvier 2022)

Clientèles prioritaires

- Jeunes du secondaire qui s'inscrivent à un programme de formation initiale en enseignement
- Jeunes universitaires post-baccalauréat qui poursuivent leurs études et diplômés d'un programme collégial
- Adultes qui désirent réorienter leur carrière
- Candidats formés à l'étranger

Pour l'appuyer dans cette démarche sans précédent, l'ACUFC a retenu les services du cabinet-conseil Axion. Le présent document est le fruit d'un travail de recherche mené sur plusieurs mois.

Dans un premier temps, nous abordons les grands enjeux et les tendances afin de contextualiser l'action de recrutement, au Canada et à l'international. Puis, nous proposons un ensemble de pratiques de recrutement de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger. Ces mesures sont issues de la recherche, de la pratique et de l'expérience d'universités, d'établissements et d'organisations à l'œuvre en éducation et dans d'autres domaines.

Il ne s'agit pas d'un inventaire, mais bien d'un éventail de mesures soigneusement choisies. Seules ont été retenues les mesures ayant fait leurs preuves ou démontrant un fort potentiel de contribuer au recrutement et à la rétention des meilleurs candidats au Canada et à l'étranger pour l'enseignement du français et en français langue maternelle et du français langue seconde.

L'ACUFC et ses membres disposent ainsi de solutions et de stratégies d'action réalistes compte tenu du contexte minoritaire francophone. Les pistes et les stratégies sont axées sur les incitatifs financiers, le repérage précoce de candidats, les facteurs de persuasion et le marketing par affinité.

Méthodologie

Les travaux de recherche ont été lancés au printemps 2021 et ont été réalisés par l'équipe d'analystes du cabinet Axion en trois phases :

PHASE 1 - Survol et fouille Web

Effectuer un premier tour d'horizon principalement au Canada français et anglais, en éducation, pour y recueillir des indices menant à l'identification de pratiques exemplaires ou prometteuses.

PHASE 2 - Défrichage et approfondissement

À partir de ces premiers indices, approfondir et enrichir l'information recueillie d'initiatives réussies et de pratiques novatrices de recrutement en éducation, entre autres domaines d'intérêt, au Canada et à l'étranger.

PHASE 3 - Sélection et documentation

Sélectionner des pratiques à l'aide d'une grille de critères et établir le bien-fondé de chacune en matière d'exemplarité ou de potentiel.

Les données probantes émanent d'une vaste recherche Web et de consultations rigoureuses auprès de sources fiables ayant témoigné de leurs pratiques, de leurs expériences ainsi que de leurs connaissances et résultats. Le bien-fondé de chaque pratique est documenté et est résumé dans le présent rapport sous forme de fiche analytique. Les fiches décrivent les principales caractéristiques de chacune des pratiques, attestant soit de leur exemplarité ou de leur potentiel d'application en situation minoritaire francophone. La bibliographie documente les multiples sources et ouvrages consultés.

Phase 1 – Survol et fouille Web

Le survol Web effectué par Axion au printemps 2021 constituait une première recension. Celle-ci a ciblé des études et des recherches, des articles journalistiques et professionnels, des rapports d'initiatives, d'évaluation et d'activités, ainsi que des communiqués et des déclarations présentant des initiatives pertinentes.
Nous avons repéré et passé en revue les données pertinentes relativement à la pénurie de personnel, au recrutement et à la rétention en ce qui touche les diverses catégories d'emploi :

- Enseignants de français langue maternelle, de français langue seconde et d'immersion
- Aides-enseignants de tout type
- Conseillers en orientation des écoles secondaires
- Directions d'école

Les données proviennent des sites Web de sources fiables :

- Le gouvernement fédéral, pour les catégories d'emplois selon la Classification nationale des professions (CNP); le site du fédéral fournit des liens vers ceux des provinces et des territoires
- Les organismes nationaux dans le domaine de l'enseignement du français langue maternelle, du français langue seconde et de l'immersion
- Les associations d'enseignants et de parents dans toutes les provinces et tous les territoires
- Les agences gouvernementales en éducation ou en soutien aux langues officielles
- Les ministères de l'Éducation des provinces et des territoires
- Les universités canadiennes
- Les conseils scolaires de langue française
- Les conseils scolaires de langue anglaise, surtout ceux des grandes régions métropolitaines

Les reportages de sources médiatiques reconnues portant sur la pénurie d'enseignants, le recrutement et la rétention du personnel ont également été consultés et répertoriés. À cela s'ajoutent des documents de réflexion et des articles professionnels traitant de stratégies en vue de pallier les pénuries (au moyen de l'immigration francophone, par exemple), de valoriser les carrières en enseignement, et de favoriser la rétention dans le milieu.

Cette démarche a permis de saisir l'ampleur des phénomènes se dessinant dans le paysage canadien. Ainsi, nous avons repéré des indices pertinents quant aux principaux enjeux et tendances pouvant avoir un impact déterminant sur l'action de recrutement, ainsi que des pistes de stratégies et de solutions viables.

Phase 2 – Défrichage et approfondissement

L'équipe d'analystes d'Axion a ensuite approfondi les pistes d'information. Cette exploration en profondeur a fait ressortir des initiatives novatrices et des pratiques prometteuses, sous les rubriques suivantes :

- ✓ Stratégies d'attraction et de sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger
- ✓ Stratégies d'octroi de bourses d'entrée et d'excellence
- ✓ Stratégies de repérage de candidats ciblés (facteurs de persuasion ou de dissuasion)
- ✓ Stratégies de repérage précoce de candidats au Canada et à l'étranger
- ✓ Stratégies de marketing par affinité au Canada et à l'étranger

Les efforts de recherche ont d'abord été concentrés dans le monde de l'éducation incluant, bien entendu, les neuf facultés d'éducation des établissements membres de l'ACUFC. Ces dernières s'appuient sur des données probantes et des pratiques exemplaires afin d'optimiser leurs efforts, leurs ressources et leurs investissements en matière de recrutement. Il importait de recueillir les fruits de leurs connaissances, de leurs expériences et de leurs compétences. Ces établissements ont apporté un éclairage essentiel, que nous avons pris soin d'intégrer au présent rapport.

Par la suite, les analystes d'Axion ont élargi l'enquête pour effectuer une fouille ciblée dans d'autres domaines, en particulier auprès de facultés et d'établissements aux prises avec des défis de recrutement d'étudiants. De multiples sources fiables anglophones et francophones ont été consultées, au Canada et dans le monde.

Les mesures les plus intéressantes ont fait l'objet d'un examen critique. Un tour d'horizon a été effectué pour en établir le bien-fondé, déterminer les aspects clés de la mise en œuvre, et obtenir les résultats d'évaluations formelles en vue de confirmer l'efficacité, l'impact et les retombées. Dans tous les cas, la recherche était axée sur les données probantes. Ainsi, nous avons évalué la pertinence des initiatives et cerné leur potentiel de transposabilité au contexte minoritaire francophone.

Phase 3 – Sélection et documentation

À l'aide d'une grille de critères élaborée par Axion, les pratiques méritant considération ont été sélectionnées sous les cinq grandes rubriques prioritaires pour l'ACUFC et ses établissements membres :

- Stratégies d'attraction et de sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger
- Stratégies d'octroi de bourses d'entrée et d'excellence, et autres mesures incitatives
- Stratégies de repérage de candidats ciblés
- Stratégies de repérage précoce de candidats au Canada et à l'étranger
- Stratégies de marketing par affinité au Canada et à l'étranger

Les critères suivants ont guidé la sélection des meilleures pratiques et des mesures prometteuses ou émergentes :

Résultats : La pratique a produit des résultats probants et vérifiables.

Ressources : Les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la pratique ne sont pas excessives.

Délai de mise en œuvre : La pratique donne lieu à des résultats dans un délai acceptable.

Transférabilité : La pratique est transférable ou adaptable d'un contexte à l'autre (p. ex., rural/urbain, petite université/grande université).

Acceptabilité : La pratique est largement acceptée par l'équipe ou l'organisme qui la met en œuvre.

Échelle de coûts variable : Les coûts de mise en œuvre s'ajustent selon les ressources et les capacités des établissements ou l'ampleur du territoire visé.

Il importe de noter que plusieurs pratiques n'avaient pas fait l'objet d'une évaluation formelle, et ce, pour diverses raisons. Certaines pratiques étaient en voie d'être évaluées. Dans ces cas, nous avons pu obtenir des indicateurs de rendement. La pandémie a entraîné la suspension d'activités, le recours à de nouveaux outils et la mise en place de nouvelles mesures partout en milieu de travail. Tant que la situation demeure volatile, il n'est pas propice, de l'avis de plusieurs sources consultées en milieu universitaire, d'entreprendre une évaluation formelle des pratiques.

Par conséquent, la grille de critères qui précède ne se fonde qu'en partie sur l'obtention de données quantitatives. Il en va de même pour les coûts associés à la mise en œuvre de pratiques. Peu d'organismes et d'universités étaient en mesure de fournir de telles précisions.

Cela dit, les outils numériques et les plateformes virtuelles de recrutement et de marketing sont munis de mécanismes de suivi et d'évaluation. Ces derniers permettent de mesurer, entre autres, le taux d'intérêt, de participation, de propagation et d'adoption (p. ex., partages/publications/clics). Ces indicateurs ont étayé les informations anecdotiques provenant de diverses sources.

Nous avons examiné des rapports d'activités et des comptes rendus permettant d'établir avec précision le bien-fondé de diverses pratiques. Dans les cas où le bien-fondé des pratiques n'était pas documenté, les analystes d'Axion ont procédé à des entrevues avec les gestionnaires des organismes concernés. Pour ce faire, des protocoles d'entrevue ont été élaborés et validés — voir Annexe A. Les analystes ont communiqué directement avec les personnes-ressources pour fixer une entrevue par téléphone ou par visioconférence. Les informations et la documentation ont été recueillies à l'automne 2021, auprès de sources canadiennes et internationales, et consignées dans le gabarit de données conçu à cette fin par Axion.

Les comptes rendus détaillent les aspects clés de chacune des pratiques. On y précise le quoi, le pourquoi et le comment; les clientèles visées; le caractère novateur ou exemplaire de l'approche, de la stratégie ou du programme; les résultats obtenus; et les perspectives d'avenir.

Cet exercice nous a permis de confirmer l'efficacité et la pertinence des pratiques et initiatives, d'en tirer les leçons apprises, et d'examiner les applications possibles en situation minoritaire francophone.

Enjeux et tendances

De la première exploration en phase de démarrage à la documentation des meilleures pratiques à l'automne 2021, nombre de constats ont émané de la recherche. Il s'agit principalement d'enjeux et de tendances issus de la pratique et de l'expérience des établissements et sources expertes consultés par nos analystes. Sont présentés ci-après les enjeux et les tendances d'intérêt majeur pour le milieu postsecondaire de la francophonie canadienne.

Déploiement du numérique[2]

Le numérique opère des transformations fondamentales dans toutes les sphères de la vie humaine. La pandémie a accéléré le grand virage déjà amorcé par les universités, y compris le remodelage de formations, d'outils et d'approches pédagogiques, ainsi que le recours sans précédent à de puissants outils de diffusion et de communication. Selon plusieurs sources, dont le groupe de réflexion sur l'université québécoise du futur[3], l'un des grands enjeux est la vigilance dont on doit faire preuve. En effet, le numérique ne doit pas imposer les changements, mais demeurer un outil pour les réaliser. Ce groupe n'est pas le seul à constater qu'à notre époque, les instruments essentiels et les plus actuels du travail universitaire correspondent au numérique, ce qui annonce de multiples défis. Un rapport présentant les meilleures pratiques en matière de collaboration virtuelle et de méthodes d'enseignement en situation de crise, déposé par Axion auprès de l'ACUFC en décembre 2021, en fait d'ailleurs état. On y aborde les défis que les établissements postsecondaires et le corps professoral doivent relever en vue de propulser l'enseignement traditionnel à l'âge numérique et d'assurer un apprentissage virtuel de qualité.

Diversification et évolution du bassin étudiant

Dans un monde numérique sans frontières, le bassin étudiant se transforme et se diversifie comme jamais auparavant. On note un nombre croissant de clientèles non traditionnelles, comme des adultes en réorientation professionnelle, des personnes dont les expériences de

---

[2] FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC. *L'université québécoise du futur : tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations*, le 15 septembre 2020, 109 p. https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/UduFutur-FRQ-1.pdf (Consulté en juin 2021)

[3] TAMBURRI, Rosanna. « Le marketing numérique connaît un vif succès auprès des professionnels du recrutement d'étudiants », *Affaires universitaires*, le 14 janvier 2015. https://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/le-marketing-numerique-connait-un-vif-succes-aupres-des-professionnels-du-recrutement-detudiants (Consulté en juin 2021)

scolarisation et les acquis culturels sont différents (par exemple, des membres de minorités ethniques et religieuses), des Autochtones et des immigrants[4]. Cette diversification en mode accéléré s'accompagne d'une diversification des aspirations et des besoins des étudiants. Il faut donc que les établissements adoptent de nouvelles approches et des solutions adaptées aux différents profils étudiants, non seulement en matière de recrutement, mais aussi sur le plan de l'insertion socioprofessionnelle – une composante clé de la réussite.

L'ère numérique fait tomber les frontières et ouvre de nouveaux marchés. Grâce entre autres à l'assouplissement des modes de prestation et des approches pédagogiques, de nouveaux profils étudiants se dessinent dans le paysage universitaire. La nouvelle génération étudiante présente une allure plus carriériste et consumériste. Évoluant au rythme des technologies numériques, les étudiantes et étudiants du XXIe siècle gravitent vers un univers d'apprentissage interactif, expérientiel, mobile et social[5]. On doit non seulement prendre acte de cette nouvelle réalité, mais aller au-devant des nouvelles aspirations pour rafraîchir et adapter continuellement l'offre universitaire aux besoins changeants et aux marchés émergents[6].

Certains établissements, notamment HEC Montréal, ont adopté comme priorité stratégique la diversification de leurs marchés. On souhaite ainsi attirer un plus grand nombre d'étudiants canadiens, notamment ceux issus de l'immersion française. Des organismes québécois tels Academos, partenaire scolaire et postsecondaire spécialisé en cybermentorat auprès des jeunes de 14 à 30 ans, ont récemment ciblé le marché franco-canadien en vue d'élargir leur clientèle.

Approche centrée sur l'étudiant

Selon plusieurs hauts gestionnaires interviewés en milieu universitaire, le domaine de l'éducation postsecondaire est soumis à une pression sans cesse croissante. Les façons d'être et de faire sont remises en question tant à l'interne que par des forces externes, en commençant par les organismes et les agences subventionnaires. De plus en plus, ceux-ci exigent une approche axée sur la performance, la diversification et l'accès amélioré à l'offre

---

[4] LE QUOTIDIEN NUMÉRIQUE. « Les chemins menant à l'enseignement se multiplient », (s.d.) https://www.lequotidien.com/2020/12/19/les-chemins-menant-a-lenseignement-se-multiplient-d1d122cbe0229f5eb954793c3ddb8949 (Consulté en mai 2021)
[5] STEELE, Ken. « Understanding Your Markets», *EDUVATION*, (s.d.) http://eduvation.ca/topic/21st-century-student/ (Consulté en juillet 2021)
[6] BALLEUX, Alizée, et FIOLA, Élise. « Baisse de l'effectif étudiant : les portes tournantes au ralenti », *Montréal Campus,* le 2 mars 2020. https://montrealcampus.ca/2020/03/02/baisse-de-leffectif-etudiant-les-portes-tournantes-au-ralenti// (Consulté en mai 2021)

postsecondaire : bref, une approche centrée sur la clientèle étudiante répondant aux besoins évolutifs du marché du travail moderne[7].

Ainsi, des facultés, par exemple en médecine[8], en sciences sociales et en génie, ont entrepris de revoir en profondeur leurs processus et critères d'admission, de recrutement ou de rétention pour les adapter aux nouvelles tendances et exigences. On reconnaît l'importance cruciale d'aplanir les barrières bureaucratiques et d'abattre les préjugés systémiques qui freinent la réussite, tant étudiante qu'institutionnelle. Dans nombre d'universités, recruteurs et marketeurs adoptent des approches de marketing « par et pour » les étudiants et constatent que ces approches sont plus percutantes. Plusieurs sites Web universitaires font aussi l'objet d'une reconstruction complète. Les établissements sont conscients que leur site Web est la principale porte d'entrée des candidats du Canada et du monde entier. Ils recentrent leur site Web vers les besoins, les aspirations et les ambitions des étudiants potentiels. Cette stratégie est applaudie par les experts en recrutement et en marketing[9].

Gestion stratégique des inscriptions

Les universités misent de plus en plus sur l'intelligence numérique pour gérer le recrutement et les inscriptions de façon stratégique. Les universités, petites et grandes, mettent en place des plateformes technologiques performantes et multifonctionnelles, qui favorisent l'adoption de stratégies novatrices efficaces non seulement pour la gestion du recrutement et des inscriptions, mais aussi pour la rétention d'étudiants.

Dans un contexte férocement concurrentiel marqué par la diminution ou le plafonnement des inscriptions et le faible taux de persévérance scolaire chez certaines clientèles étudiantes, la gestion stratégique des inscriptions devient indispensable. Cela se traduit par une approche coordonnée à l'échelle du campus et à travers tout le parcours étudiant – de la première manifestation d'intérêt à la post-diplomation. Les établissements fixent des objectifs clairs pour les inscriptions et la rétention[10].

---

[7] FAGE. « La pédagogie centrée sur l'étudiant », (s.d.) https://www.fage.org/idees/enseignement-superieur/pedagogie-apprentissage/pedagogie-centree-etudiant.htm (Consulté en juillet 2021)
[8] L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. *Groupe de réflexion sur l'avenir des admissions au Canada (GRAAC) : Stratégie proposée pour améliorer les processus d'admission*, le 22 avril 2020, 48 p. https://afmc.ca/sites/default/files/pdf/2020-04-22-FACTT-strategy_fr.pdf?dl=1 (Consulté en juillet 2021)
[9] STEELE, Ken. « Imagining a Truly Learner-Centered Institution », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/imagining-a-truly-learner-centred-institution (Consulté en juillet 2021)
[10] STEELE, Ken. « Getting Strategic about Enrolment », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/enrolment-strategy (Consulté en août 2021)

Comme le fait remarquer la firme Deloitte dans un document de réflexion de 2021 sur la gestion stratégique des inscriptions, les établissements postsecondaires disposent de deux atouts clés : un corps professoral et un personnel administratif voués à la réussite étudiante, ainsi que l'infrastructure nécessaire à l'adoption de pratiques intelligentes de gestion des inscriptions à l'ère numérique[11].

Recrutement à l'ère numérique

Les consultations auprès de gestionnaires du recrutement et des communications ont permis d'établir certains constats. Le marketing numérique gagnait déjà en importance dans le milieu universitaire avant la pandémie, mais celle-ci a tôt fait de convaincre les « contemplateurs » et les sceptiques de se tourner vers les stratégies et les outils numériques pour étoffer leurs approches plus traditionnelles.

Les universités consultées déploient tous les moyens pour attirer, recruter et retenir les étudiants : conversations thématiques, concours de photos, capsules audio et vidéo ludiques ou informatives, et ainsi de suite. Recruteurs et communicateurs expérimentent avec un arsenal d'instruments, de plateformes et de réseaux sociaux[12]. En entrevue, plusieurs recruteurs ont affirmé que ces expérimentations se sont intensifiées depuis le début de la pandémie. Les équipes universitaires découvrent ce qui fonctionne bien et les approches à délaisser. Par exemple, certains recruteurs interviewés misent beaucoup moins sur Twitter qu'auparavant pour joindre les 16 à 18 ans, les résultats indiquant qu'ils gagnent plutôt à favoriser la communication par TikTok et Instagram. Dans le cas des clientèles plus âgées, Facebook demeure un point d'accès et d'accroche incontournable. Selon des experts canadiens en matière d'éducation postsecondaire et de marketing, l'expérimentation est la clé de la réussite en marketing numérique, tout comme en matière de formation et d'apprentissage[13].

Les professionnels du recrutement interviewés soulignent l'efficacité, la rapidité et la portée élargie des approches non traditionnelles. De plus, ces approches permettent de mesurer les résultats des campagnes numériques et d'ajuster le tir – message, clientèle, approche – en temps réel[14]. Il devient possible de cibler, d'optimiser et d'investir les dollars et les efforts avec beaucoup plus de précision.

---

[11] DELOITTE. *Comment rivaliser pour l'inscription en enseignement supérieur,* (s.d.), 5 p. https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/public-sector/articles/comment-rivaliser-pour-inscription-en-enseignement-superieur.html (Consulté en août 2021)
[12] STEELE, Ken. « Campus Marketing Trends », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/campus-marketing (Consulté en août 2021)
[13] GISMONDI, Melissa. « Why universities are failing to prepare students for the job market», *CBC*, le 13 octobre 2021. https://www.cbc.ca/radio/ideas/why-universities-are-failing-to-prepare-students-for-the-job-market-1.6208196 (Consulté en mai 2021)
[14] TAMBURRI, Rosanna. « Le marketing numérique connaît un vif succès auprès des professionnels du recrutement d'étudiants », *Affaires universitaires*, *op. cit.*

Autre avantage confirmé par des sources universitaires en Acadie, en Ontario et au Québec : la possibilité de tirer profit, grâce aux plateformes et aux applications sociales, des nombreuses coordonnées d'étudiants et d'influenceurs entreposées dans les banques de contacts universitaires, largement inactives ou souvent mal utilisées. Facebook, Instagram, TikTok, Snapchat, YouTube, Slack et Discord permettent de lancer, de relancer, d'animer et de nourrir de multiples conversations sociales auprès d'une diversité de groupes d'intérêt. Ils deviennent des outils de sensibilisation et de mobilisation pour l'attraction ou le recrutement d'étudiants. L'engouement suscité par une thématique, un sujet, un programme, une faculté ou l'université renforce l'image de marque et le message, ce qui rend le terreau du recrutement plus fertile.

Événements virtuels

Nombreuses sont les équipes universitaires de recrutement et de marketing qui, en pleine pandémie, ont constaté à quel point les événements virtuels ont élargi la portée de leurs activités. Activités portes ouvertes, foires, salons, visites virtuelles, présentations interactives, sessions de clavardage, webinaires : les participants se sont montrés beaucoup plus nombreux, ce qui a ouvert la porte à de nouveaux marchés[15]. Cependant, les expériences universitaires au Canada comme à l'étranger ont confirmé qu'un nombre de clics élevé ne se traduit pas automatiquement en hausse des inscriptions.

Lors d'entrevues, plusieurs sources universitaires ont confirmé que, dans la chaîne de recrutement, le rapport humain est déterminant, du premier contact à la rétention de la nouvelle recrue après l'inscription. Comme le souligne l'influenceur Ken Steele, cofondateur d'Academica Group, un cabinet-conseil canadien de renom en enseignement supérieur, les recruteurs doivent relever le défi des communications numériques tout en continuant à utiliser les méthodes traditionnelles[16].

Infopresse, la référence professionnelle pour les marketeurs, communicateurs et recruteurs à l'affût des meilleures pratiques en innovation, en numérique et en leadership, abonde dans le même sens. De plus en plus d'industries se tournent vers des expériences hybrides. Selon une étude citée par Infopresse, 67 % des planificateurs d'événements affirment que leur prochain événement sera hybride. Si l'événement virtuel est là pour rester, affirme Infopresse dans son site Web en novembre 2021, la pertinence de l'événement conjuguant expérience virtuelle et en présentiel n'est plus à démontrer. Cependant, de nouveaux défis et de nouvelles

---

[15] MACDONALD, Moira. « The new normal on campus », *University Affairs*, le 9 janvier 2021. https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/the-new-normal-on-campus/ (Consulté en juillet 2021)
[16] ACADEMICA GROUP. « Research and Consulting for Higher Education », (s.d.) https://www.academica.ca/ (Consulté en juillet 2021)

préoccupations émergent. D'ailleurs, le Sommet événementiel de mars 2022 fera pleins feux sur les façons d'optimiser l'impact du format hybride[17].

Recrutement et rétention

Plusieurs sources consultées, y compris au sein d'établissements membres de l'ACUFC, voient la rétention comme indissociable du recrutement. À quoi bon investir dans le recrutement, dit-on, si on est incapable de retenir les étudiants jusqu'à la diplomation? La rétention et la persistance scolaire constituent des enjeux majeurs, tout particulièrement auprès des clientèles de plus en plus diversifiées et non traditionnelles[18][19]. Vu la diversification croissante du profil étudiant et le financement de plus en plus axé sur la performance, l'influenceur Ken Steele souligne la nécessité de privilégier les initiatives d'appui et de rétention.

> *La société canadienne et sa main-d'œuvre ne peuvent plus se permettre l'ancienne approche de « darwinisme intellectuel », qui prévoit un taux d'attrition substantiel comme moyen d'assurer la qualité des diplômés. De* ***nouvelles approches en matière d'enseignement et d'apprentissage****,* ***de soutien, d'évaluation et d'accréditation*** *permettront de se concentrer sur le développement du plein potentiel de tout étudiant. En définitive, une* ***approche efficace en matière de rétention*** *exige une* ***collaboration*** *et une* ***coordination entre campus****, un* ***changement de culture*** *et un* ***engagement****.*

Au nombre des initiatives d'appui et de rétention[20] à privilégier figurent les enquêtes sur l'engagement étudiant qui permettent de bien cerner les défis de rétention; les programmes souples axés sur la carrière; l'adaptation de l'approche pédagogique à une variété de styles d'apprentissage; ainsi que le mentorat et l'établissement et le maintien de relations interpersonnelles[21]. Il faut noter que des chercheurs ont déjà exploré les enjeux en matière de

---

[17] INFOPRESSE. « Sommet événementiel : Reconnecter avec ses clients ». https://conferences.infopresse.com/detail/2022/03/17/sommet-evenementiel (Consulté en juillet 2021)
[18] LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PÉNURIE DES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION EN LANGUE FRANÇAISE EN ONTARIO. *Rapport sur la pénurie des enseignantes et des enseignants dans le système d'éducation en langue française de l'Ontario,* janvier 2021, 122 p. https://files.ontario.ca/edu-report-on-shortage-teachers-french-langauge-education-system-fr-2021-06-17.pdf (Consulté en mai 2021)
[19] GLAUSER, Wendy. « Universities make way for the "non-traditional" student », *University Affairs*, le 1er août 2018. https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/make-way-for-the-non-traditional-student/ (Consulté en juillet 2021)
[20] LOMBARDO, Inès. « Pénurie d'enseignants de français langue seconde : comment y répondre? », *L'Express*, le 13 juillet 2021. https://l-express.ca/penurie-enseignants-francais-langue-seconde/ (Consulté en juillet 2021)
[21] STEELE, Ken. « Your Role in Student Success », *EDUVATION*, (s.d.) http://eduvation.ca/topic/student-success (Consulté en juillet 2021)

rétention pour qu'on puisse asseoir de telles initiatives sur une solide compréhension des défis à relever[22].

Internationalisation

L'internationalisation de l'éducation postsecondaire poursuit son accélération. Les avantages pourraient être nombreux et les possibilités, grandes pour les institutions d'éducation postsecondaire[23]. Devant ce phénomène, l'approche des petites universités doit se différencier de celle des grands établissements. Les marchés internationaux foisonnants de millions de recrues potentielles sont certes très attrayants, mais ils présentent des défis insoupçonnés devant lesquels une stratégie peut rapidement se révéler impraticable et coûteuse. Les petites

[22] UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. « Sortie d'un premier diagnostic du GRAVE en lien avec la pénurie d'enseignants et d'enseignantes en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec », *CISION*, le 29 septembre 2020. https://www.newswire.ca/news-releases/sortie-d-un-premier-diagnostic-du-grave-en-lien-avec-la-penurie-d-enseignants-et-d-enseignantes-en-abitibi-temiscamingue-et-dans-le-nord-du-quebec-858079208.html (Consulté en juillet 2021)

[23] MINISTÈRE DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE L'ONTARIO. « S'ouvrir au monde : Créer une stratégie d'éducation postsecondaire internationale pour l'Ontario », (s.d.) http://www.tcu.gov.on.ca/epep/consultations/international_education_strategy.html (Consulté en juillet 2021)

universités consultées en la matière ont connu du succès à l'international en allant à contre-courant[24]. Selon des sources universitaires consultées, les petits établissements se sont taillé des créneaux uniques loin des grands concurrents, par exemple, auprès des marchés de langue française, grâce à leurs recherches et à des intermédiaires fiables. Les experts qui observent de près la transformation du paysage international abondent dans le même sens.

Meilleures pratiques observées en matière de stratégies d'attraction et de sélection de candidats

[24] STEELE, Ken. « Small Fish in a Global Pond », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/small-fish-global-pond (Consulté en juillet 2021)

Dans cette première section, l’attention porte sur diverses pratiques ayant soit fait leurs preuves en matière d’attraction et de sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l’étranger, soit ayant démontré un fort potentiel en la matière. Il s’agit notamment :

1. de voies alternatives de prestation de programmes;
2. de la modification des critères d’admission;
3. de diverses approches de recrutement;
4. d’approches de recrutement d’étudiants à l’international.

La description de chaque pratique comporte un résumé du contexte et des enjeux qui ont mené à son adoption, une description de ses principales caractéristiques, ainsi qu’un résumé de son impact et des résultats obtenus ou des résultats escomptés. À cela s’ajoutent, lorsque pertinent, des perspectives d’avenir permettant d’entrevoir les prochaines démarches à partir des progrès réalisés. Les faits saillants de chaque pratique sont résumés dans une fiche analytique permettant d’en saisir rapidement le sens, l’envergure, la portée et l’impact.

candidats

1. Voies alternatives de prestation de programmes

En septembre 2019, *Affaires universitaires* publiait les réflexions de sept leaders et stratèges reconnus dans le monde de l'éducation postsecondaire au Canada, dont celle-ci :

« À l'heure où la diversification de leur effectif étudiant se poursuit, les universités créent des programmes, des modes de prestation et des services aux étudiants de plus en plus personnalisés. La nature modulaire et interdisciplinaire des programmes d'études s'accentue, ce qui mènera à une reconnaissance de l'apprentissage plus axée sur les compétences acquises que sur les crédits obtenus. L'apprentissage par l'expérience deviendra systématique.

Les étudiants pourront ainsi allier cours en classe, recherche communautaire, bénévolat et expériences en milieu de travail.

« Confrontées à un manque de financement public, nombre d'universités se doteront d'autres sources de revenus grâce à des programmes visant à répondre aux besoins des employeurs et des professionnels en matière de formation de la main-d'œuvre. Les nouvelles technologies permettent déjà aux établissements de mettre en commun leurs ressources, leurs professeurs, leurs programmes et leurs forces sans égard à leur situation géographique. Toutefois, les modèles actuels de financement et de budgétisation incitent plutôt à la concurrence qu'à la collaboration[25]. »

Les pratiques présentées ci-après – microcertification, double diplomation et alternance travail-études avec stages rémunérés – visent à répondre différemment et plus efficacement aux besoins de formation d'aujourd'hui et aux tendances du marché du travail de demain.

---

[25] MACDONALD, Moira. « 7 leaders universitaires songent à l'avenir de l'enseignement supérieur au Canada », *Affaires universitaires*, le 25 septembre 2019. https://www.affairesuniversitaires.ca/articles-de-fond/article/7-intervenants-universitaires-reflechissent-a-lavenir-de-lenseignement-superieur-au-canada/?_ga=2.201573777.1249658046.1639852625-1945865663.1636734740 (Consulté en juillet 2021)

1.1 Microcertification

La toute nouvelle **Université de l'Ontario français** (UOF) innove avec l'ajout d'une série de certificats et de microcertificats à son offre de programmes pour la rentrée 2021, notamment dans le domaine de l'éducation[26].

D'ici 2022, près de 250 nouveaux programmes de formation rapide seront déployés par l'intermédiaire du Fonds ontarien d'aide pour la microcertification, une nouvelle accueillie favorablement par le Conseil des universités de l'Ontario. On vise ainsi à accélérer la mise au point de programmes de formation rapide et à aider les gens à perfectionner leurs compétences[27].

Le programme de microcertification en enseignement de l'UOF est une avenue pour les candidats formés à l'étranger qui veulent enseigner, mais ne détiennent pas un brevet d'enseignement.

Le microcertificat ne permet pas d'enseigner à titre d'enseignant qualifié, mais il facilite l'accès à la profession pour celles et ceux qui enseignent présentement en Ontario en vertu d'une lettre de permission. Ils sont nombreux, car la pénurie est bien réelle et tous les conseils scolaires de langue française de l'Ontario s'y heurtent durement. Chaque année plus de 500 personnes non qualifiées enseignent sans brevet mais avec une autorisation ministérielle ou lettre de permission intérimaire[28]. Pour obtenir une autorisation, l'employeur doit démontrer que le poste a été affiché et qu'aucune candidature n'a été reçue de la part d'un enseignant qualifié[29].

Ce programme à temps partiel de 15 crédits coûte 3 050 $ et peut être complété en un an. Celui-ci comporte :

- 2 cours de fondements (2 cours x 3 crédits)
- 2 cours de méthodologie en français et en mathématiques (2 cours X 3 crédits)
- Stage non rémunéré (2 crédits)
- Accompagnement individuel (1 crédit)

---

[26] RADIO-CANADA. « L'Université de l'Ontario français offre plus de programmes », le 13 mai 2021. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1792630/uof-programmes-microcertificat-pedagogie-concret (Consulté en juillet 2021)

[27] GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. « L'Ontario offre de nouveaux programmes de formation rapide », le 15 décembre 2021. https://news.ontario.ca/fr/release/1001346/lontario-offre-de-nouveaux-programmes-de-formation-rapide (Consulté en juillet 2021)

[28] LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PÉNURIE DES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION EN LANGUE FRANÇAISE EN ONTARIO. *Rapport sur la pénurie des enseignantes et des enseignants dans le système d'éducation en langue française de l'Ontario*, janvier 2021, *op. cit.*, p. 4.

[29] MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Demande de permission intérimaire*, http://www.edu.gov.on.ca/extra/fre/ppm/LetterofPermissionf.pdf (Consulté en novembre 2021)

Les cours sont offerts à distance et en présentiel. Après l'obtention du microcertificat, le candidat demande un certificat transitoire à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Ainsi, il peut enseigner sans certification pendant six ans tout en étant suivi par un mentor. Pendant cette période, il peut obtenir son baccalauréat en éducation et son brevet d'enseignement.

Impact et résultats

Les besoins sont criants chez les employeurs. L'UOF compte déjà sur la participation des 12 conseils scolaires de langue française pour l'offre de stages en enseignement.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Voies alternatives de prestation de programmes **Stratégie :** Miser sur la création de programmes de formation rapide comme ceux de microcertification	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université de l'Ontario français (UOF)
Contexte et enjeux : Les programmes universitaires de microcertification font l'objet d'investissements importants, puisqu'ils permettent d'accélérer la formation dans des domaines clés et l'intégration sur le marché du travail. L'UOF offre de tels programmes, notamment dans le domaine de l'éducation. Après l'obtention du microcertificat, le candidat présente une demande de certificat transitoire à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Ainsi, il peut enseigner sans certification pendant six ans tout en étant suivi par un mentor.	**Description :** Le programme de microcertification en enseignement à temps partiel de 15 crédits peut être complété en un an et comporte : - 2 cours de fondements (2 cours x 3 crédits) - 2 cours de méthodologie (2 cours X 3 crédits) - Stage non rémunéré (2 crédits) - Accompagnement individuel (1 crédit) Les cours sont offerts à distance et en présentiel.
Droits de scolarité : 3 050 $	**Partenaires/collaborateurs :** 12 conseils scolaires de langue française prêts à accueillir des stagiaires en enseignement.

1.2 Double diplomation

Les programmes à double diplôme présentent de nombreux avantages pour les étudiants, le principal était de terminer leurs études avec deux diplômes en main. Plusieurs universités ont opté pour de telles structures de programmes, particulièrement dans l'Ouest canadien. La raison en est simple : cela permet d'attirer un plus grand nombre de candidats de qualité pour l'enseignement des matières les plus populaires.

Dans son site Web, la **Faculté d'éducation de l'Université de la Colombie-Britannique** fait clairement ressortir les avantages de cette approche[30]. D'abord, la double diplomation trace une voie plus efficace vers la certification en enseignement que celle des diplômes consécutifs, et ce, grâce à une réduction des crédits requis. En effet, les étudiants peuvent *compter en double* les crédits pour les cours facultatifs.

De plus, on offre aux étudiants, plus tôt dans leur parcours, la possibilité d'intégrer des études dans les matières académiques enseignées. Le fait de participer plus tôt à des discussions au sujet du programme d'études et de la pédagogie permet d'établir des liens entre la manière d'enseigner les matières et la connaissance de cette matière.

L'approche permet également d'offrir plus rapidement des possibilités d'observation en salle de classe et d'enseignement pratique. En début de programme, les étudiants effectuent deux stages en milieu scolaire où ils observent des enseignants chevronnés dans leurs domaines d'enseignement.

Ainsi, il est possible d'assurer une répartition plus équilibrée des cours sur cinq ans. Les cours de formation en enseignement sont moins condensés et les étudiants ont plus de temps pour se préparer au stage.

Autre exemple : le programme double de cinq ans du **Campus Saint-Jean de l'Université de l'Alberta**[31]. Les diplômés sont titulaires de deux baccalauréats, dont un baccalauréat en éducation. À l'heure actuelle, quelques combinaisons sont possibles, dont un baccalauréat en éducation et un baccalauréat en sciences.

Il importe de souligner que la certification en enseignement est générale et ne se rapporte pas à un niveau ou à un cycle particulier (moyen, primaire). Les diplômés sont en mesure d'enseigner

---

[30] UNIVERSITÉ DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. « Pathway for the Dual Degree », (s.d.) https://teach.educ.ubc.ca/dualdegree-benefits/ (Consulté en août 2021)
[31] UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Five-Year Combined Degrees Program », (s.d.) https://www.ualberta.ca/education/programs/undergraduate-programs/index1.html (Consulté en août 2021)

au primaire ou au secondaire après avoir complété cinq ans d'études. La combinaison baccalauréat en éducation/baccalauréat en arts est en cours de développement.

Déjà, cette université offre plusieurs options de double diplomation en anglais, notamment :

- Baccalauréat en musique/baccalauréat en éducation
- Baccalauréat en arts (études autochtones)/baccalauréat en éducation (primaire)
- Baccalauréat en arts (études autochtones)/baccalauréat en éducation (secondaire)
- Baccalauréat en arts dramatiques/baccalauréat en éducation (secondaire)
- Baccalauréat en musique/baccalauréat en éducation (primaire)
- Baccalauréat en musique/baccalauréat en éducation (secondaire)
- Baccalauréat en kinésiologie/baccalauréat en éducation (primaire)
- Baccalauréat en kinésiologie/baccalauréat en éducation (secondaire)
- Baccalauréat en sciences/baccalauréat en éducation (primaire)
- Baccalauréat en sciences/baccalauréat en éducation (secondaire)

D'autre part, en 2019, **l'Université d'Ottawa** et **l'Université Lumière Lyon 2** (ULL2) ont signé un accord[32] créant le premier double diplôme franco-canadien dans le domaine de l'enseignement des langues et du bilinguisme. Depuis janvier 2019, deux étudiants français effectuent annuellement un semestre d'études à l'Institut des langues officielles et du bilinguisme de l'Université d'Ottawa dans le cadre de la maîtrise en études du bilinguisme. Ce double programme marque une nouvelle étape pour le renforcement des liens entre ces deux universités.

Comme l'ont souligné les parties prenantes lors de la signature de l'entente, le nouveau parcours bi-diplômant favorise la mobilité étudiante ainsi que le bilinguisme. À l'issue d'un parcours en partie constitué de stages sur le terrain et les menant tour à tour des deux côtés de l'Atlantique, les étudiants français et canadiens se voient décerner le diplôme de master en sciences du langage – français langue étrangère (FLE) de l'ULL2 ainsi que la maîtrise ès arts en études du bilinguisme de l'Université d'Ottawa.

L'objectif est de former des enseignants et des professionnels de la linguistique sensibilisés à la question du bilinguisme et capables de répondre aux enjeux que le bilinguisme soulève, qu'ils soient politiques, idéologiques, économiques ou symboliques[33].

---

[32] AMBASSADE DE FRANCE AU CANADA. « OTTAWA – Signature d'un accord pour la création d'un double-diplôme entre l'Université Lumière-Lyon-2 et l'Université d'Ottawa », le 24 octobre 2018. https://francecanadaculture.org/fr/ottawa-signature-dun-accord-pour-la-creation-dun-double-diplome-entre-luniversite-lumiere-lyon-2-et-luniversite-dottawa/ (Consulté en juillet 2021)
[33] UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2. « 1er double-diplôme franco-canadien dans le domaine de l'enseignement des langues et du bilinguisme », le 22 octobre 2018. https://www.univ-

Selon Apolline et Jean, deux étudiants[34] lyonnais, il y a de nombreux avantages à effectuer un double diplôme. Un diplôme d'une université canadienne de qualité, comme l'Université d'Ottawa, est un atout majeur qui ouvre des portes aussi bien en France qu'au Canada. Les étudiants soulignent que ce type de programme est plus avantageux qu'un échange interuniversitaire, puisqu'il permet d'obtenir un diplôme de chaque université, sans avoir à payer les droits de scolarité de l'université d'accueil. Apolline et Jean ont d'ailleurs tous deux bénéficié d'un soutien financier pour leur mobilité à l'étranger de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de leur université d'origine.

Les étudiants français n'avaient pas envisagé de rester au Canada une fois leur séjour à Ottawa terminé, mais ils avouent avoir été séduits par le Canada et ses nombreuses avenues professionnelles, ainsi que par ses méthodes d'enseignement. Apolline souhaiterait commencer à travailler dans l'enseignement avant de se tourner vers la conception pédagogique, et Jean aimerait enseigner dans un milieu particulier, comme le domaine carcéral. Le confinement les ayant freinés dans leur aventure, ils souhaiteraient continuer à découvrir le Canada et à réfléchir aux enjeux liés à l'enseignement des langues dans le contexte canadien après l'obtention de leur double diplôme.

lyon2.fr/international/actualites/1er-double-diplome-franco-canadien-dans-le-domaine-de-lenseignement-des-langues-et-du-bilinguisme (Consulté en juillet 2021)

[34] AMBASSADE DE FRANCE AU CANADA. « Témoignage de deux étudiants français en double-diplôme à l'Université d'Ottawa », le 23 juin 2020. https://francecanadaculture.org/fr/temoignage-de-deux-etudiants-francais-en-double-diplome-a-luniversite-dottawa/ (Consulté en juillet 2021)

Source : Université de Moncton

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique: Voies alternatives de prestation de programmes **Stratégie :** Miser sur la création de programmes de double diplomation	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels et formés à l'étranger **Établissements :** Université d'Ottawa, Université de la Colombie-Britannique, Université de l'Alberta
Contexte et enjeux : Les programmes à double diplôme présentent de nombreux avantages et plusieurs universités en tirent profit. À l'heure actuelle, aucune donnée n'est disponible quant aux résultats de cette approche. Cependant, les universités offrent ce programme populaire en réponse à la demande des étudiants.	
Description : Avantages de la double diplomation à l'Université de la Colombie-Britannique • Accès plus efficace à la certification en enseignement que par les diplômes consécutifs grâce à une réduction des crédits requis. • Possibilité d'intégrer plus tôt une réflexion sur la manière d'enseigner une matière et la connaissance de cette matière. • Accès plus rapide aux occasions d'observation en salle de classe et d'enseignement pratique. • Répartition plus équilibrée des cours sur le parcours d'études de cinq ans.	**Description :** Accord bi-diplômant Ottawa-Lyon • Accord signé en 2019 par l'Université d'Ottawa et l'Université Lumière Lyon 2 créant le premier double diplôme franco-canadien en enseignement des langues et du bilinguisme. • Accueil annuel de deux étudiants français pour un semestre à l'Institut des langues officielles et du bilinguisme dans le cadre de la maîtrise en études du bilinguisme. • Parcours avec stages menant au diplôme de master en sciences du langage – français langue étrangère (FLE) de l'ULL2 ainsi que la maîtrise ès arts en études du bilinguisme de l'Université d'Ottawa.
Description : Offre de l'Université de l'Alberta • Programme de double accréditation de cinq ans avec quelques combinaisons, dont le baccalauréat en éducation et le baccalauréat en sciences. • Diplômés titulaires de deux baccalauréats, dont un en éducation. Plusieurs options de double diplomation disponibles en anglais. La certification en enseignement est générale et les diplômés sont en mesure d'enseigner au primaire ou au secondaire après avoir complété cinq ans d'études.	

1.3 Alternance travail-études

L'Université de Waterloo[35] est une pionnière de renommée mondiale des programmes d'alternance travail-études, aussi appelés programmes d'éducation coopérative. Ces programmes offrent des stages rémunérés de quatre mois en sol canadien et à l'étranger. Sa toute première cohorte, en 1957, comptait 74 étudiants[36]. En 2019-2020, plus de 23 000 étudiants participaient aux programmes d'alternance travail-études. Plus de 70 % des étudiants qui s'y inscrivent choisissent l'Université de Waterloo d'abord et avant tout pour cette raison[37].

À l'heure actuelle, 10 000 étudiants prennent part à une forme quelconque de placement professionnel à l'Université de Waterloo, avec la participation de plus de 7 100[38] employeurs. À l'automne 2021, 2 600 étudiants se sont inscrits à l'éducation coopérative dans le cadre de 120 programmes d'études. Le revenu moyen par stage touché par les étudiants, toutes facultés confondues, s'élève à 12 396 $ (2018).

Les programmes d'enseignement coopératif sont une véritable entreprise. La Division de l'apprentissage expérientiel compte 260 employés répartis dans sept bureaux régionaux à travers tout le Canada. Ces bureaux recrutent les employeurs, et entretiennent avec eux des relations durables, ainsi qu'avec les principaux acteurs liés à la main-d'œuvre et au marché du travail. L'Université évolue au rythme du marché du travail et des besoins de main-d'œuvre.

Description de la pratique exemplaire

Le parcours d'études prévoit de quatre à six stages de travail de quatre mois. En bout de parcours, cela équivaut à deux ans d'expérience professionnelle. Les six facultés de l'Université offrent des programmes coopératifs en arts, en ingénierie, en sciences environnementales, en santé, en mathématiques et en sciences. Certaines facultés exigent que les étudiants suivent des cours sur des sujets comme le travail en équipe et les compétences interculturelles.

L'alternance travail-études offre à l'étudiant l'occasion d'effectuer des stages prolongés chez des employeurs pour ainsi mettre en application le savoir acquis en classe dans un milieu

---

[35] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. *2020 Co-operative Education Annual Report*, (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education-annual-report/ (Consulté en août 2021)
[36] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Hire Waterloo », https://uwaterloo.ca/hire/news/60-years-co-op-waterloo#:~:text=What%20started%20with%20a%20cohort,programs%20across%20all%20six%20faculties (Consulté en septembre 2021)
[37] JOHNSTON, ROSS. Directeur général, Programmes d'enseignement coopératif, Université de Waterloo. rossjohn@uwaterloo.ca
[38] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « About co-op », (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education/about-co-op (Consulté en août 2021)

professionnel. L'apprentissage en milieu de travail peut être réinvesti dans la formation. Tout comme dans le monde réel, l'étudiant doit se soumettre à un processus d'embauche et démontrer qu'il est le candidat tout indiqué[39].

Pour postuler, les étudiants utilisent le système WaterlooWorks, accessible par le site Web de l'Université de Waterloo. Il s'agit d'une compétition ouverte à tous les étudiants, peu importe leur programme, cycle ou faculté. Cela exige une solide préparation, incluant une lettre de présentation, un curriculum vitae, des lettres de recommandation, un portfolio et d'autres pièces justificatives. Les étudiants peuvent compter sur l'appui du Centre for Career Action[40].

L'Université de Waterloo est membre[41] de l'organisme national Enseignement coopératif et apprentissage en milieu de travail Canada (ECAMT)[42]. En 1979, cet organisme a mis sur pied le Conseil d'accréditation afin de réglementer les programmes d'enseignement coopératif postsecondaires au Canada et d'assurer leur qualité. L'Université de Waterloo compte plus de 120 programmes d'enseignement coopératif accrédités par ECAMT Canada, dans six facultés.

Impact et résultats

Sans les programmes coopératifs, l'Université de Waterloo serait considérablement moins attrayante. Les étudiants, tout comme leurs parents, sont attirés par la possibilité de mettre en pratique les connaissances acquises. Une fois diplômés, ils sont prêts à l'emploi.

Les milliers d'employeurs participants représentent une grande variété de secteurs. Ainsi, 66 % des diplômés des programmes coop ont bénéficié de stages auprès de plus de quatre employeurs pendant leur parcours d'études. Et 68 % des diplômés ont travaillé dans trois industries ou secteurs différents. Des stages[43] sont disponibles chez une grande variété d'employeurs, notamment des entreprises en démarrage, le gouvernement, des organismes sans but lucratif tels la Fondation pour enfants Tim Horton et Grands Frères Grandes Sœurs Canada, ainsi que de grandes sociétés incluant Microsoft, Google, Apple, Pfizer, RBC Groupe Financier, Toyota, et même la Harvard Medical School.

---

[39] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « What to expect in co-op », (s.d.) https://uwaterloo.ca/future-students/missing-manual/careers/what-expect-co-op (Consulté en août 2021)
[40] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Centre for Career Action: Workshops and events », (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education/supports-and-resources/info-sessions-events-and-workshops/centre-career-action-workshops-and-events (Consulté en août 2021)
[41] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « About co-op », *op. cit.*
[42] ECAMT CANADA. « À propos de nous », (s.d.) https://www.cewilcanada.ca/CEWILFR/About_Us/About-CEWIL/CEWIL-FR (Consulté en août 2021)
[43] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Co-op and careers ». https://uwaterloo.ca/future-students/co-op (Consulté en août 2021)

Selon les dernières données[44], 89 % des diplômés sont employés six mois après l'obtention de leur diplôme dans un poste correspondant à leur domaine d'études. Le taux de satisfaction des étudiants est élevé, soit 85 %. Plus de 90 % des employeurs estiment avoir gagné plus que ce qu'ils ont investi sous forme de salaire et de temps. Et plus de 80 % des employeurs comptent offrir un poste à un étudiant récemment embauché dans le cadre d'un stage.

Perspectives d'avenir

À l'ère covidienne, en vue de mieux soutenir étudiants et employeurs, l'Université de Waterloo a créé des parcours plus flexibles, en plus de transférer le processus d'entrevue et les services d'enseignement coopératif dans la sphère numérique. On a mis au point de nouvelles possibilités d'embauche en masse et mobilisé du financement supplémentaire en appui à la création d'un plus grand nombre de stages[45].

L'Université de Waterloo cible surtout les élèves du secondaire. Peu d'apprenants adultes s'y inscrivent. Un peu plus de la moitié des étudiants (54 %) sont originaires de l'Ontario. Les étudiants internationaux représentent une part croissante des inscriptions, soit 22 %, principalement en raison de l'intérêt suscité par les programmes d'ingénierie, d'informatique et de mathématiques. La Chine et l'Inde font l'objet d'efforts de recrutement ciblés.

[44] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « About co-op », *op. cit.*
[45] UNIVERSITÉ DE WATERLOO. *2020 Co-operative Education Annual Report*, op. cit.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Voies alternatives de prestation de programmes **Stratégie :** Miser sur la création de programmes de stages rémunérés de plus longue durée	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université de Waterloo
Contexte et enjeux : L'Université de Waterloo est une pionnière des programmes d'éducation coopérative qui offrent des stages rémunérés de quatre mois en sol canadien et à l'étranger. Plus de 70 % des étudiants qui s'y inscrivent la choisissent pour cette raison. À l'heure actuelle, 10 000 étudiants prennent part à une forme quelconque de placement professionnel, avec la participation de plus de 7 100 employeurs. À l'automne 2021, 2 600 étudiants se sont inscrits à l'éducation coopérative dans le cadre de 120 programmes d'études de six facultés : arts, ingénierie, environnement, santé, mathématiques et sciences.	**Description :** L'alternance travail-études offre à l'étudiant l'occasion d'effectuer des stages prolongés chez des employeurs pour ainsi mettre en application le savoir acquis en classe dans un milieu professionnel. L'apprentissage en milieu de travail peut être réinvesti dans la formation. Le parcours d'études comporte de quatre à six stages de quatre mois, ce qui équivaut à deux ans d'expérience de travail. L'étudiant doit se soumettre à un processus d'embauche et démontrer qu'il est le candidat tout indiqué. Les étudiants postulent par WaterlooWorks et sont appuyés dans la préparation à l'entrevue et des documents.
Salaires : Les salaires varient de 15 à 20 $ l'heure. Le revenu moyen par stage touché par les étudiants s'élève à 12 396 $ (2018).	
Impact et résultats : Les étudiants sont attirés par l'Université de Waterloo par le fait qu'une fois diplômés, ils sont prêts à l'emploi : • 89 % des diplômés sont employés six mois après l'obtention de leur diplôme dans un poste correspondant à leur domaine d'études; • Plus de 90 % des employeurs estiment avoir gagné plus que ce qu'ils ont investi; • Plus de 80 % des employeurs comptent offrir un poste à un étudiant embauché dans le cadre d'un stage.	**Partenaires/collaborateurs :** L'Université de Waterloo compte sept bureaux régionaux de services d'emploi à travers tout le Canada. Ces bureaux recrutent les employeurs ce qui permet d'évoluer au rythme du marché du travail. **Perspectives d'avenir :** 54 % des étudiants sont originaires de l'Ontario et 22 % d'entre eux proviennent de l'étranger. Le bassin international est en croissance.

2. Modification des critères d'admission

Contexte et enjeux

Le défi de recrutement qui confronte actuellement les facultés de médecine canadiennes est d'intérêt particulier, puisqu'elles sont à revoir leurs exigences et pratiques sous l'égide de **l'Association des facultés de médecine du Canada (AFMC)** en vue d'attirer une clientèle étudiante plus diversifiée.

Fondée en 1943, l'AFMC représente les 17 facultés de médecine canadiennes à titre de porte-parole de la médecine universitaire au pays. Les facultés membres produisent plus de 2 700 diplômés en médecine par année, comptent plus de 11 500 étudiants en formation prédoctorale, et forment plus de 15 000 résidents. Elles emploient près de 48 000 professeurs à temps plein et à temps partiel[46].

Dans son rapport sur l'avenir de l'éducation médicale au Canada[47], l'AFMC souligne la nécessité, pour elle comme pour ses parties constituantes, de définir « une vision cohérente et collective de l'avenir de l'éducation médicale au Canada » afin de répondre aux besoins changeants d'une société en constante évolution et de populations de plus en plus diversifiées.

Les facultés de médecine canadiennes sont des chefs de file en éducation médicale, s'adaptant constamment à des attentes et à des exigences changeantes. Toutefois, le système d'éducation médicale doit être revu et adapté pour fournir aux médecins certaines nouvelles habiletés clés.

En se fondant sur des données probantes émanant de consultations nombreuses et rigoureuses, l'AFMC a élaboré une série de pistes d'action dont celle d'améliorer les processus d'admission des facultés de médecine pour atteindre la diversité souhaitée dans l'effectif médical.

---

[46] L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. *Groupe de réflexion sur l'avenir des admissions au Canada (GRAAC) : Stratégie proposée pour améliorer les processus d'admission*, *op. cit.*
[47] L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. *L'avenir de l'éducation médicale au Canada (AEMC) : Une vision collective pour les études médicales* prédoctorales, janvier 2019, 54 p. https://afmc.ca/sites/default/files/pdf/2010-FMEC-MD_FR.pdf (Consulté en juillet 2021)

Description de la démarche

En 2020, dans un document publié en ligne, l'AFMC présentait la stratégie proposée pour améliorer le processus d'admission[48].

D'entrée de jeu, il importe de remettre en contexte la prémisse sur laquelle repose cette stratégie pancanadienne :

> *Compte tenu du large éventail d'attitudes, de valeurs et d'habiletés requises des médecins, les facultés de médecine doivent améliorer les processus d'admission pour inclure l'évaluation des valeurs-clés et des caractéristiques personnelles des futurs médecins – telles que les habiletés en communication, en relations interpersonnelles et en collaboration et une gamme d'intérêts professionnels – ainsi que des aptitudes cognitives. De plus, pour atteindre la diversité souhaitée dans notre effectif médical, les facultés de médecine doivent recruter, sélectionner et appuyer une variété représentative d'étudiants en médecine[49].*

À la lumière d'une analyse contextuelle ainsi que de l'expérience et de la compréhension collectives, quatre grands principes ont été retenus pour favoriser une amélioration ciblée et stratégique des processus d'admission :

- Responsabilité sociale
- Orientation vers les résultats
- Inclusivité
- Données probantes

Comme le précise la stratégie pancanadienne, ces principes s'articulent autour de l'importance pour les facultés de médecine de répondre aux besoins uniques de leur communauté locale et de réaliser leur mission. Les changements systémiques proposés doivent respecter l'autonomie de chacune des facultés.

Dans le cadre de l'initiative, trois grands domaines d'intervention ont été ciblés dans lesquels une collaboration pancanadienne serait bénéfique pour la société, les facultés et les étudiants en médecine potentiels :

- Création d'une définition pancanadienne de la diversité et de l'inclusivité
- Création d'une boucle de rétroaction menant à des politiques et des processus d'admission fondés sur des données probantes

---

[48] L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. *Groupe de réflexion sur l'avenir des admissions au Canada (GRAAC) : Stratégie proposée pour améliorer les processus d'admission*, *op. cit.*
[49] *Ibid.*, p. 7.

- Mise en place d’un service centralisé de dépôt des candidatures pour l’amélioration de la collecte de données et la gestion de directives socialement responsables

Bien qu’il soit possible d’adopter une approche nationale, il continuera d’y avoir des différences régionales qui mèneront à des approches ou des optiques personnalisées.

Les documents stratégiques consultés n’abordent aucunement la question de coût. La revue documentaire laisse penser qu’il s’agirait surtout d’un investissement humain, sous forme de partage d’efforts et d’expertises entre toutes les facultés de médecine.

Impact et résultats attendus

Voici un résumé des recommandations émises dans le cadre de la stratégie pancanadienne. Celles-ci constituent un plan d’action illustrant comment on envisage de changer les processus d’admission des facultés de médecine d’ici 2023 pour répondre aux besoins des populations diversifiées qu’ils serviront partout au Canada.

- ***Responsabilité sociale***
  Parvenir à un consensus sur les principes d’admission et les pratiques exemplaires, la normalisation nationale améliorant l’accès équitable pour tous les apprenants et étant compatible avec la mission de chacune des facultés de médecine.

- ***Orientation vers les résultats***
  Poursuivre les recherches sur les meilleures pratiques d’admission dans les facultés de médecine, en engageant la communauté dans une discussion nationale et une action collective pour soutenir des processus d’admission améliorés qui rehaussent la prestation des programmes de formation médicale et les résultats des apprenants.

- ***Inclusivité***
  Procéder à un examen critique et redéfinir l'excellence des critères d'admission afin de minimiser les préjugés et de s'harmoniser au mandat de responsabilité sociale de la faculté de médecine et de l’établissement postsecondaire.

- ***Données probantes***
  Favoriser l’utilisation d’identifiants afin de créer une boucle de rétroaction pour contrôler les résultats et permettre des politiques et des processus d’admission fondés sur des données probantes.

Perspectives d’avenir

Le travail se poursuit afin d’améliorer la capacité des facultés de médecine à admettre de nouvelles cohortes d’étudiants davantage à même de servir la population. On vise entre autres la mise en œuvre d’une politique nationale concernant l’examen d’entrée et l’élaboration d’un modèle intégré et systématique des facteurs d’admission dans les facultés de médecine.

FICHE ANALYTIQUE	
Pratique prometteuse : Modification des critères d'admission **Stratégie :** Adopter une approche harmonisée pour le recrutement en médecine	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels et non traditionnels **Établissement/organisme :** Association des facultés de médecine du Canada (AFMC)
Contexte et enjeux : Compte tenu du large éventail d'attitudes, de valeurs et d'habiletés requises des médecins futurs, les facultés de médecine doivent améliorer les processus d'admission. De plus, pour atteindre la diversité souhaitée dans l'effectif médical, les facultés doivent recruter et appuyer une variété représentative d'étudiants.	**Description :** En 2020-2021, les facultés de médecine regroupées au sein de l'AFMC ont adopté une stratégie nationale. Leur but est d'améliorer les processus d'admission pour atteindre la diversité souhaitée dans l'effectif médical canadien. La stratégie s'accompagne d'un plan d'action axé sur quatre principes directeurs, la responsabilité sociale, l'inclusivité, l'orientation vers les résultats et les données probantes.
Partenaires/collaborateurs : 17 facultés de médecine agissant sous l'égide de l'AFMC	
Coût de mise en œuvre : Les documents stratégiques consultés n'abordent aucunement la question de coût. La revue documentaire laisse penser qu'il s'agirait surtout d'un investissement humain, sous forme de partage d'efforts et d'expertises entre toutes les facultés de médecine.	
Impact et résultats attendus : Les efforts visent une amélioration ciblée et stratégique d'ici 2023 des processus d'admission dans les facultés, par une action concertée en trois volets : • Création d'une définition pancanadienne de la diversité et de l'inclusivité • Création d'une boucle de rétroaction menant à des politiques et des processus d'admission fondés sur des données probantes • Mise en place d'un service centralisé de dépôt des candidatures. Ces mesures mèneront au recrutement et à la formation de médecins aptes à répondre aux besoins des populations diversifiées qu'ils serviront. Bien qu'il soit possible d'adopter une approche nationale, il continuera d'y avoir des différences régionales qui mèneront à des approches personnalisées.	
Perspectives d'avenir : D'autres façons d'améliorer la capacité des facultés à admettre de nouveaux types de cohortes sont à l'étude dont la mise en œuvre d'une politique nationale concernant l'examen d'entrée et l'élaboration d'un modèle intégré et systématique des facteurs d'admission.	

3. Approches de recrutement

3.1 Utilisation de ressources technologiques

L'Université McGill se classe parmi les meilleures universités du Canada et du monde avec un effectif de plus de 40 000 étudiants issus de plus de 150 pays[50]. Plus de 27 000 étudiants sont inscrits au 1er cycle. L'équipe de recrutement compte environ 10 personnes à temps plein.

Les bassins de clientèles au sein desquels on recrute activement sont segmentés comme suit : 50 % clientèle québécoise, 20 % clientèle canadienne, et 30 % clientèle internationale. Les efforts de recrutement sont principalement déployés auprès des segments suivants :

- Élèves des secondaires 4 et 5
- Cégépiens
- Clientèles non traditionnelles, dans un souci de diversité (personnes issues entre autres des Premières Nations, de la communauté noire et de milieux défavorisés sur le plan socioéconomique)

L'Université McGill est consciente que la convergence et la collaboration de personnes aux identités, aux expériences et aux idées diverses sont nécessaires à l'excellence en enseignement tout comme en recherche. Cette philosophie guide les activités du service du recrutement et des communications[51].

Au cours des dernières années, on a cherché à faciliter la gestion des activités de recrutement, qui gagnent sans cesse en complexité et en diversité. L'équipe de recrutement a noté trois ressources technologiques qui ont simplifié la gestion du recrutement, surtout à l'ère pandémique, ainsi qu'une approche solidement établie permettant aux recruteurs d'atteindre les cibles désirées avec précision.

Approche recommandée - Outil virtuel d'aide au recrutement *Slate*

---

[50] UNIVERSITÉ MCGILL. « À propos de McGill », https://dossiers.mcgill.ca/fr/a-propos-de-mcgill/ (Consulté en décembre 2021)

[51] UNIVERSITÉ MCGILL. *Plan stratégique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion 2020-2025 de l'Université McGill*, (s.d.), 20 p. https://www.mcgill.ca/equity/files/equity/plan_strategique_en_matiere_dequite_de_diversite_et_dinclusion_2020-2025_de_luniversite_mcgill.pdf (Consulté en juillet 2021)

Après des années d'étude, d'exploration et de négociation, l'Université McGill a procédé à la mise en place, à l'automne dernier, d'un outil virtuel d'aide au recrutement appelé *Slate* de Technolutions. Ce service aux multiples facettes permet de gérer toutes les activités de recrutement à partir d'une seule et même plateforme :

- Visites sur le campus
- Événements en présentiel
- Événements virtuels
- Suivi des demandes d'admission
- Rendez-vous avec un étudiant-ambassadeur
- Invitations
- Inscriptions
- Gestion d'infolettres
- Suivis, confirmations, rappels, annulations
- Gestion de campagnes de marketing et de relance
- Autres fonctions de gestion à intégrer au besoin

L'Université McGill dispose aujourd'hui d'une plateforme complète pour la gestion des admissions et des inscriptions, le soutien à la réussite des étudiants et la promotion auprès des anciens. Conçu exclusivement pour l'enseignement supérieur, *Slate* se positionne comme la seule solution capable de gérer l'étendue et la profondeur du cycle de vie moderne des étudiants et des donateurs[52]. Grâce à une interface unique, il devient possible de gérer tous les aspects clés de la relation client : sensibilisation et communication, gestion de voyages et de visites, demandes en ligne de toutes sortes, réussite et rétention étudiantes, et engagement des anciens et des donateurs.

Le choix de cette plateforme est le résultat d'un appel d'offres. L'équipe de recrutement n'en connaît pas le coût, mais devant l'ampleur de la plateforme et ses multiples fonctionnalités, on présume que *Slate* représente un investissement important.

Impact et résultats

Selon la gestionnaire interviewée dans le cadre de notre recherche, l'efficacité de la plateforme est très appréciée. *Slate* a transformé la charge de travail par une gestion technologique systémique, simplifiée et intégrée. À noter que cette même plateforme est en service à l'Université de Toronto depuis nombre d'années.

---

[52] TECHNOLUTIONS. « Slate », https://technolutions.com/, site consulté en octobre 2021

L'acquisition d'une telle technologie nécessite de la formation. Ainsi, les responsables sont davantage en mesure d'exploiter la plateforme dans toute sa complexité. On ne note à cet égard aucun défi particulier, la formation s'étant elle aussi révélée efficace.

Perspectives d'avenir

On compare la plateforme *Slate* et ses nombreuses fonctionnalités à une énorme boîte de briques LEGO dont la seule limite est celle de l'imagination. Comme l'a fait remarquer la répondante de l'Université McGill en entrevue, on peut y intégrer d'autres fonctions pour accommoder une chaîne de services et d'activités en expansion. L'expérimentation se poursuit intensément.

Approche recommandée - Visites virtuelles

Rien ne vaut une visite en personne pour goûter pleinement à la vie universitaire. Cela dit, en cette ère de distanciation sociale, de nombreuses universités misent comme jamais auparavant sur la technologie pour offrir aux candidats une expérience invitante en virtuel.

Des universités font appel aux services de firmes comme EAB pour réaliser des visites virtuelles. L'an dernier, l'Université McGill a octroyé un contrat de deux ans à ce fournisseur américain pour la réalisation d'une première phase, soit la création d'une visite virtuelle immersive. Le contrat est évalué à moins de 100 000 $. Aucun autre renseignement n'est disponible à ce sujet.

Impact et résultats

Au cours des 10 dernières années, les visites virtuelles ont gagné en popularité sur les marchés canadien et international[53]. Depuis le début de la pandémie, ce phénomène a pris une nouvelle ampleur. L'Université McGill constate que, depuis 2020, le nombre de clics dans le cadre de l'événementiel est beaucoup plus élevé qu'auparavant. Cette technologie semble convaincante dans sa capacité d'attirer des visiteurs. Toutefois, ses incidences concrètes sur les inscriptions restent à valider.

Les appels à l'action dans les visites virtuelles sont programmés pour renvoi et gestion à la plateforme *Slate*, qui gère systématiquement la saisie de données et le contact client. Cette

---

[53] ICEF MONITOR. « Virtual tours growing in popularity », le 11 février 2015. https://monitor.icef.com/2015/02/virtual-tours-growing-popularity/ (Consulté en juillet 2021)

action intégrée rend la prise de contact, le suivi et le recrutement encore plus efficaces. On n'a donc pas à gérer deux systèmes ou deux approches incompatibles. Il s'agit d'un avantage indéniable devant une charge de travail toujours plus lourde.

Par ailleurs, il importe de noter que la signature électronique des membres de l'équipe de recrutement fait la promotion des visites virtuelles et de la présence universitaire sur les réseaux sociaux. Il suffit de cliquer sur les mots-clés pour en faire aussitôt l'expérience. Selon la gestionnaire interviewée, compte tenu du grand nombre de communications quotidiennes par courriel, l'approche peut être intéressante à imiter. D'autant plus que les visites virtuelles sont souvent difficiles à trouver dans les sites Web universitaires. La plupart du temps, ce bouton d'action est placé sous une rubrique qu'il faut choisir ou faire dérouler, ou dans la bande complètement au bas de la page Web. L'intégration des fonctions sociales et des appels à effectuer une visite à la signature des courriels constitue une pratique utile, puisqu'elle assure un autre point de contact facile d'accès.

Université McGill

Facebook | Instagram | Ask McGill | Visite virtuelle

Perspectives d'avenir

Vu la popularité des visites virtuelles, un phénomène assurément durable selon toutes les indications, il y aura sans doute, selon l'équipe de recrutement, une deuxième phase. Celle-ci permettrait de mettre au point des expériences virtuelles beaucoup plus immersives. On envisagerait la création de produits encore plus sophistiqués, par exemple des capsules montrant la vie sur le campus, permettant de découvrir les plaisirs de vivre et d'étudier dans une grande métropole, ou encore mettant en vedette des programmes d'études populaires.

Approche recommandée - Plateforme événementielle

La plateforme événementielle du fournisseur Easy Virtual Fair a permis à l'Université McGill, comme bien d'autres universités, de poursuivre ses activités de recrutement en période pandémique. Journées portes ouvertes, activités d'orientation, séances d'information, tournées virtuelles et autres événements se sont déroulés dans le monde virtuel avec succès.

Aucune donnée financière n'a pu être obtenue quant au coût d'acquisition de cette capacité événementielle. L'équipe de recrutement a confirmé, toutefois, l'efficacité de ce logiciel de salon virtuel. Celui-ci est utilisé par d'autres universités ainsi que par des gouvernements et des organisateurs d'événements dans 36 pays.

Impact et résultats

Selon la gestionnaire interviewée, l'impact de cette technologie ne fait aucun doute. Dans le cadre, par exemple, de son événement portes ouvertes, l'Université a joint 3 000 étudiants – autant de recrues potentielles – dans plus de 90 pays. Cela aurait été impossible en présentiel.

Même si la portée des activités de recrutement s'est grandement élargie dans le monde virtuel et que la participation s'est révélée beaucoup plus forte, les recruteurs de McGill constatent que rien ne peut remplacer entièrement le contact humain en recrutement. Le contact humain peut être déterminant quand il s'agit de convertir des prises de contact et des manifestations d'intérêt en inscriptions. Ce constat est partagé par plusieurs autres sources universitaires consultées aux fins du présent rapport, entre autres l'Université de Moncton et l'Université Saint-Paul.

D'ailleurs, selon cette dernière, l'approche de recrutement *« high tech »* doit nécessairement s'accompagner de l'approche *« high touch »* afin de produire les résultats désirés.

Perspectives d'avenir

Dans le cadre d'événements futurs, l'Université McGill envisage une formule hybride. C'est donc dire un événement virtuel jumelé à une forte composante présentielle permettant de garantir une portée optimale et un impact optimal. De l'avis des recruteurs, il importe d'injecter une solide composante d'interaction humaine dans les produits virtuels. Cette dimension est la plus saisissante et la plus efficace. Selon les recruteurs de l'Université McGill et de plusieurs autres établissements, c'est elle qui mène à de véritables connexions et conversions.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Adopter une plateforme multifonctionnelle pour gérer le cycle d'attraction et de recrutement	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université McGill
Outil virtuel d'aide au recrutement Slate	
Contexte et enjeux : Au cours des dernières années, l'Université McGill a cherché à faciliter la gestion des activités de recrutement, qui gagnent sans cesse en complexité et en diversité. L'attention s'est portée sur des technologies permettant de simplifier ce travail, tout en augmentant la capacité de recruter avec précision sur les marchés québécois, canadien et international.	**Description :** Mise en place en 2020 de la plateforme à facettes multiples *Slate*, conçue exclusivement pour l'enseignement supérieur. Nouvelle capacité acquise : la gestion, de façon intégrée, du cycle complet de la relation étudiant/diplômé/ancien/donateur, du premier contact à la post-diplomation.
Coût de mise en œuvre : La plateforme a été choisie suivant un appel d'offres. Le coût n'est pas disponible.	**Partenaires/collaborateurs :** *Slate* a été conçu par Technolutions, qui fournit aussi la formation requise pour exploiter la plateforme.
Impact et résultats attendus : L'efficacité de la plateforme est très appréciée, celle-ci ayant transformé la charge de travail aux multiples composantes par une gestion technologique systémique simplifiée et intégrée.	
Perspectives d'avenir : L'avantage d'une technologie telle que *Slate* est qu'on peut continuer à y intégrer des fonctions selon l'évolution des besoins de gestion.	
Visites virtuelles	
Contexte et enjeux : En cette ère de distanciation sociale, l'Université McGill mise sur la technologie pour offrir une expérience invitante en virtuel.	**Description :** Réalisation en 2020 d'une première phase, soit la création d'une visite virtuelle immersive.
Coût de mise en œuvre : Contrat de deux ans avec le fournisseur EAB évalué à moins de 100 000 $.	**Partenaires/collaborateurs :** Gestionnaires du projet et fournisseur.
Impact et résultats attendus : La popularité des visites virtuelles a nettement augmenté en période pandémique. Aucune donnée n'est toutefois disponible en ce qui touche le taux de conversion.	

Un élément novateur est la programmation des appels à l'action lancés en cours de visite virtuelle pour renvoi à la plateforme *Slate*, ce qui permet la gestion systématique des données et du contact client. Un autre aspect permet de multiplier les points de contact et d'étendre le rayonnement universitaire, soit l'inclusion dans la signature électronique de liens cliquables menant à une visite virtuelle et aux comptes de McGill sur les réseaux sociaux.	
Perspectives d'avenir : La phase 2 comprendra la mise au point d'expériences virtuelles beaucoup plus immersives, par exemple des capsules montrant la vie sur le campus, les plaisirs de vivre et d'étudier dans une grande métropole et mettant en vedette des programmes d'études populaires.	
Plateforme événementielle	
Contexte et enjeux : En période pandémique, l'Université McGill a fait appel aux experts du monde virtuel pour transformer ses activités de recrutement en occasions de recrutement virtuel.	**Description :** Adoption d'une plateforme événementielle et adaptation des formules traditionnelles à des formats virtuels Easy Virtual Fair
Coûts de mise en œuvre : Aucune donnée financière n'a pu être obtenue quant à l'acquisition de cette capacité événementielle	**Partenaires/collaborateurs :** La plateforme est utilisée par d'autres universités ainsi que par des gouvernements et des organisateurs d'événements
Impact et résultats : Selon la gestionnaire interviewée, les résultats sont au-delà des attentes : l'Université a joint 3 000 étudiants dans plus de 90 pays lors de son événement portes ouvertes. Cela aurait été impossible en présentiel. Toutefois, même si la portée en virtuel est beaucoup plus grande et la participation plus forte, le contact humain demeure incontournable en recrutement.	
Perspectives d'avenir : À privilégier : une formule hybride, c'est-à-dire un événement virtuel jumelé à une forte composante présentielle permettant de garantir une portée optimale et un impact optimal et menant à de véritables connexions et conversions.	

3.2 Expérimentation dans le virtuel

Contexte et enjeux

L'Université York est l'établissement de choix de plus de 55 000 étudiantes et étudiants, dont plus de 10 000 proviennent de plus de 172 pays[54]. Des étudiants-ambassadeurs enthousiastes en présentent les installations et les possibilités lors de visites virtuelles sur des plateformes telles YouVisit et YouTube. En voici des exemples : Welcome to York University et les diverses vidéos de la *Faculty of Liberal Arts & Professional Studies*.

Avant la pandémie, cette université n'avait à son service qu'un seul responsable du recrutement virtuel. Aujourd'hui, tous ses recruteurs (plus de 20) doivent être pleinement engagés dans le monde virtuel auprès des publics cibles, tant au pays qu'à l'international.

L'Université York investissait déjà dans sa présence et sa mise en valeur virtuelles. L'ère covidienne a accéléré sa transition au virtuel, l'élargissement de sa gamme d'outils virtuels et l'adoption de l'événementiel virtuel.

Description de la pratique exemplaire

Événementiel virtuel

L'expérimentation est un mot d'ordre de l'Université York en cette période de volatilité et d'incertitude. Dans le recrutement, cela se manifeste par l'événementiel virtuel. À l'heure actuelle, l'Université York est en phase de découverte : on apprend « sur le tas » et on ajuste au fur et à mesure. Différents services sont à l'essai afin de trouver la plateforme événementielle pouvant répondre à tous les besoins[55]. L'équipe teste actuellement la plateforme Accelevents.

Cette université n'est pas la seule à expérimenter dans ce domaine. L'Université Saint-Paul[56] a tenu la toute première édition virtuelle de son événement portes ouvertes en pandémie. Elle a ainsi découvert qu'il est possible pour une petite université d'acquérir une plateforme événementielle avec des moyens modestes et l'expertise de services tels Campus Central. À la suite d'expériences réussies, cette université a adopté une nouvelle pratique : l'intégration d'une solide composante virtuelle à tous ses événements de recrutement. De plus, dans le cadre événementiel, on mise beaucoup sur Appointlet, un logiciel personnalisé de prise de rendez-

---

[54] UNIVERSITÉ YORK. « About », (s.d.) https://www.yorku.ca/about/ (Consulté en juillet 2021)
[55] GRAY, Keshia. Registraire adjointe et directrice du recrutement et de l'admission, Université York. keshiag@yorku.ca │ 416-736-2100, poste 55275
[56] THIBEAULT, François. Coordonnateur des admissions et du recrutement des étudiants, Université Saint-Paul, fthibeault@ustpaul.ca │ 613-236-1393

vous avec des recrues potentielles. Cet outil, synchronisé à Outlook, a personnalisé l'approche de recrutement en mode virtuel et est aujourd'hui complètement intégré à la façon de faire universitaire.

Élargissement de la gamme d'outils virtuels

Visites, excursions et promotions virtuelles : ces vidéos, capsules et clips que l'on peut visionner en ligne sur différentes plateformes incluant YouTube n'étaient accessibles que dans le site Web de l'Université York avant la pandémie. Au printemps 2020, ces outils sont aussitôt devenus les éléments centraux de la stratégie universitaire de sensibilisation et d'attraction virtuelles. York a eu la bonne idée de convertir les outils vidéographiques existants en capsules virtuelles pour rapidement renforcer, étendre et diversifier la présence et le rayonnement universitaires dans le monde virtuel. En voici un exemple : York University

Il est plus facile maintenant de mesurer la portée des publications virtuelles (visionnements, mentions et partages). L'Université York est à même de constater qu'elle joint un bien plus grand nombre de personnes à l'échelle nationale et internationale qu'auparavant. Les coûts de production et de mise en ligne ont été absorbés par la réallocation budgétaire de sommes servant auparavant à couvrir les frais de déplacement.

La preuve se trouve dans le taux de conversion. En effet, selon la gestionnaire interviewée, grâce à une visibilité virtuelle accrue et à une concentration d'efforts dans ce domaine, l'Université York a enregistré une augmentation marquée du nombre de candidats internationaux. En fait, ils sont plus nombreux en 2020 que jamais auparavant.

Investissement stratégique dans le site Web

La gestionnaire interviewée affirme que, vu l'importance déterminante du site Web comme porte d'entrée et comme outil de de recrutement, celui-ci représente un investissement stratégique prioritaire. L'Université York a entrepris de faire construire une nouvelle destination Web, centrée sur le public étudiant et non sur les besoins institutionnels. Dans le cadre de consultations auprès d'universités, dont l'Université Saint-Paul et l'Université d'Ottawa, Axion a appris que de plus en plus d'établissements postsecondaires ont tiré des conclusions semblables et sont en voie de moderniser leur site.
Pour l'Université York, les priorités sont l'aisance de navigation, la pertinence du contenu, et la présentation d'une page d'accueil mémorable. Les premières impressions sont les plus importantes. De l'avis de la répondante, si l'on souhaite convaincre le public étudiant d'explorer l'offre universitaire, on doit y investir ce qu'il faut pour assurer un premier contact réussi. Les étudiants doivent pouvoir trouver facilement les informations recherchées.

L'équipe de recrutement a aussi appris qu'il lui faut adapter son approche à chaque étape du parcours de l'étudiant potentiel vers l'admission et même au-delà, du premier contact au premier jour de cours. Autrement dit, on doit viser non seulement à répondre aux besoins, mais à les anticiper et à se rendre utile à toutes les étapes, en présentiel et en ligne.

La création d’un site Web universitaire moderne est un projet de grande envergure, mais il s’agit aussi, pour cette université, d’un ouvrage évolutif et collaboratif qui exige une attention continue et, par conséquent, un investissement soutenu. C’est pourquoi on s’est d’abord assuré de consulter toutes les parties prenantes, à l’interne comme à l’externe. Cette consultation a permis de bien cerner les besoins et de déterminer les priorités en matière de conception et de programmation, ainsi que les facteurs de changement à considérer.

Impossible pour l’instant d’attribuer une valeur budgétaire aux nombreuses contributions humaines à ce projet au sein de l’établissement. Le budget des travaux de conception et de programmation Web confiés à un fournisseur externe oscille autour de 250 000 $. Pour l’élaboration du contenu, on prévoit une somme semblable, sinon plus élevée.

Impact et résultats

La présence virtuelle accrue et les efforts de recrutement sans précédent déployés en ligne se sont traduits par une augmentation du nombre de candidats internationaux.

Les recruteurs de l’Université York sont en mode découverte. L’expérimentation et la souplesse à cet égard sont de puissants instruments qui permettent de découvrir de nouveaux *comment-faire* dans le monde virtuel, mais aussi en présentiel.

On constate que les efforts de collaboration des dernières années donnent de bien meilleurs résultats. De plus en plus, les équipes apprennent à travailler ensemble pour ouvrir les portes de l’établissement afin d’y accueillir le public étudiant du monde entier.

Perspectives d’avenir

En virtuel comme en présentiel, le travail de recrutement se poursuit intensément. Le site Web est une priorité absolue, tout comme la recherche d’une plateforme événementielle adaptée aux multiples besoins de l’Université York. On compte également investir davantage dans les produits vidéographiques afin d’engager le public étudiant de différentes manières, à différents moments, et à l’égard de différents programmes et activités.

FICHE ANALYTIQUE	
Pratiques prometteuses et émergentes : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Favoriser une approche Web et expérimentale intelligente pour découvrir de nouveaux comment-faire	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université York
Contexte et enjeux : Avant la pandémie, l'Université York n'avait à son service qu'un seul responsable du recrutement virtuel. Aujourd'hui, l'équipe au complet y voit (plus de 20 personnes). L'ère covidienne a accéléré sa transition au virtuel, l'élargissement de sa gamme d'outils virtuels et l'adoption de l'événementiel virtuel. Aujourd'hui, tous ses recruteurs doivent être pleinement engagés dans le monde virtuel auprès des publics cibles, tant au pays qu'à l'international. À ce déploiement de forces vives s'ajoutent le recours aux visites virtuelles et aux plateformes événementielles, ainsi que la priorisation du site Web à titre de principale destination universitaire.	**Description :** L'Université York a établi au moins trois stratégies pour continuer à bâtir sur les réussites de recrutement : • **Expérimentation dans l'événementiel virtuel.** L'équipe teste actuellement la plateforme Accelevents. • **Élargissement de la gamme d'outils virtuels.** Les vidéos qui n'étaient accessibles que dans le site Web avant la pandémie ont été converties en capsules pour visites virtuelles d'installations, guidées ou non. • **Investissement stratégique dans le site Web.** L'établissement construit un site moderne, centré sur le public étudiant, l'aisance de navigation, la pertinence du contenu et une convivialité optimale.
Coût de mise en œuvre : Les coûts de production et de mise en ligne des capsules virtuelles sont absorbés par le budget auparavant réservé aux frais de déplacement. Un budget d'environ 250 000 $ est alloué à la conception et à la programmation du site Web; une somme semblable est prévue pour l'élaboration du contenu.	
Impact et résultats : La présence virtuelle accrue et les efforts de recrutement sans précédent déployés en ligne se sont traduits par une augmentation du nombre de candidats internationaux. L'expérimentation et la souplesse sont de puissants instruments qui permettent de découvrir de nouveaux *comment-faire* dans le monde virtuel, mais aussi en présentiel.	
Perspectives d'avenir : Le site Web est une priorité absolue, tout comme la recherche d'une plateforme événementielle adaptée aux besoins de l'établissement. On compte également investir davantage dans les produits vidéographiques afin de joindre le public étudiant de différentes manières, à différents moments et dans le cadre de différents programmes et activités.	

3.3 Centres de recherche et de création

Contexte et enjeux

Le recrutement d'étudiants ayant le profil de chercheurs fait l'objet d'une attention soutenue au Québec, notamment au sein de la **Commission de la recherche,** l'une des trois commissions permanentes de **l'Université Laval**[57]. La Commission de la recherche relève du Conseil universitaire et sa fonction est d'examiner toute question qui se rapporte au développement et à la coordination de la recherche. Elle est une instance de consultation pour la direction de l'Université Laval. Voici des extraits de son site Web :

> « En août 2017, la Commission de la recherche a reçu un mandat particulier concernant l'intérêt des étudiantes et étudiants à poursuivre une formation à la recherche au deuxième et au troisième cycle :
>
> *La Commission pourrait aussi être amenée à réfléchir sur les moyens d'accroitre l'intérêt des étudiants à poursuivre leurs études à la maitrise et au doctorat en considérant la situation respective des étudiants québécois, canadiens et de ceux qui proviennent de l'international.*
>
> **«** [La Commission] s'est intéressée à la question du recrutement aux cycles supérieurs, aux facteurs susceptibles de rendre plus attrayante la formation à la recherche ainsi qu'aux obstacles actuels qui peuvent influencer ce choix de parcours. Ses discussions ont porté sur la structure des programmes de même que sur l'insertion en emploi des titulaires de maitrises recherche et de doctorats dont la formation demeure très orientée vers des carrières universitaires. »

Description de la pratique exemplaire

L'Université Laval compte une quarantaine de centres de recherche et de création. Outre les efforts institutionnels déployés pour faire connaître les programmes offerts aux étudiants nationaux et internationaux, les centres de recherche et de création jouent un rôle important pour susciter les candidatures de toute provenance, intéressées par la formation en recherche aux cycles supérieurs. Les membres des centres de recherche et de création ont été invités à faire état des moyens mis en place pour diffuser leurs activités, intéresser les étudiants à la formation à la recherche et favoriser leur recrutement.

---

[57] UNIVERSITÉ LAVAL. « Commission de la recherche », (s.d.) https://www.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/commissions-permanentes/commission-de-la-recherche (Consulté en juillet 2021)

- Plusieurs centres tiennent des journées portes ouvertes pour les personnes inscrites au premier cycle, au collégial, voire au secondaire. Ces journées prennent différentes formes : conférences, démonstrations, visites des installations, journées immersives, etc. Des professeurs de l'Université se déplacent en outre pour présenter les travaux des centres dans les cégeps de la région.

- Parmi ces activités de diffusion visant également à susciter l'intérêt pour la formation à la recherche, plusieurs centres mettent l'accent sur les contacts avec les cohortes étudiantes du premier cycle. Les professeurs font connaître les projets en cours et des étudiants aux cycles supérieurs sont invités à prendre part à des présentations ou à des démonstrations.

- On recrute des assistants de recherche inscrits au premier cycle pour appuyer les personnes inscrites au doctorat et au postdoctorat et pour des projets en cours dans les centres.

- Certains stages d'été sont également offerts dans les centres de recherche. Les pratiques varient toutefois entre le contrat d'assistanat et l'activité créditée. De l'avis des centres, les stages d'été favorisent le processus de recrutement par une meilleure connaissance du milieu de la recherche et la possibilité pour les étudiants recrutés d'évaluer leur intérêt en vue d'entreprendre une formation à la recherche aux cycles supérieurs.

- Les sites Web des centres où sont présentés les membres, les projets de recherche en cours de même que les projets des étudiants en formation sont souvent consultés par les candidats canadiens et étrangers. Les collaborations internationales des membres des centres, les contacts avec les titulaires d'un diplôme de maîtrise ou de doctorat provenant de l'étranger, la renommée des chercheurs, les propositions de projets de maîtrise ou de doctorat dans les sites Web des centres ou par l'entremise d'autres sources sont les passerelles les plus fréquemment évoquées par les étudiants internationaux.

Impact et résultats

Ce travail de promotion exige un investissement en temps et en ressources, mais permet aussi de mobiliser la relève en recherche et le personnel des centres. Toutes ces personnes doivent rendre accessibles des contenus qui sont parfois fort complexes, mais de l'avis des membres des centres qui tiennent de telles activités, il s'agit d'un exercice qui porte fruit.

Selon les directions d'études et de recherches, les étudiants constituent de remarquables porte-parole pour la tenue de telles activités. De plus, l'exercice de communication auquel ils se prêtent exige de résumer leurs travaux dans un effort de vulgarisation qui leur est également fort utile au moment d'accéder au marché du travail.

Déployer des efforts de recrutement représente une première étape et nécessite un bon arrimage avec la gestion des études et la promotion des programmes afin que l'intérêt suscité se traduise par des demandes d'admission et des inscriptions aux divers programmes aux trois

cycles. C’est pourquoi les opérations de recrutement fructueuses résultent d’une collaboration avec la gestion des programmes au sein des facultés et des départements. Cet arrimage est essentiel pour appuyer les efforts des centres, des groupes de recherche ainsi que des instituts, et doit être retenu parmi les conditions gagnantes pour favoriser le recrutement.

Perspectives d’avenir

Dans le but de favoriser une meilleure diffusion des activités des centres et de susciter d’éventuelles candidatures, des suggestions ont été formulées :

- La création de capsules vidéo
- L’utilisation d’une fiche résumant l’essentiel des travaux en cours par les membres des centres et des instituts
- La diffusion de contenu à travers des plateformes institutionnelles consacrées au portrait de la recherche à l’Université Laval

La Commission de la recherche a émis six recommandations relatives au recrutement et aux motivations dans le but d’attirer un plus grand nombre d’étudiants vers la profession de chercheur :

- Recommandation 1 : Faire connaître les activités à succès réalisées par les centres de recherche et de création afin d’étendre ces pratiques à tous les secteurs.
- Recommandation 2 : Rendre le recrutement moins tributaire du financement externe par une offre groupée de bourses, prévoir une indexation du budget des bourses d’appui à la réussite et constituer une offre de bourses d’exonération des droits de scolarité majorés à la maîtrise recherche pour les étudiants internationaux, dans une perspective de recrutement stratégique.
- Recommandation 3 : Accroître le nombre d’activités d’initiation à la recherche au premier cycle et diffuser tôt au premier cycle les critères d’admission aux cycles supérieurs, notamment les moyennes requises pour l’admission et celles permettant de déposer des demandes de bourses d’excellence.
- Recommandation 4 : Intégrer une réflexion sur la finalité du parcours de formation aux cycles supérieurs, sur les aspirations des étudiants ainsi que sur leur plan de carrière.
- Recommandation 5 : Instaurer un mode de suivi systématique des titulaires de maîtrise recherche et de doctorat de l’Université Laval afin d’inventorier leurs domaines d’emploi, de les inciter à participer aux activités de recrutement et de renforcer leur lien d’appartenance à l’établissement.

- Recommandation 6 : Accroître la participation de l'Université Laval aux activités de recrutement hors des murs, en particulier à l'international, et promouvoir l'offre de formation aux cycles supérieurs[58].

Nouvelles pratiques à envisager[59]

La répondante interviewée par Axion, elle-même professeure, a proposé trois autres pistes à explorer en vue de susciter l'intérêt envers les études supérieures et l'enseignement universitaire.

Stages crédités

On pourrait offrir des stages crédités aux étudiants au premier cycle universitaire souhaitant vivre une expérience professionnelle en enseignement. Selon la répondante, le contact avec un professeur passionné est la clé. Ce type de stage permet d'immerger l'étudiant dans la vie universitaire pour lui offrir un panorama plus large que ce qu'il peut imaginer ou a entendu au sujet de la profession. Les *journées des carrières* pourraient ainsi devenir des *stages à part entière*. Ce type d'expérience est très valorisant. Plutôt que d'être en situation d'évaluation en milieu scolaire, l'étudiant est plongé dans une exploration à la fois gratifiante et sécurisante du milieu de l'enseignement. De telles expériences immersives positives viennent contrer la spirale négative et dévalorisante parfois associée à la profession.

Stages rémunérés

En ce qui a trait à la rémunération des stages, la répondante croit qu'il est possible d'établir un seuil à cet égard, bien qu'elle note au passage que les stages en recherche à la maîtrise et au doctorat ne sont pas rémunérés. Toutefois, à son avis, lorsque l'étudiant a complété la moitié de sa formation et que son engagement est confirmé par la poursuite de ces études, il y aurait lieu de lui offrir un stage rémunéré. Cela permettrait, entre autres, de reconnaître que le stage est une façon de mettre à profit une expertise qui a de la valeur.

---

[58] COMMISSION DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL. *Motiver et intéresser les étudiantes et les étudiants aux formations et aux carrières en recherche : diversifier les horizons et aplanir les obstacles*, le 14 octobre 2020, 61 p. https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouv/Documents%20officiels/Avis%20de%20la%20Commission%20de%20la%20recherche/Motiver%20%C3%A9tudiants%20formations%20carri%C3%A8re%20recherche_Avis%20CRUL.pdf (Consulté en juillet 2021)

[59] OUELLET, Marise. Secrétaire permanente de la Commission des études, Université Laval marise.ouellet@rec.ulaval.ca | 418-956-9587

Études à temps partiel

Le contexte a beaucoup changé et il faut favoriser non pas un abaissement, mais un assouplissement dans l'approche de sélection et les critères d'admission. Ceux-ci ne correspondent pas nécessairement aux réalités du monde moderne. Il suffit de penser aux parents, aux travailleurs, aux membres de groupes minoritaires, aux Autochtones et aux étrangers. La grandissante diversité des populations étudiantes met en relief des parcours de plus en plus diversifiés et non traditionnels. Toutefois, le profil de ces clientèles peut enrichir la profession de qualités différentes, mais hautement pertinentes (résilience, créativité, diversité culturelle, façons de penser et de faire novatrices). Par exemple, le candidat issu d'un milieu défavorisé possède une compréhension unique du monde qui sera très utile en salle de classe, où l'on accueille des cohortes de plus en plus diversifiées.

Source : Université d'Ottawa

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Miser sur une combinaison d'approches incluant les stages d'été, le site Web et l'événementiel	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Commission de la recherche de l'Université Laval
Contexte et enjeux : Selon la Commission des études et la Commission de la recherche de l'Université Laval, les étudiants internationaux s'intéressent beaucoup plus activement aux carrières en recherche que le public étudiant québécois et canadien. L'Université Laval est maintenant plus proactive auprès des étudiants de 1er cycle avec l'offre de stages dans le domaine de la recherche. Beaucoup d'efforts sont déployés pour diffuser plus largement et diversifier les thématiques de recherche pour ainsi intéresser un plus grand nombre d'étudiants. On accentue le repérage précoce pour sensibiliser les étudiants aux nombreuses possibilités dans le domaine et pour les inciter à s'inscrire à des programmes ouvrant des portes en recherche.	**Description :** Les centres de recherche et de création de l'Université Laval adoptent les pratiques suivantes pour attirer des candidats : **Stages d'été en recherche** dans les centres de recherche, sous forme de contrats d'assistanat et d'activités créditées. **Journées portes ouvertes** pour les étudiants au premier cycle, au collégial, ou au secondaire comprenant des conférences, des démonstrations, des visites des installations et des expériences immersives. **Présentations par les professeurs** dans les cégeps au sujet des travaux de recherche menés par les centres. **Contacts entre cohortes étudiantes du premier cycle et des cycles supérieurs** lors de présentations ou démonstrations par les professeurs. **Recrutement d'assistants inscrits au premier cycle** pour les projets de recherche.
Coût de mise en œuvre : Aucune précision n'a pu être obtenue en ce qui touche ces pratiques.	**Impact et résultats :** Ce travail de promotion exige un investissement en temps et en ressources, mais permet aussi de mobiliser la relève en recherche. Les opérations de recrutement fructueuses résultent d'une collaboration réussie avec la gestion des programmes au sein des facultés et des départements. Cet arrimage est essentiel pour appuyer les efforts des centres, des groupes de recherche ainsi que des instituts, et doit être retenu parmi les conditions gagnantes pour favoriser le recrutement.

Perspectives d'avenir → Dans le but de favoriser une meilleure diffusion des activités des centres et de susciter d'éventuelles candidatures, on envisage la création de capsules vidéo, l'utilisation d'une fiche résumant l'essentiel des travaux de recherche en cours, ainsi que la diffusion de contenu à travers des plateformes institutionnelles consacrées à la recherche.

La Commission recommande les actions suivantes relatives au recrutement :

- **Faire connaître les activités à succès** réalisées par les centres de recherche et de création afin d'étendre ces pratiques à tous les secteurs.
- **Rendre le recrutement moins tributaire du financement externe** par une offre groupée de bourses déjà disponibles et une offre de bourses d'exonération des droits de scolarité majorés pour les étudiants internationaux.
- **Accroître le nombre d'activités d'initiation à la recherche au premier cycle** et diffuser tôt au premier cycle les critères d'admission aux cycles supérieurs.
- **Intégrer une réflexion sur la finalité du parcours de formation aux cycles supérieurs**, sur les aspirations des étudiants ainsi que sur leur plan de carrière.
- **Instaurer un mode de suivi systématique des titulaires de maîtrise recherche et de doctorat** de l'Université Laval afin d'inventorier leurs domaines d'emploi et renforcer leur lien d'appartenance à l'établissement.
- **Accroître la participation de l'Université Laval aux activités de recrutement hors des murs.**

À envisager → La répondante interviewée par Axion, elle-même professeure, a proposé d'autres pistes à explorer en vue de susciter l'intérêt envers les études supérieures et l'enseignement universitaire. En voici deux :

Stages crédités. On pourrait offrir des stages crédités aux étudiants au premier cycle universitaire souhaitant vivre une expérience professionnelle en enseignement. Ce type de stage permet d'immerger l'étudiant dans la vie universitaire pour lui offrir un panorama plus large que ce qu'il peut imaginer ou a entendu au sujet de la profession. De telles expériences immersives positives viennent contrer la spirale négative et dévalorisante parfois associée à la profession.

Études à temps partiel. Le contexte a beaucoup changé et il faut favoriser non pas un abaissement, mais bien un assouplissement dans l'approche de sélection et les critères d'admission. Ceux-ci ne correspondent pas nécessairement aux réalités du monde moderne.

3.4 Mentorat et accompagnement

Contexte et enjeux

Quelque 47 000 étudiants sont inscrits à **l'Université Laval** à l'automne 2021, dont plus de 60 % à temps plein[60]. Le Service du développement professionnel travaille en étroite collaboration avec toutes les facultés. Comme l'a expliqué son directeur en entrevue, la formation continue fait partie de son mandat et l'établissement s'adapte au marché de l'emploi en rapide évolution.

En plus de diriger ce service, le répondant[61] préside le CERIC, un organisme caritatif voué à la progression de l'éducation et de la recherche en matière d'orientation professionnelle et de développement de carrière[62]. Ces deux fonctions névralgiques lui permettent de porter un regard aussi large que critique sur les stratégies et les pratiques à privilégier en matière d'attraction et de recrutement, tant au chapitre de la persévérance scolaire que de la rétention.

Les constats s'inscrivent dans les plus hautes visées stratégiques de l'Université Laval pour répondre à l'évolution du monde de l'enseignement et de la recherche, ainsi que de la société.

Au nombre de ces visées, notons l'enrichissement de l'expérience étudiante par une offre de formation améliorée, l'intensification de l'internationalisation, l'accompagnement dans l'apprentissage la vie durant, ainsi que la transformation par le numérique[63].

Description de la pratique exemplaire

En matière de recrutement et de rétention, le mentorat et l'accompagnement ont fait leurs preuves. Ils prennent diverses formes pour appuyer des clientèles de plus en plus diversifiées. Au cours des dernières années, un vent d'innovation a soufflé sur ce domaine pour multiplier et diversifier les méthodes. On conjugue l'apport technologique et l'expertise humaine, cette dernière demeurant une composante essentielle du processus.

Rencontres avec un conseiller en emploi

---

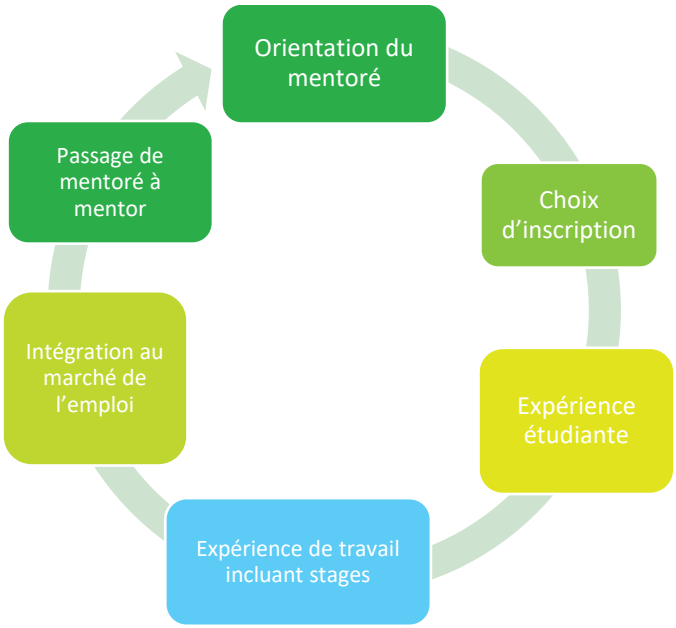
[60] UNIVERSITÉ LAVAL. « Notre université », (s.d.) https://www.ulaval.ca/notre-universite (Consulté en juillet 2021)
[61] RAYMOND, André. Directeur du Service de développement professionnel de l'Université Laval et président du CERIC. Andre.raymond@spla.ulaval.ca │ 613-236-1393
[62] CERIC. « Mandats stratégiques », (s.d.) https://ceric.ca/fr (Consulté en juillet 2021)
[63] UNIVERSITÉ LAVAL. *Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir : Planification stratégique 2017-2022*, 28 p. https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouvernance/bsg/documents-officiels/rapports/Plan-strategique-UL-2017-2022.pdf (Consulté en juillet 2021)

Le conseiller oriente l'étudiant vers le programme le plus pertinent, fournit des renseignements, appuie l'inscription et encadre l'étudiant tout au long de son parcours d'études. Les rendez-vous en présentiel ou en virtuel, les sessions de clavardage et les événements comme les journées des carrières sont des outils de choix pour réussir la mission de recrutement, de rétention et de réussite scolaire.

Partenariat avec Academos Cybermentorat

L'Université Laval est fière partenaire d'Academos, dont l'application de cybermentorat aide les 14 à 30 ans à trouver la profession de leurs rêves[64]. Ce service provincial gratuit donne accès à un bassin de 3 000 professionnels prêts à guider le futur étudiant ou l'étudiant actuel vers la profession souhaitée.

L'approche de mentorat doit s'installer en amont pour se poursuivre jusqu'à l'entrée sur le marché du travail, et même au-delà. Le cycle d'appui et d'accompagnement optimal ressemble à ce qui suit :



Academos joue un rôle important dans le cycle d'accompagnement et de mentorat au Québec. Grâce à son application, Academos offre aux étudiants la possibilité de découvrir le monde du travail par l'entremise de mentors du milieu. Ainsi, les jeunes peuvent dialoguer avec des professionnels pour concrétiser leurs plus grandes aspirations. Cette approche favorise la

[64] ACADEMOS. « Trouve ta voie », (s.d.) https://academos.qc.ca/ (Consulté en juillet 2021)

persévérance scolaire en aidant les jeunes à trouver un projet professionnel qui donne un sens à leurs études et les motive à demeurer sur les bancs d'école.

L'application de cybermentorat permet d'agir directement et efficacement à l'égard de trois grands enjeux jeunesse. Tout d'abord, 26 % des Québécois n'arrivent pas à obtenir un diplôme d'études secondaires avant l'âge de 20 ans. Ensuite, 40 % des jeunes décrocheurs justifient leur décision d'abandonner leurs études par un manque de buts professionnels. Enfin, 33 % des cégépiens abandonnent leurs études sans avoir obtenu un diplôme[65]. Aujourd'hui, 135 000 jeunes utilisent Academos pour les accompagner dans leur choix de carrière[66].

Diffusion et intervention précoce

Peu importe l'établissement, le domaine ou le marché, le défi demeure le même : joindre la clientèle. Le Service de placement de l'Université Laval emploie une combinaison de méthodes pour y parvenir, dont des conférences et événements, des publications sur les médias sociaux et des campagnes courriel. On reconnaît toutefois que la clientèle est continuellement bombardée de messages et que sa capacité de les absorber a ses limites.

L'Université Laval adopte une approche proactive auprès des étudiants de première année pour les inciter à se prévaloir du service de mentorat et de conseil à l'emploi. En effet, l'Université a constaté que les étudiants avaient tendance à solliciter ce type d'appui trop tard dans leur parcours d'études.

Impact et résultats

La rétroaction démontre l'efficacité et la pertinence des approches privilégiées par l'Université Laval en matière d'attraction, d'orientation, de développement, de recrutement, de rétention et de persistance scolaire. En effet, les enquêtes de l'Université au cours des 15 dernières années confirment un taux de satisfaction très élevé chez ses étudiants. Selon les indicateurs repères de 2020, ce taux s'élève à tout près de 90 % au premier cycle et au-delà de 90 % aux cycles supérieurs[67]. Au nombre des conditions gagnantes, on compte l'expérience étudiante. De l'avis

---

[65] ACADEMOS. *À propos d'Academos*, 2021, 21 p., diapositive 8. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:f277a963-e016-433d-8437-0d4603091a16 (Consulté en juillet 2021)
[66] *Ibid.*, diapositive 4.
[67] UNIVERSITÉ LAVAL. *Nos indicateurs repères 2020,* 7 p. [Les indicateurs repères rendent compte de l'évolution de l'Université dans tous ses secteurs d'activité.] https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouvernance/bsg/documents-officiels/rapports/indicateurs-reperes-2020.pdf (Consulté en juillet 2021)

du répondant de l'Université Laval, il s'agit d'un facteur clé d'attraction et de recrutement. On ne saurait assez le mettre en valeur.

Le développement d'outils novateurs de mentorat et d'accompagnement sera grandement porteur pour l'université moderne, au même titre que les plateformes qui connectent efficacement les acteurs aux clientèles étudiantes en fonction de leurs besoins et réalités.
La nécessité d'agir rapidement et efficacement auprès de la jeunesse ne fait aucun doute. Au Québec, l'indécision vocationnelle est un facteur majeur. Le taux de diplomation au secondaire en cinq ans est de 64 % pour le réseau public, soit le plus faible au Canada. Les partenariats avec des agents de changement comme Academos constituent des solutions novatrices. Selon des données de 2021, Academos recrute chaque année 22 000 nouveaux jeunes en quête d'une vocation et 500 nouveaux mentors prêts à consacrer temps et expertise à la relève. En 2021, 84 % des jeunes répondants ont indiqué que leur participation au mentorat d'Academos avait influencé leur choix de carrière[68].

Perspectives d'avenir

Nouvelle plateforme de mentorat

La plateforme ELO est une initiative fort prometteuse, mise au point en partenariat avec Academos. Grâce à cette plateforme Web et mobile novatrice, le mentorat virtuel devient possible. Celui-ci procure une flexibilité géographique et temporelle permettant au mentor et au mentoré de se joindre sans se déplacer. Une telle approche facilite l'intégration de la relève au monde du travail, tout en favorisant son développement professionnel et sa mise en réseau.

L'Université Laval mise fortement sur cette plateforme, parce qu'elle permet aux étudiants de choisir un mentor parmi plusieurs milliers pour se faire conseiller en matière de parcours d'études, tout au long de leur cheminement.
Profil professionnel étudiant/employeur

Autre nouveauté qui promet, l'Université Laval est en voie de développer une application d'intelligence artificielle. Celle-ci permettra à l'étudiant de préparer un profil professionnel qui le propulsera vers l'emploi ou l'employeur correspondant à ses compétences, ses intérêts et ses valeurs, et vice versa. Cet outil comportera aussi la construction programmée d'un curriculum vitae à l'aide d'informations fournies par l'étudiant sous différentes rubriques :

Forces	Intérêts	Valeurs	Études	Bourses	Distinctions	Stages	Emplois

[68] ACADEMOS. *À propos d'Academos*, *op. cit.*, diapositive 11.

L’application produira un algorithme utile à la fois pour l’étudiant et l’employeur.

L’étudiant pourra :

4. recevoir les offres d’emploi qui correspondent à son profil
5. déterminer ce qui lui manque comme compétences et compléter son bagage
6. produire un curriculum vitae taillé sur l’offre d’emploi et les caractéristiques de l’employeur

L’employeur pourra :

- ✓ avoir accès à un bassin de ressources qualifiées
- ✓ agencer son offre d’emploi aux candidats appropriés
- ✓ raffiner sa recherche selon les qualités recherchées

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Miser sur l'appui et le mentorat en mode présentiel, virtuel et numérique	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université Laval
Contexte et enjeux : Le Service du développement professionnel de l'Université Laval travaille en étroite collaboration avec toutes les facultés. Les constats s'inscrivent dans les plus hautes visées stratégiques de l'Université Laval, dont l'enrichissement de l'expérience étudiante par une offre de formation améliorée, l'intensification de l'internationalisation, l'accompagnement dans l'apprentissage la vie durant, ainsi que la transformation par le numérique.	**Description :** Résumé des stratégies privilégiées **Rencontres avec un conseiller en emploi**. Cette stratégie efficace, en présentiel et en virtuel, comprend une option de clavardage en temps normal et événementiel. **Partenariat avec Academos Cybermentorat**. L'application met en relation les étudiants et des professionnels en mesure de les guider vers la profession souhaitée. **Diffusion et intervention précoce.** Les étudiants de première année sont dirigés plus tôt vers le mentorat.
	Coût de mise en œuvre : Les données financières ne sont pas disponibles.
Impact et résultats : La rétroaction démontre l'efficacité et la pertinence des approches privilégiées par l'Université Laval. Le taux de satisfaction est très élevé chez ses étudiants : tout près de 90 % au premier cycle et au-delà de 90 % aux cycles supérieurs. Pour la préparation au marché du travail, l'Université Laval se classe parmi les trois meilleures au Canada. Le partenariat de cybermentorat avec Academos permet d'accompagner 135 000 étudiants dans leur choix de carrière.	
Perspectives d'avenir : Plateforme ELO : Cette plateforme Web et mobile novatrice de mentorat virtuel servira à conseiller les étudiants tout au long de leur cheminement. **Profil professionnel étudiant/employeur :** L'application d'intelligence artificielle permettra à l'étudiant de préparer un profil professionnel qui le propulsera vers l'emploi ou l'employeur correspondant à ses compétences, ses intérêts et ses valeurs, et vice versa.	

3.5 Programme d'étudiants-ambassadeurs

Contexte et enjeux

En 2015, **l'Université du Québec à Montréal**[69] a mis sur pied un programme d'étudiants-ambassadeurs, avec la collaboration du Bureau du recrutement et des Services à la vie étudiante. Auparavant, des étudiants étaient régulièrement appelés à représenter l'Université auprès de futurs étudiants, mais c'est la première fois qu'on formalisait l'approche sous un programme structuré.

Selon la répondante de l'UQAM[70], sans un tel programme, la portée et l'impact des efforts de recrutement seraient considérablement réduits. Les 10 employés du Bureau du recrutement ne suffiraient pas à assurer une action communicationnelle et promotionnelle efficace pour un établissement universitaire constitué de six facultés et comptant 40 000 étudiants, dont 4 500 de l'international.

> L'UQAM est l'experte de l'offre mais les étudiants sont les experts de la clientèle.

Le programme d'étudiants-ambassadeurs est une pratique exemplaire essentielle au recrutement. Les étudiants sont les mieux placés pour persuader les clientèles de choisir l'UQAM.

L'UQAM a conçu un outil pour l'aider à joindre les clientèles avec les bons mots, la bonne approche, au bon moment et au bon endroit. Il s'agit de fiches descriptives résumant le profil de chaque clientèle. Certains les appellent « portraits-robots », tandis que d'autres les nomment « persona marketing ».

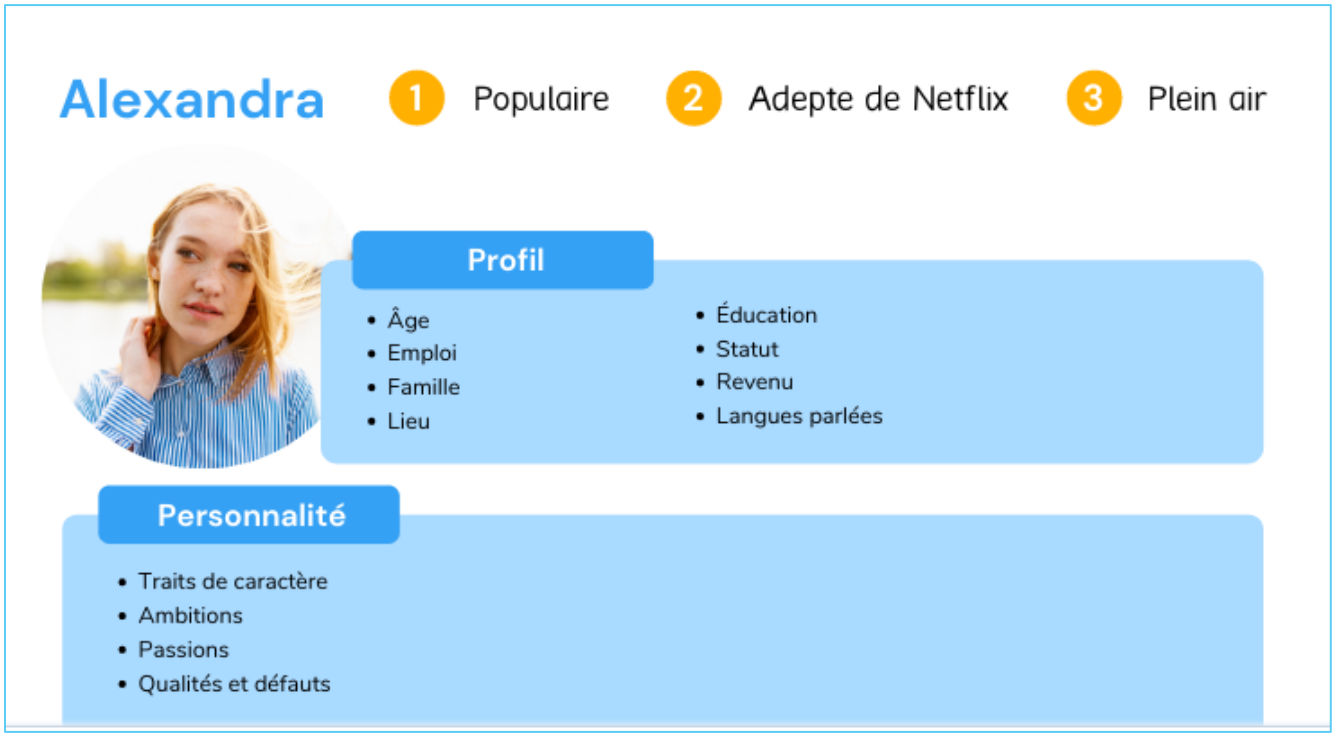
Ce type d'outil est d'une grande utilité, puisqu'il illustre le type de clientèle visé en fonction de ses principales caractéristiques sociodémographiques, géographiques et psychographiques; de ses besoins, rêves et goûts; ainsi que de ses préférences, surtout en matière de communication. Le simple fait d'indiquer ses réseaux, plateformes et canaux favoris permet un choix précis de messages, de véhicules sociaux de contenu publicitaire pour joindre la clientèle dans son milieu de vie. Il faut noter que toutes ces informations sont colligées auprès de sources fiables et probantes.

---

[69] UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. « À propos », (s.d.) https://uqam.ca/information/presentation/ (Consulté en août 2021)
[70] DOUCET, Christine. Conseillère à la promotion institutionnelle, Bureau du recrutement, UQAM. doucet.christine@uqam.ca | 514-987-3000, poste 1731

Ainsi, on facilite le travail communicationnel. Recruteurs et étudiants-ambassadeurs savent exactement à qui s'adresser, le meilleur moyen de joindre cette clientèle, l'approche à privilégier, ainsi que le message le plus susceptible d'entraîner une action concrète. Cela permet aussi au Bureau du recrutement d'assurer un jumelage optimal d'étudiants-ambassadeurs et de clientèles visées.

Les fiches de persona marketing de l'UQAM sont confidentielles et ne peuvent être partagées. Voici, à titre d'exemple, un gabarit de fiche typique :



Source : https://blogue.guaranamarketing.com/articles/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-persona-marketing

Description de la pratique exemplaire

De 30 à 40 étudiants aux trois cycles sont appelés à représenter l'UQAM dans le cadre d'événements institutionnels, notamment à l'occasion des journées portes ouvertes et des tournées dans les cégeps et écoles secondaires.

Les ambassadeurs, originaires du Québec, du Canada et de l'international, sont choisis à la suite d'un appel de candidatures lancé auprès des six facultés et de l'École des sciences de la gestion. Les ambassadeurs suivent une formation pour les préparer à jouer ce rôle d'importance primordiale. Dans l'exécution de leurs fonctions, ils sont continuellement encadrés par le Bureau du recrutement.

La mission d'étudiant-ambassadeur consiste à accueillir les visiteurs, à les renseigner, à animer des visites guidées sur le campus et à effectuer des présentations liées à son programme d'études. Les ambassadeurs partagent leur expérience étudiante avec les futurs étudiants. Ils effectuent un suivi personnel auprès des candidats ayant reçu une offre d'admission pour les orienter, leur montrer comment procéder et leur expliquer les étapes à franchir.

Les étudiants-ambassadeurs sont les créateurs et générateurs de contenu pour les médias sociaux et les différentes plateformes. Cela inclut les vox populi, les vidéos, les témoignages dans diverses publications, l'animation de groupes Facebook Live ainsi que les interventions ciblées lors de la diffusion promotionnelle d'appels à l'action.

Le Bureau du recrutement accorde beaucoup d'importance au renouvellement continu des forces étudiantes ambassadoriales. La priorité est au recrutement d'étudiants étoiles à l'aide des moyens suivants :

- Le bouche-à-oreille auprès des étudiants et des facultés
- L'affichage dans la banque d'emplois de l'UQAM
- Les publications dans les médias sociaux
- La sollicitation proactive auprès des professeurs les invitant à recommander des étudiants

Le budget de gestion de ce programme varie de 60 000 $ à 100 000 $ par année. Il importe de noter que les étudiants-ambassadeurs de l'UQAM sont syndiqués. Il y a deux catégories d'ambassadeurs à temps partiel : les ambassadeurs de première ligne sont rémunérés au taux horaire de 17 $, tandis que les vétérans (deux à trois ans d'expérience) touchent un montant plus élevé.

La répondante affirme qu'un programme d'ambassadeurs bénévoles n'aurait pas la même portée ou le même impact que celui-ci.

Description d'une pratique similaire[71]

Les étudiants-ambassadeurs des deuxième et troisième cycles jouent un rôle tout aussi déterminant à **HEC Montréal**. On reconnaît que la voix étudiante est beaucoup plus crédible et accrocheuse aux yeux des étudiants potentiels. Les diplômés de HEC font également partie intégrante de la stratégie de recrutement. Ces derniers sont des exemples de réussite et leurs témoignages sont particulièrement percutants.

---

[71] BELLAVANCE, François. Directeur des études, HEC Montréal, francois.bellavance@hec.ca | 514-340-6485

Le renouvellement de l'équipe d'ambassadeurs doit demeurer une priorité afin d'assurer l'efficacité des approches de recrutement. De plus, un suivi humain intensif avant et après l'inscription s'impose, même si l'on s'appuie sur des mesures de relance automatisées grâce à l'intelligence numérique. Selon toutes les indications, le contact humain est hautement prisé par les demandeurs d'admission.

Description d'une pratique similaire[72]

À l'**Université McGill**, une ligue d'étudiants-ambassadeurs est à l'œuvre sur le terrain. Environ 25 étudiants possédant de solides aptitudes de communication et de leadership sont recrutés de tous les domaines d'intérêt et afin d'assurer un véritable reflet de la diversité au sein de l'établissement. L'approche stratégique en matière de recrutement rejoint celle d'autres programmes fructueux :

L'étudiant actuel parle à l'étudiant potentiel.

Pour McGill comme pour plusieurs autres universités, c'est entre ces deux pôles que la vraie connexion se fait. Ses étudiants-ambassadeurs jouent un rôle clé, en particulier lors de webinaires et de rencontres ouvertes sur Zoom.

Accessibles sur invitation seulement, les webinaires durent jusqu'à une heure et traitent d'une variété de thématiques d'intérêt particulier pour la clientèle. On y intègre des mini-clips d'étudiants-ambassadeurs pour injecter une dose de dynamisme humain et rehausser la pertinence du message.

Les rencontres ouvertes sur Zoom permettent aux intéressés de participer à une séance virtuelle de questions et réponses et de discussion libre. Étudiants-ambassadeurs et recruteurs répondent aux questions et en profitent pour établir des liens. Les étudiants potentiels sont libres d'y assister. Cela leur permet de s'imprégner de la culture de McGill et de faire des rencontres. Les séances sont souples et humaines, et durent environ une heure.

En matière de coûts, outre l'effort organisationnel et professionnel, les étudiants-ambassadeurs à temps partiel touchent le salaire minimum de 13,83 $ l'heure. Les coûts pour la réalisation des webinaires ne sont pas disponibles.

---

[72] NEISH, Joëlle. Gestionnaire principale, Recrutement et communications, Université McGill
joelle.neish@mcgill.ca │ 514-398-6563

Description d'une pratique similaire[73]

À la **Schulich School of Business**, l'école de commerce de l'Université York, le programme d'étudiants-ambassadeurs comporte deux volets. Le premier est destiné aux étudiants de premier cycle et l'autre, aux étudiants des cycles supérieurs. Ce deuxième volet présente un défi beaucoup plus important. Aux cycles supérieurs, la concurrence est vorace et il est bien plus difficile de recruter. Les candidats à ces niveaux exigent une approche très franche, sans détour. Ils veulent échanger avec des diplômés qui sont passés par là et qui réussissent dans le monde des affaires, et non avec des recruteurs chargés de vendre les programmes. Les étudiants-ambassadeurs sont essentiels au recrutement aux cycles supérieurs. Si la Schulich School of Business le pouvait, elle modifierait le programme pour leur assurer une rémunération.

Impact et résultats

Le programme d'étudiants-ambassadeurs est un levier essentiel en recrutement pour l'UQAM. Comme publicité, rien ne vaut cette approche pour faire découvrir l'établissement et ses possibilités. Les avantages de travailler avec un groupe d'étudiants bien formés et solidement encadrés sont nombreux et vivement appréciés par l'UQAM. Ce sont eux qui :

- effectuent un travail de première ligne essentiel en assurant un suivi et un accompagnement personnalisés auprès de chaque candidat ayant reçu une offre d'admission;
- créent, génèrent et vulgarisent le contenu de vidéos, vox populi et publications dans les médias sociaux et sur les autres plateformes de façon proactive, créative, pertinente et adaptée aux besoins, aux aspirations, aux intérêts et aux goûts des clientèles visées;
- animent les visites guidées en présentiel comme en virtuel, s'occupent de l'accueil et de l'orientation, assurent la fonction de clavardage et appuie la préparation de signalisation et le montage dans le cadre d'activités telles les journées portes ouvertes;
- représentent leur université dans les écoles secondaires, les cégeps, les foires et les kiosques, en animant des conférences et en effectuant des présentations;
- répondent aux demandes d'information dans Facebook, gèrent les groupes Facebook et discutent en direct avec les recrues potentielles.

---

[73] SINKER, Hollis. Directrice générale, Services aux étudiants et relations internationales, Schulich School of Business,
hsinker@schulich.yorku.ca | 416-736-2100, poste 77970

Les avantages pour les étudiants-ambassadeurs sont indéniables :

- Une rémunération permettant d'assurer un revenu pendant les études
- Un sentiment d'appartenance et de contribution à la vie universitaire
- L'acquisition de compétences, de connaissances et d'outils ainsi que d'une expérience de travail valorisante
- L'enrichissement du curriculum vitae dans plusieurs sphères : gestion de clientèles, développement de contenu, créativité, représentation, réseautage et orientation.

L'impact de l'action étudiante se voit dans les résultats d'achalandage (demandes, suivis, démarchage, réseautage, etc.) et de recrutement. La participation à ce programme est forte et les candidatures sont nombreuses. Il n'y a pas lieu d'effectuer une évaluation formelle du programme à l'heure actuelle.

Les recruteurs de l'UQAM prennent soin de se ressourcer pour bonifier et rafraîchir le programme d'étudiants-ambassadeurs ainsi que leurs propres approches comme service universitaire. Souvent, on consulte des sources expertes à l'externe comme, par exemple, NAGAP.

C'est d'ailleurs dans le cadre d'un atelier offert par cet organisme chef de file que la répondante a découvert les éléments déterminants nécessaires à l'établissement d'un solide programme d'étudiants-ambassadeurs.

À titre d'information, les trois éléments les plus importants en vue d'un programme réussi sont le sentiment d'appartenance, l'autonomie et la place faite à la créativité.

Perspectives d'avenir

L'UQAM est très satisfaite de ce programme, mais souhaite y assurer une représentation plus diversifiée reflétant davantage le profil de la clientèle internationale. Quand la vie normale reprendra son cours, on compte investir davantage dans le développement des capacités des étudiants-ambassadeurs comme générateurs, créateurs et animateurs de contenu. L'objectif est de les inciter à repousser encore plus les limites de leur créativité et, idéalement, de les garder en service trois ans, un cycle de contribution optimal tant pour le programme que pour l'étudiant. En trois ans, l'étudiant acquiert une solide expérience qui le prépare à son entrée sur le marché du travail

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Tirer profit des forces communicationnelles des étudiants-ambassadeurs	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université du Québec à Montréal
Contexte et enjeux : En 2015, l'UQAM a mis sur pied un programme d'étudiants-ambassadeurs pour recruter auprès des écoles et des cégeps, ainsi qu'ailleurs au Canada et à l'international. Le programme repose sur les principes suivants : • ***L'UQAM est l'experte de l'offre;*** • ***Les étudiants sont les experts de la clientèle.*** Chaque année, de 30 à 40 étudiants aux trois cycles sont appelés à représenter l'UQAM lors d'événements et de tournées dans les cégeps et les écoles secondaires. Retenus à la suite d'un appel de candidatures les étudiants sont formés et reçoivent un encadrement continu. Une série de persona marketing – des fiches décrivant le profil de chaque clientèle – facilite le travail communicationnel des recruteurs et ambassadeurs.	***Description :*** La mission d'étudiant-ambassadeur est primordiale et se résume comme suit : • **Assurer un suivi et un accompagnement** personnalisés auprès des candidats ayant reçu une offre d'admission. • **Créer, générer et vulgariser le contenu** de vidéos, vox populi, publications dans les médias sociaux et autres. • **Animer les visites guidées** présentielles et virtuelles. • **Accueillir et orienter la clientèle**, clavarder avec elle et offrir un appui logistique lors d'événements. • **Représenter l'UQAM** dans les écoles secondaires et les cégeps, participer à des foires et tenir des kiosques. • **Répondre aux demandes d'information** dans Facebook et gérer les groupes Facebook. Le recrutement se fait par bouche-à-oreille et à la suite d'affichages dans la banque d'emplois et les médias.
Coût de mise en œuvre : Le budget annuel de gestion varie de 60 000 $ à 100 000 $. Il y a deux catégories d'ambassadeurs à temps partiel : les ambassadeurs de première ligne sont rémunérés au taux horaire de 17 $, tandis que les vétérans (2 à 3 ans d'expérience) touchent un montant plus élevé.	
Impact et résultats attendus : Sans un tel programme, la portée et l'impact des efforts de recrutement seraient considérablement réduits.	
Perspectives d'avenir : On souhaite assurer une représentation plus diversifiée au sein du programme pour refléter davantage le profil de la clientèle internationale. On compte investir davantage dans le développement des capacités des étudiants comme générateurs, créateurs et animateurs de contenu. L'objectif est de les inciter à repousser encore plus les limites de leur créativité et de les garder en service trois ans, un cycle de contribution optimal pour tous.	

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Tirer profit des forces communicationnelles des étudiants-ambassadeurs	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université McGill
Contexte et enjeux : La source la plus crédible aux yeux d'un étudiant potentiel, c'est un étudiant qui vit l'expérience universitaire. Les étudiants-ambassadeurs sont des porte-parole authentiques, bien placés pour parler au nom de l'Université. Environ 25 étudiants possédant de solides aptitudes de communication et de leadership sont recrutés de tous les domaines d'intérêt. Ses étudiants-ambassadeurs jouent un rôle clé lors de webinaires et de rencontres ouvertes sur Zoom, deux outils de recrutement accrocheurs axés sur une formule gagnante : ***l'étudiant actuel parle à l'étudiant potentiel***.	**Description :** Des **mini-clips** d'étudiants-ambassadeurs sont intégrés dans les webinaires, ce qui rehausse leur dynamisme humain et la pertinence de leur contenu. Accessibles sur invitation seulement, les webinaires durent jusqu'à une heure et traitent d'une variété de thématiques d'intérêt particulier pour la clientèle. Les **rencontres ouvertes** sur Zoom permettent aux intéressés de participer à une séance virtuelle de questions et réponses et de discussion libre. Étudiants-ambassadeurs et recruteurs répondent aux questions et en profitent pour établir des liens. Les séances sont souples et humaines, et durent environ une heure.
Coût de mise en œuvre : Outre l'effort organisationnel et professionnel, les étudiants-ambassadeurs à temps partiel touchent un salaire de 13,83 $ l'heure.	
Impact et résultats : L'impact des étudiants-ambassadeurs se voit dans le cadre d'événements de recrutement, lesquels enregistrent des taux élevés de participation. Le nombre de demandes d'information et d'admission se multiplie par la suite. Pour les étudiants, ce rôle comporte plusieurs avantages : une occasion de développer leurs habiletés de leadership et de communication, de mettre leurs connaissances et leurs compétences à profit, de faire du réseautage et d'élargir leur cercle de contacts, en plus de mousser leur curriculum vitae.	
Perspectives d'avenir : L'Université McGill poursuivra ses activités de recrutement en présentiel comme en virtuel avec l'apport continu d'étudiants-ambassadeurs, essentiels à la fonction de recrutement.	

4. Approches de recrutement d'étudiants à l'international

4.1 Recrutement en francophonie

Contexte et enjeux

Avec ses trois campus et tout près de 200 programmes d'études, **l'Université de Moncton** a pris un virage fructueux il y a une vingtaine d'années pour se positionner dans le paysage canadien et à l'international[74]. Aujourd'hui, cette université se classe parmi les meilleures au pays en matière de satisfaction étudiante.

L'époque du travail en vase clos est depuis longtemps révolue. La collaboration et la communication ont la priorité. Les équipes du recrutement et des admissions travaillent en tandem. L'Université continue d'investir fortement dans sa chaîne de services d'appui aux étudiants. Cet investissement dans ses capacités humaines est l'un des grands facteurs qui expliquent sa réussite en matière de recrutement en province, au Canada et à l'international.

Description de la pratique exemplaire

L'Université de Moncton a adopté de nouvelles approches, modifié ses stratégies et créé des outils pour appuyer le recrutement et percer sur les marchés cibles. Les paragraphes suivants résument les approches, stratégies et outils qui ont fait leurs preuves en milieu canadien et à l'international.

Prise de pouls sur le terrain – Il est avantageux de savoir ce que les étudiants pensent et ce qu'ils ont à dire au sujet de l'Université, de son approche, de ses programmes et de son milieu. D'étroites relations sont entretenues avec les étudiants actuels et les anciens étudiants, deux puissants groupes d'influenceurs qui jouent un rôle crucial de sensibilisation et d'attraction auprès des futurs étudiants. Cette prise de pouls s'étend aux associations étudiantes (canadienne/internationale) ainsi qu'aux employés.

Travail en tandem – Dans nombre d'universités, les fonctions cruciales de recrutement et d'admission demeurent séparées. À l'Université de Moncton, ces équipes travaillent en tandem selon une mentalité entièrement axée sur l'appui et l'accompagnement. Il s'agit d'une approche

---

[74] UNIVERSITÉ DE MONCTON. « Université de Moncton, la plus humaine », (s.d.) https://www.umoncton.ca/ (Consulté en juillet 2021)

taillée sur mesure, en fonction des besoins de l'étudiant, pour faciliter, simplifier, accélérer, dépanner et aider. Cette approche est cruciale si l'on veut réussir non seulement à recruter des étudiants internationaux, mais à les retenir. Les résultats en recrutement ne veulent rien dire sans la rétention.

Discours positif et aidant – L'attitude et le comportement du personnel reflètent les valeurs clés qui sous-tendent la fonction stratégique d'appui et d'accompagnement. Dans la relation étudiante, le discours tenu avant, pendant et après la conversion est positif et aidant, et les gestes tout autant. On reconnaît que cela exige beaucoup plus d'efforts, de temps, d'attention, de suivi et de coordination, mais les résultats sont gratifiants. Bref, au recrutement comme aux admissions, la façon d'être et de faire est en soi le message, la culture, le produit, la marque de commerce de l'Université de Moncton. Tous les acteurs, jusqu'aux plus hauts échelons, incarnent un concept d'étude et de vie caractérisé par l'appui, l'accompagnement, le dynamisme humain, l'énergie culturelle et le leadership universitaire.

Communication stratégique – En recrutement, on privilégie les modes et les réseaux préférés des demandeurs, des candidats, des étudiants actuels, des diplômés et des anciens. Les personnes qui se font diriger vers un site Web parfois difficile à naviguer risquent de se décourager dans leurs démarches. Les recruteurs de l'Université préfèrent accompagner la personne, dès le premier contact, à l'aide de son moyen de communication préféré, comme Instagram, TikTok ou un autre moyen. Ainsi, on réussit à établir et à maintenir des liens durables et positifs. Le contact, l'appui et le suivi personnalisés sont des éléments déterminants du taux de conversion.

Marketing par affinité – Cette approche à privilégier auprès des jeunes est grandement facilitée par les réseaux et plateformes tels Instagram qui permettent le contact et les échanges éclair. L'Université s'assure d'y être très visible, tout autant auprès d'organismes jeunesse comme la Fédération de la jeunesse canadienne-française que des regroupements locaux et provinciaux. Sa visibilité se maintient également dans le cadre d'événements d'envergure pertinents à sa mission universitaire, dont le Parlement jeunesse et les Jeux de la francophonie canadienne, où l'Université de Moncton est un partenaire principal.

Visites virtuelles – L'Université de Moncton a répondu à la pandémie en préparant des visites virtuelles. À l'aide de drones, des visites virtuelles des trois campus ont été conçues. Il s'agit d'un outil important pour attirer les francophones d'ici et d'ailleurs dans le monde, mais aussi les jeunes anglophones des programmes d'immersion désirant vivre et étudier en français. Grâce à un appui complémentaire de Patrimoine canadien, l'Université disposait d'un budget de 230 000 $ pour la réalisation de ce projet.

Leviers et tremplins vers l'international – Les percées de l'Université de Moncton à l'international ont confirmé la pertinence de concentrer les efforts là où elle a le plus de chances de réussir : les pays francophones.

Ses recruteurs tirent profit de divers leviers et tremplins fiables et efficaces pouvant les mettre en lien avec les événements et les contacts les plus prometteurs :

- ✓ L'association des étudiants internationaux de l'Université elle-même, dont les membres agissent comme guides ou sources d'information sur leur pays ou marché d'origine
- ✓ Les ambassades, qui facilitent l'entrée sur les marchés francophones internationaux
- ✓ Les organismes facilitateurs et éclaireurs de confiance tels ÉduCanada, qui fournissent tous les outils nécessaires pour percer, ainsi que des contacts précieux
- ✓ Les foires privées et les salons étudiants où est installé le kiosque d'ÉduCanada, un point de repère fiable pour bien s'orienter à l'étranger

Description de pratiques exemplaires connexes[75]

Au Manitoba, **l'Université de Saint-Boniface** se démarque par sa réussite à l'international. En effet, 30 % de sa clientèle, incluant les résidents permanents, provient de l'étranger. Sa formule réussit parce qu'à l'échelle universitaire, le recrutement est l'affaire de tout le monde et parce que son offre est hautement concurrentielle : des professeurs compétents, des approches pédagogiques et programmes à forte composante expérientielle comprenant des stages de durée optimale, une garantie d'emploi en enseignement, ainsi que de bons salaires et de bonnes conditions de travail attendant les diplômés.

La synergie depuis longtemps établie avec les écoles franco-manitobaines est au cœur de sa stratégie de recrutement. Les présentations scolaires sont efficaces et sollicitées. En recueillant systématiquement la rétroaction d'enseignants et en évaluant la prestation d'autres universités dans ce même contexte, le duo recruteur de l'Université de Saint-Boniface a peaufiné son approche au fil du temps. Résultat : les présentations sont plus pertinentes, interactives et attirantes que jamais. Il en découle une dynamique positive qui jette un éclairage avantageux sur l'université et sa vie étudiante.

Les débouchés sur le marché franco-manitobain sont nombreux et les conditions liées à la pratique de la profession enseignante, plus que satisfaisantes. Les étudiants consacrent beaucoup de temps à leurs stages, ce qui facilite la transition au milieu de travail. La Faculté d'éducation affiche complet, ce qui confirme l'efficacité du recrutement sur les marchés d'ici et d'ailleurs.

Bref, le démarchage de l'Université de Saint-Boniface est simple et efficace, aussi humain qu'attachant, et n'exige aucune allocation extraordinaire de ressources.

---

[75] PERRON, Christian. Directeur du développement, Université de Saint-Boniface, et ROCHE, Nathalie. Coordonnatrice du recrutement, Université de Saint-Boniface, cperron@ustboniface.ca │ 204-237-1818, poste 439

Impact et résultats

Selon tous les indicateurs, l'approche de recrutement et d'admission de l'Université de Moncton, axée sur l'accompagnement continu, à la mesure des besoins de l'étudiant, est efficace et gratifiante pour toutes les parties concernées. La stratégie déployée en province, au Canada ainsi que sur les marchés francophones internationaux conduit à l'atteinte des objectifs en matière de positionnement, de visibilité, de rayonnement, de recrutement et de rétention.

Dans le classement annuel universitaire 2022 de *Maclean's*, l'Université de Moncton est première au Canada pour la qualité de la vie étudiante ainsi que pour le milieu de travail, le personnel administratif, les services de santé mentale et l'apprentissage expérientiel. Elle se classe deuxième pour la qualité de ses conseillers pédagogiques. Et elle figure parmi les 10 meilleurs établissements au pays pour le corps professoral, les activités parascolaires, la vie en résidence et la prévention des agressions sexuelles.

Le bassin de clientèle internationale s'élève à 22 %. D'étroits liens de collaboration et de communication l'unissent aux étudiants actuels comme aux anciens, qui témoignent d'un engagement à vie envers l'Université de Moncton.

Perspectives d'avenir

Les visites virtuelles continueront d'être offertes après la pandémie. Ce type de visite ne cesse de gagner en popularité. La visite virtuelle offre un premier coup d'œil, une première impression qui peut influencer la décision. Les humains ont besoin de voir, d'entendre et de ressentir, mais tout autant de vivre et d'expérimenter le nouvel environnement qui se présente à eux. Les efforts de recrutement au chapitre de l'événementiel demeurent donc une stratégie de première importance. Les événements de style portes ouvertes sont une composante clé de l'arsenal de recrutement et l'Université de Moncton continuera d'y investir de façon importante.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement d'étudiants à l'international **Stratégie :** Investir dans l'infrastructure humaine pour créer une approche d'appui axée sur les clientèles	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université de Moncton
Contexte et enjeux : L'Université de Moncton a pris un virage fructueux il y a une vingtaine d'années pour se positionner dans le paysage canadien et à l'international. Aujourd'hui, cette université se classe parmi les meilleures au pays en matière de satisfaction étudiante. L'époque du travail en vase clos est depuis longtemps révolue. La collaboration et la communication ont la priorité. L'Université continue d'investir fortement dans sa chaîne de services d'appui aux étudiants. Cet investissement dans ses capacités humaines est l'un des grands facteurs qui expliquent sa réussite en matière de recrutement en province, au Canada et à l'international. D'étroits liens de collaboration et de communication l'unissent aux étudiants actuels comme aux anciens, qui témoignent d'un engagement à vie envers l'Université de Moncton.	**Description :** Au cours des dernières années, on a adopté une série d'outils et d'approches qui ont fait leurs preuves : • **Prise de pouls sur le terrain** auprès d'étudiants et de leurs associations, d'anciens et d'employés • **Travail en tandem des équipes du recrutement et des admissions** selon une mentalité d'appui et d'accompagnement • **Discours positif et aidant** étant en soi le message, la culture, la marque universitaire à tous les échelons • **Communication stratégique à l'aide des modes et réseaux préférés** des demandeurs, des candidats, des étudiants, des diplômés et des anciens • **Marketing par affinité** sur les réseaux et plateformes comme Instagram, auprès d'organismes et dans le cadre d'événements • **Visites virtuelles** permettant aux jeunes d'ici et d'ailleurs de voir et d'imaginer la vie étudiante • **Leviers et tremplins vers l'international** en ciblant les pays francophones
Coût de mise en œuvre : En plus de l'investissement continu dans l'infrastructure humaine, on a investi 230 000 $ dans la réalisation de visites virtuelles.	**Partenaires/collaborateurs :** Les étudiants actuels et les anciens étudiants sont deux puissants groupes d'influenceurs qui jouent un rôle de sensibilisation et d'attraction auprès des futurs étudiants.
Impact et résultats : Dans le classement annuel universitaire 2022 de *Maclean's*, l'Université de Moncton est première au Canada pour la qualité de la vie étudiante. Elle se classe deuxième pour la qualité de ses conseillers pédagogiques. Le bassin de clientèle internationale s'élève à 22 %.	
Perspectives d'avenir : Les visites virtuelles gagnent en popularité et continueront d'être offertes après la pandémie. Les événements de style portes ouvertes sont une composante clé de l'arsenal de recrutement et l'Université de Moncton continuera d'y investir de façon importante.	

4.2 Un modèle hybride de recrutement

Contexte et enjeux

L'Université de Windsor se classe parmi les établissements canadiens qui attirent le plus grand nombre d'étudiants étrangers aux cycles supérieurs. En 2016, elle était première au pays en la matière[76].

De l'avis du répondant de l'établissement[77], le recrutement de candidats francophones à la profession d'enseignant à l'international constitue un grand défi, notamment sur les marchés européens. La profession n'est pas nécessairement perçue de façon aussi positive là-bas qu'on le souhaiterait. Les candidats issus de ces marchés ont déjà accès à un enseignement supérieur de qualité. De plus, les perspectives financières pour les postes en enseignement en sol canadien ne sont pas aussi attrayantes aux yeux de diplômés internationaux, qui peuvent s'attendre à plus en vertu de leur bagage éducatif (par exemple, double diplôme).

En entrevue, le répondant a mis de l'avant des pratiques et des pistes qui ont fait leurs preuves sur près d'une dizaine de marchés internationaux et qui pourraient être utiles pour relever le grand défi pancanadien d'augmenter l'effectif étudiant de l'international en milieu minoritaire francophone.

Description de pratiques exemplaires connexes

Sur le marché international, un modèle hybride est recommandé, suivant une formule à multiples composantes.

Recrutement direct – L'Université de Windsor compte des bureaux dans neuf marchés internationaux. De plus, des centaines d'ententes de services ont été signées avec des représentants du milieu de l'éducation. Ainsi, cette université est assurée de recevoir un solide appui sur le terrain dans le cadre de ses démarches de recrutement. À l'heure actuelle, quelque 350 agences et établissements lui prêtent main-forte à l'étranger.

Appui et accompagnement soutenus – L'infrastructure humaine dans les marchés internationaux est un élément clé de la stratégie de recrutement, certes, mais il faut en dire tout autant de l'appui et de l'accompagnement des candidats. Au fait, diverses formes d'appui sont

---

[76] DWYER, Mary. « Percentage of students from outside Canada in fall 2016 », *Maclean's*, le 27 novembre 2017. https://www.macleans.ca/education/which-canadian-universities-have-the-most-international-students (Consulté en juillet 2021)
[77] BUSCH, Chris. Vice-recteur adjoint, Gestion des inscriptions, Université de Windsor. cbusch@uwindsor.ca │ 519-253-3000, poste 3563

requises, tout au long du parcours. Les candidats internationaux recherchent non seulement une éducation postsecondaire, mais également un accompagnement soutenu, du premier contact à la présence en classe, en passant par le processus d'intégration.

Approche virtuelle en appui – On parle beaucoup de recrutement virtuel, mais le répondant affirme que ce n'est pas une stratégie efficace en soi. Le contact humain direct en combinaison avec la technologie est beaucoup plus efficace. En prospection virtuelle, on peut obtenir bien des clics, mais le taux de conversion n'est pas le meilleur gage de réussite. Les jeunes ne sont pas vraiment engagés : ils furètent quelques secondes et repartent aussitôt.

Il importe de souligner que la nouvelle génération passe déjà de très longues heures les yeux rivés sur l'écran. En raison de la surutilisation d'appareils et de plateformes, plusieurs souffrent du phénomène de fatigue Zoom. Par conséquent, une approche qui exige de consacrer encore plus de temps à l'écran n'est pas nécessairement efficace.

De plus, on doit tenir compte de la façon dont l'information est consommée aujourd'hui. Les jeunes ne le font pas par tranches de 15, ou 30 ou 60 minutes. Ils consomment l'information selon le style Instagram. Autrement dit, par petites bouchées, de façon imagée, ludique, simple et rapide. C'est le modèle à utiliser pour transmettre efficacement des messages clés par les différents médias sociaux et réseaux professionnels.

Mise en valeur collective dans le cadre d'une stratégie globale – En ce qui touche la stratégie franco-canadienne, le gestionnaire interviewé estime que le concept de consortium de recrutement pourrait être gagnant. Le répondant recommande le modèle EduNova comme source d'inspiration. Les principaux acteurs du gouvernement, de l'éducation et de l'industrie de la Nouvelle-Écosse se sont associés pour atteindre collectivement des objectifs de recrutement international, et cela semble fonctionner. Au sein de ce consortium, les membres travaillent ensemble à mettre en valeur l'expertise de la Nouvelle-Écosse en matière d'éducation et de formation. On mise fortement sur les activités de recrutement international axées sur la collaboration et le repérage de projets de développement prometteurs. L'Université Sainte-Anne est d'ailleurs membre du consortium.

Partenariat avec Langues Canada – Il s'agit du principal organisme du secteur langagier au Canada qui représente les deux langues officielles du pays. Son but est d'être la voix du secteur canadien de l'éducation linguistique[78]. De l'avis du répondant, il pourrait être avantageux de faire un remue-méninge avec les représentants de cet organisme pour trouver des approches en vue de promouvoir le Canada comme destination de choix pour y devenir enseignant.

---

[78] LANGUES CANADA. « Langues Canada : Corridor d'étude sécuritaire ». (s.d.) https://www.languagescanada.ca/fr (Consulté en juillet 2021)

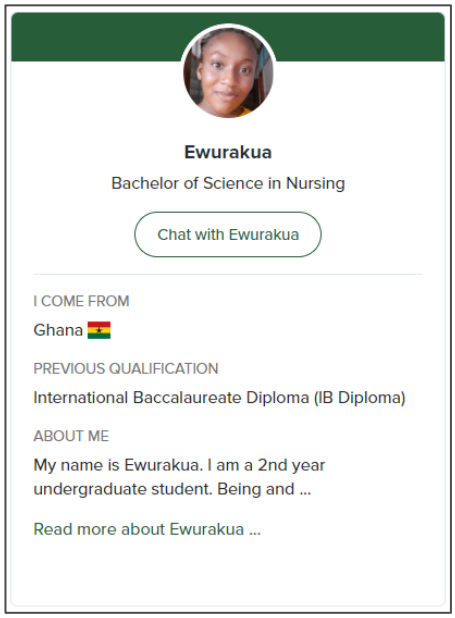
FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement d'étudiants à l'international **Stratégie :** Miser sur un modèle hybride pour le recrutement à l'international	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Établissement/organisme :** Université de Windsor
Contexte et enjeux : Compte tenu de sa réussite à l'international et de sa taille, l'Université de Windsor peut servir d'exemple aux établissements qui cherchent à faire des percées sur les marchés étrangers. De l'avis du répondant de l'établissement, le recrutement de candidats francophones à la profession d'enseignant à l'international constitue un grand défi, notamment sur les marchés européens. La profession et l'offre salariale ne sont pas nécessairement perçues de façon aussi positive là-bas qu'on le souhaiterait. **Coût de mise en œuvre :** Non disponible.	**Description :** Les pratiques suivantes ont fait leurs preuves sur une dizaine de marchés internationaux : • **Recrutement direct** avec l'appui de représentants du milieu de l'éducation ou des tiers sur le terrain • **Appui et accompagnement soutenus** du premier contact à l'intégration par la mise en place d'une infrastructure humaine • **Approche virtuelle en appui** à la stratégie du contact humain direct, celui-ci étant plus efficace que la technologie • **Mise en valeur collective dans le cadre d'une stratégie globale** (par exemple, EduNova) • **Partenariat avec Langues Canada** pour promouvoir le pays comme destination de choix auprès des candidats
Partenaires/collaborateurs : L'Université de Windsor compte des bureaux dans neuf marchés internationaux. De plus, des centaines d'ententes de services ont été signées avec des représentants du milieu de l'éducation. À l'heure actuelle, quelque 350 agences et établissements lui prêtent main-forte à l'étranger.	
Impact et résultats : L'Université de Windsor se classe parmi les établissements canadiens qui attirent le plus grand nombre d'étudiants étrangers aux cycles supérieurs. En 2016, elle était première au pays en la matière.	

4.3 Réseautage à l'international

Contexte et enjeux[79]

Pour faciliter le recrutement à l'international, **l'Université de l'Alberta** a adopté une stratégie dirigée par les étudiants. Avec plus de 40 000 étudiants originaires de 156 pays, l'établissement doit s'assurer de communiquer aisément avec des personnes du monde entier. L'Université de l'Alberta voulait avant tout répondre aux exigences de connexion humaine de ses futurs étudiants. Elle savait qu'il était temps d'aller au-delà du prospectus. L'Université a donc opté pour la plateforme Unibuddy.

À ce sujet, citons Megan McCaskill, recruteuse pour l'Université de l'Alberta : « Le recrutement d'étudiants internationaux est l'une de nos priorités et nous nous efforçons d'offrir à nos futurs étudiants une expérience de recrutement agréable. Nous n'avions pas de défi particulier à relever, mais l'une des principales raisons pour lesquelles nous voulions utiliser Unibuddy était que de nombreux étudiants potentiels nous demandaient de les mettre en contact avec nos étudiants actuels. Ils avaient des questions sur la vie universitaire et voulaient entendre d'autres étudiants qui vivent cette expérience. »



« Nous savions qu'il fallait trouver une plateforme de clavardage qui permettrait aux étudiants potentiels de communiquer facilement, et Unibuddy était le bon choix, poursuit Mme McCaskill. Nous avons commencé à l'étudier à l'automne dernier et nous l'avons lancée en mars 2021. Notre stratégie a consisté à laisser la plateforme se développer de manière organique pour voir qui la découvrirait, et jusqu'à présent, nous avons suscité beaucoup d'intérêt, ce qui est formidable! »

L'équipe de réussite client chez Unibuddy a soutenu le personnel de l'Université de l'Alberta tout au long du processus d'intégration, en proposant des astuces et en tenant des webinaires et des activités de formation. L'un des résultats de cette collaboration est la plateforme de clavardage Unibuddy de l'Université de l'Alberta.

---

[79] UNIBUDDY. « University of Alberta adopts a student-led recruitment strategy », (s.d.) https://unibuddy.com/case-study/university-of-alberta-adopt-a-student-led-recruitment-strategy-2/ (Consulté en août 2021)

Impact et résultats[80]

Unibuddy Chat a été opérationnel en un rien de temps. L'Université de l'Alberta est désormais en mesure d'offrir à ses étudiants la véritable connexion humaine qu'ils recherchaient. Pour conclure, Mme McCaskill affirme ce qui suit : « Nous utilisons Unibuddy depuis six mois seulement et ce qui est intéressant, c'est que, sans même en avoir fait la promotion, de nombreux étudiants potentiels l'ont utilisée. Ils ont posé beaucoup de questions et nous avons suscité beaucoup d'engagement. »

[80] *Ibid.*

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approche par, pour et avec les pairs qui renforce la connexion universitaire **Stratégie :** Favoriser le réseautage entre les étudiants actuels et les étudiants potentiels	**Catégorie :** Attraction et sélection de candidats traditionnels, non traditionnels et formés à l'étranger **Institution/organisme :** Université de l'Alberta
Contexte et enjeux : L'Université de l'Alberta voulait répondre aux besoins de connexion humaine de ses futurs étudiants. Elle savait que le moment était venu d'aller au-delà du simple prospectus pour la transmission d'informations essentielles. Ce besoin avait été exprimé par la clientèle internationale. Au fait, de nombreux étudiants potentiels lui demandaient non seulement de l'information, mais de les mettre en contact avec des étudiants actuels. Ils cherchaient des réponses à leurs questions sur la vie universitaire et voulaient l'entendre d'étudiants internationaux en train de vivre l'expérience. Après enquête, l'Université a arrêté son choix sur la plateforme de clavardage Unibuddy	**Description :** Principales caractéristiques de la plateforme et de ses fonctionnalités : • Mise en service de la **plateforme interactive de clavardage** conçue spécialement pour l'enseignement supérieur. • **Intégration à même le site** universitaire sans risque d'interférence avec le contenu ou d'autres aspects du site. • **Présentation de profils d'étudiants-ambassadeurs** incluant leur photo, leurs intérêts et leurs loisirs. • **Échanges en temps réel entre l'étudiant potentiel et l'étudiant-ambassadeur** de son choix. • **Formation du personnel** de recrutement afin de pleinement exploiter la plateforme. • **Appui soutenu** par le fournisseur tout au long du processus d'intégration
Coût de mise en œuvre : Non disponible	
Impact et résultats : La plateforme est opérationnelle en un rien de temps et favorise de véritables connexions humaines. En six mois seulement, on constate que l'utilisation se fait naturellement sans qu'on ait à en faire la promotion.	

Meilleures pratiques d’octroi de bourses d’entrée et d’excellence

Cette deuxième section met en lumière un nombre choisi de mesures incitatives, chacune conçue dans une optique pertinente différente : celle d'un gouvernement cherchant à pallier la pénurie d'enseignants, celle d'un employeur en quête d'une relève qualifiée dans un secteur à forte intensité de main d'œuvre, et celle d'une université visant à favoriser l'accès aux études postsecondaires. Il s'agit notamment :

1. de bourses d'excellence et de persévérance pour les futurs enseignants;
2. d'études payées par l'employeur;
3. d'exonération de droits de scolarité.

Chacune des pratiques ici présentées est examinée en fonction du contexte et des enjeux qui ont mené à son élaboration. Une description détaillée permet d'en saisir le bien-fondé. Dans le cas des bourses d'excellence et de persévérance à l'intention des futurs enseignants, il est trop tôt pour parler de résultats concrets. Toutefois, dans les trois cas, la démarche incitative se fonde sur une approche solide et sensée. Les faits saillants de chaque pratique sont résumés dans une fiche analytique permettant d'en saisir rapidement la portée et l'impact.

1. Bourses d’excellence et incitatifs financiers

Contexte et enjeux

En 2019, le **gouvernement du Québec** a annoncé de nouvelles mesures pour inciter les étudiants ayant un dossier académique de grande qualité à s’inscrire à un programme agréé de premier cycle de formation à l’enseignement et à persévérer. Plus de 2 500 bourses d’excellence sont décernées chaque année.

Les **bourses d’excellence aux futurs enseignants**[81] visent à soutenir et à valoriser la formation à l’enseignement ainsi que la profession enseignante. Au cours des trois premières années de formation, la bourse offerte est de 7 500 $, et celle remise en dernière année de formation est de 3 600 $. Cet ajustement à la baisse permet aux bénéficiaires de recevoir également la bourse de soutien à la persévérance et à la réussite des stagiaires, d’un montant de 3 900 $. Les bourses offertes dans le cadre du programme n’affectent pas l’admissibilité à l’aide financière aux études.

Au total, l’étudiant en situation d’excellence a la possibilité d’obtenir jusqu’à 30 000 $ en bourses du ministère de l’Enseignement supérieur au cours de sa formation à l’enseignement.

L’objectif de ce nouveau programme, est d'inciter les étudiants à s'inscrire dans un programme de premier cycle de formation à l'enseignement et d’encourager ceux qui sont inscrits à obtenir leur diplôme[82]. Par cette mesure, Québec vise aussi à attirer de meilleurs étudiants en enseignement. Règle générale, les programmes d’enseignement sont peu contingentés et les étudiants ne se bousculent pas pour s’y inscrire, au contraire. »

Ce même article met en lumière les enjeux suivants : « Selon des chiffres dévoilés par *Le Journal* en début d’année [2019], le nombre de nouveaux étudiants universitaires en enseignement était à son plus bas depuis 15 ans. Les aspirants profs étaient aussi moins nombreux à terminer leurs études : le taux de diplomation étant aussi en baisse, alors que la pénurie d’enseignants est criante dans certaines commissions scolaires. Cet automne, les nouvelles inscriptions dans les programmes d’enseignement étaient toutefois en hausse pour la première fois depuis longtemps. »

---

[81] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Bourses d’excellence aux futurs enseignants ». https://www.quebec.ca/education/aide-financiere-aux-etudes/bourses-dexcellence-aux-futurs-enseignants (Consulté en août 2021)
[82] *Ibid.*

Description de la pratique exemplaire

Le gouvernement du Québec offre deux types de bourses : une bourse d'excellence et une bourse de persévérance. Chaque année, on prévoit la remise de 2 500 bourses d'excellence. La bourse de persévérance n'est offerte qu'en quatrième année aux étudiants inscrits à temps plein en éducation, mais aussi dans d'autres domaines tels l'informatique, quelle que soit leur moyenne.

Pour être admissible à une bourse d'excellence[83], l'étudiant doit être inscrit à temps plein dans un programme agréé de premier cycle de formation à l'enseignement. La sélection est basée sur l'excellence du dossier académique.

L'attribution des bourses d'excellence est soumise à un processus de qualification et de requalification annuelle. Les universités sélectionnent les étudiants selon les critères d'admissibilité. Les formations universitaires admissibles sont les suivantes :

- Baccalauréat en enseignement en adaptation scolaire et sociale
- Baccalauréat en éducation préscolaire et en enseignement primaire
- Baccalauréat en enseignement de l'éducation physique et à la santé
- Baccalauréat en enseignement des arts
- Baccalauréat en enseignement des langues secondes
- Baccalauréat en enseignement professionnel (inscription à temps plein)
- Baccalauréat en enseignement secondaire
    - Anglais, langue d'enseignement
    - Anglais, langue seconde
    - Art dramatique
    - Arts plastiques
    - Danse
    - Espagnol, langue tierce
    - Éthique et culture religieuse
    - Français, langue d'enseignement
    - Français, langue seconde
    - Mathématique
    - Musique
    - Science et technologie
    - Univers social

L'enveloppe budgétaire des bourses d'excellence annuelles s'élève à 15,8 millions de dollars et celle des bourses de persévérance à 13,4 millions de dollars. Les coûts de développement ne sont pas disponibles.

---

[83] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Bourses d'excellence aux futurs enseignants », *op. cit.*

Autre pratique régionale pour attirer des talents urbains

La recherche de talents émergents est un défi pour plusieurs domaines, dont celui de l'enseignement en français en contexte minoritaire francophone et du français en immersion, mais tout autant pour les régions éloignées aux prises avec l'exode des jeunes. Le cas de la **Gaspésie** est pertinent à mettre en relief en raison de sa stratégie novatrice. Durement touchée par la pénurie de main-d'œuvre, cette région est passée à l'offensive en faisant preuve de créativité et d'innovation dans ses pratiques d'attraction. Tant et si bien qu'elle a réussi à faire les manchettes en zone urbaine.

Au cours des dernières années, la Gaspésie a multiplié les stratégies pour attirer les talents, y compris les stagiaires. Parmi les mesures, il y a le programme d'aide financière aux entrevues, qui permet aux candidats de l'extérieur de la région de recevoir jusqu'à 400 $ pour couvrir une partie des frais de déplacement, de repas et d'hébergement. Ils peuvent recevoir jusqu'à 1500 $ pour un stage, qu'il soit rémunéré ou non. La mesure a eu un impact positif. En 2019, la région a accueilli une centaine de stagiaires, dont la moitié environ a été embauchée à la fin du stage[84].

Depuis deux ans, la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine affiche un solde migratoire positif. En 2016-2017, elle a attiré 122 personnes de plus qu'elle n'en a perdu, puis 238 personnes de plus en 2017-2018. Une telle situation ne s'était pas vue depuis 2009. La région fait maintenant face à une autre pénurie, celle du logement, notamment à Gaspé.

L'administration municipale a décidé de vendre des terrains à un prix de base de 1 $ à des promoteurs immobiliers pour stimuler la construction de logements locatifs. Elle a aussi déposé un projet de loi privé devant l'Assemblée nationale visant à lui permettre de verser des incitatifs financiers aux promoteurs de nouveaux logements. Le projet de loi prévoit également une aide financière aux acheteurs de maisons[85].

---

[84] LEMIEUX, Sylvie. « La grande séduction de la Gaspésie pour recruter », *Le Journal de Montréal,* le 30 novembre 2019. https://www.journaldemontreal.com/2019/11/30/la-grande-seduction-de-la-gaspesie-pour-recruter (Consulté en août 2021)
[85] LEMIEUX, Sylvie. « La grande séduction de la Gaspésie pour recruter », *op. cit.*

Impact et résultats

Les bourses d'excellence sont une pratique établie permettant d'attirer les meilleurs. La possibilité de toucher une somme maximale de 30 000 $ pour la durée du programme constitue un grand incitatif. Une évaluation formelle du programme de bourses d'excellence aux futurs enseignants est en cours[86]. L'Association des doyens, doyennes et directeurs, directrices pour l'étude et la recherche en éducation au Québec voit l'initiative gouvernementale d'un œil positif. On croit que les bourses pourraient être déterminantes si des étudiants hésitent à propos de leur parcours de formation[87].

En Gaspésie, les mesures incitatives ont si bien fait l'affaire qu'on a du mal à héberger les nouveaux talents qu'on a réussi à y attirer.

Perspectives d'avenir[88]

La répondante interviewée au sujet des bourses d'excellence aux futurs enseignants souligne que 40 % des titulaires d'une bourse d'excellence sont en situation monoparentale. Le Ministère compte poursuivre ce programme. La publicité est vue comme un élément clé pour en faire connaître la disponibilité.

La Gaspésie poursuit ses efforts pour retenir les nouveaux talents, en prévoyant des incitatifs financiers aux promoteurs de nouveaux logements et une aide financière aux acheteurs de maisons.

---

[86] PARÉ, Caroline. Conseillère, Direction de la valorisation et de la formation du personnel scolaire, ministère de l'Éducation du Québec. caroline.pare@education.gouv.qc.ca
[87] DION-VIENS, Daphnée. « Bourses d'excellence : 16 M$ pour attirer et motiver de futurs profs », *op. cit.*
[88] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Bourses d'excellence aux futurs enseignants », *op. cit.*

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Bourses d'excellence et de persévérance pour les futurs enseignants **Stratégie :** Attirer et retenir les meilleurs en enseignement	**Catégorie :** Octroi de bourses **Établissement/organisme :** Gouvernement du Québec
Contexte et enjeux : Des données publiées en 2019 par le *Journal de Québec* révélaient que le nombre de nouveaux étudiants universitaires en enseignement était à son plus bas depuis 15 ans. Les aspirants enseignants étaient aussi moins nombreux à terminer leurs études. Le taux de diplomation était en baisse, et la pénurie d'enseignants se faisait criante dans certaines commissions scolaires. À l'automne 2019, le gouvernement du Québec a lancé le programme de **bourses d'excellence aux futurs enseignants.** Son but est de soutenir et valoriser la formation à l'enseignement ainsi que la profession enseignante. Grâce à des bourses d'excellence et de persévérance, on veut inciter les meilleurs à s'inscrire à un programme de premier cycle de formation à l'enseignement et à y persévérer.	**Description :** Au cours de sa formation à l'enseignement, l'étudiant en situation d'excellence peut obtenir jusqu'à 30 000 $ en bourses. • **500 bourses d'excellence** sont décernées chaque année selon l'excellence académique. Au cours des trois premières années, la bourse est de 7 500 $, et celle de dernière année est de 3 600 $. • Cet ajustement à la baisse la dernière année permet aux étudiants de recevoir également la **bourse de soutien à la persévérance et à la réussite des stagiaires**, d'un montant de 3 900 $. • La **bourse de persévérance** est offerte en quatrième année aux étudiants à temps plein en éducation et dans d'autres domaines, quelle que soit leur moyenne. L'attribution des bourses s'effectue par un processus de qualification annuelle. Les universités sélectionnent les étudiants selon les critères d'admissibilité.
Coût de mise en œuvre : L'enveloppe des bourses d'excellence annuelles s'élève à 15,8 millions de dollars et celle des bourses de persévérance à 13,4 millions de dollars.	
Impact et résultats : Les bourses d'excellence sont une pratique établie permettant d'attirer les meilleurs. La possibilité de toucher une somme maximale de 30 000 $ pour la durée du programme constitue un grand incitatif. L'Association des doyens, doyennes et directeurs, directrices pour l'étude et la recherche en éducation au Québec voit l'initiative gouvernementale d'un œil positif.	
Perspectives d'avenir : On compte poursuivre ce programme. La publicité est vue comme un élément clé pour en faire connaître la disponibilité.	

2. Études payées par l'employeur

Contexte et enjeux[89]

En 2014, **Starbucks et l'Arizona State University** (ASU) ont lancé le *Starbucks College Achievement Plan*. Ce programme américain unique permet à des milliers d'employés d'entreprendre ou de poursuivre en ligne des études universitaires, à temps partiel ou à temps plein.

Le programme est destiné à aider les quelque 50 % de jeunes et étudiants américains qui ne parviennent pas à obtenir leur diplôme en raison de l'endettement, d'une situation de vie précaire ou d'un manque de soutien. Le *Starbucks College Achievement Plan* a été expressément conçu pour les employés de la société. Celui-ci favorise la réussite des études en misant sur la flexibilité, le financement et un appui continu.

Description de la pratique

Les employés travaillant en moyenne 20 heures par semaine dans un établissement exploité par Starbucks peuvent choisir parmi plus de 40 programmes de premier cycle offerts par l'ASU en génie électrique, en éducation, en commerce ou dans un autre domaine d'intérêt.

Les employés admis à l'ASU obtiennent le remboursement intégral des droits de scolarité pour chaque semestre de cours à plein temps complété en vue d'obtenir un diplôme. Les étudiants de première et de deuxième année bénéficient d'une bourse partielle pour les droits de scolarité et d'une aide financière basée sur les besoins couvrant deux ans d'études à temps plein. Une fois diplômés, les employés ne sont aucunement tenus de demeurer chez Starbucks.

Les employés de Starbucks doivent satisfaire aux critères d'admission de l'ASU pour être admissibles à ce programme. Pour ceux qui ne le sont pas, les deux partenaires ont créé le *Pathway to Admission*. Il s'agit d'un programme de transition qui offre des cours de rattrapage en ligne.

Un autre aspect novateur du programme est le modèle de rétention afin de répondre aux besoins particuliers des étudiants qui travaillent. Ainsi, on leur offre l'appui d'un coach d'inscription, d'un conseiller en matière d'aide financière et d'un conseiller académique qui les accompagnent jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Ce volet comporte également un service

---

[89] ARIZONA STATE UNIVERSITY. « Starbucks, ASU team up for employee education program », le 15 juin 2014. https://news.asu.edu/content/starbucks-asu-team-employee-education-program (Consulté en août 2021)

d'aide à l'apprentissage permettant aux étudiants de progresser à leur rythme et leur offrant des occasions de réseautage ainsi que des ressources supplémentaires pour les aider à bien planifier leur parcours d'études.

Aucune donnée financière n'est publiée. On constate toutefois, dans le site Web de l'ASU que les droits de scolarité pour un étudiant résidant dans cet État et vivant chez ses parents varient de 10 710 $US à 21 167 $US par trimestre. Dans le cadre du partenariat, Starbucks s'engage à couvrir la totalité des frais pour les étudiants en première ou en quatrième année. Ceux et celles qui se joignent au programme en deuxième ou en troisième année reçoivent un remboursement partiel.

Impact et résultats[90]

Cinq ans après le lancement du programme, près de 3 000 employés de Starbucks avaient obtenu un diplôme en ligne. Au printemps 2019, environ 12 000 employés de Starbucks étaient inscrits aux cours de l'ASU, représentant 27 % des étudiants en ligne de l'ASU ce semestre-là.

Les deux tiers des établissements Starbucks comptent au moins un employé qui participe au programme, et près de 500 établissements comptent cinq employés ou plus inscrits à l'université arizonienne. Les participants demeurent employés chez Starbucks 50 % plus longtemps. Ils sont promus trois fois plus souvent que les employés ailleurs dans le secteur du commerce de détail américain ne bénéficiant d'aucun programme comparable.

Les résultats confirment le bien-fondé de ce partenariat novateur véritablement porteur d'avenir pour toutes les parties. La conjugaison des forces universitaires aux capacités entrepreneuriales favorise :

- ✓ l'accessibilité à l'éducation postsecondaire;
- ✓ l'attraction et le recrutement d'une clientèle non traditionnelle pour l'université;
- ✓ le recrutement et la rétention d'employés chez Starbucks;
- ✓ une main-d'œuvre mieux qualifiée ayant de meilleures perspectives d'avenir.

Perspectives d'avenir[91]

Le programme est en vigueur depuis sept ans. D'autres grandes sociétés ont emboîté le pas. En effet, Walmart, Disney, Taco Bell et JetBlue ont adopté des initiatives similaires. La réussite de ce partenariat a incité Starbucks à lancer un projet pilote au Royaume-Uni avec la participation d'une centaine d'employés.

---

[90] KOENIG, Rebecca. « 5 Years Since Starbucks Offered to Help Baristas Attend College, How Many Have Graduated? », *EdSurge,* le 25 juillet 2019. https://www.edsurge.com/news/2019-07-25-5-years-since-starbucks-offered-to-help-baristas-attend-college-how-many-have-graduated (Consulté en août 2021)
[91] *Ibid.*

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Études payées par l'employeur **Stratégie :** Attirer et retenir une clientèle non traditionnelle	**Catégorie :** Octroi de bourses **Établissement/organisme :** Arizona State University, en partenariat avec Starbucks
Contexte et enjeux : En 2014, Starbucks et l'Arizona State University (ASU) ont lancé le *Starbucks College Achievement Plan*. Le but commun était de permettre à des milliers d'employés d'étudier en ligne, à temps partiel ou à temps plein. Le programme est destiné à aider les quelque 50 % de jeunes et étudiants américains qui ne parviennent pas à obtenir leur diplôme en raison de facteurs remédiables. Le *Starbucks College Achievement Plan* favorise la réussite des études en misant sur la flexibilité, le financement et un appui continu.	**Description :** Les employés de Starbucks doivent satisfaire aux critères d'admission de l'ASU. • Les employés travaillant en moyenne 20 heures par semaine peuvent choisir parmi plus de 40 programmes de premier cycle. • Les employés admis se font **rembourser les droits de scolarité** pour chaque semestre de cours à temps plein complété. • Pour les employés non admis, le programme de transition *Pathway to Admission* donne accès à des cours de rattrapage en ligne. • Les étudiants qui travaillent ont accès à des **services d'appui** : coach d'inscription, conseiller en matière d'aide financière, accompagnement jusqu'à l'obtention du diplôme et aide à l'apprentissage. Une fois diplômés, les employés ne sont aucunement tenus de demeurer chez Starbucks.
Coût de mise en œuvre : Aucune donnée financière n'est publiée. Dans le cadre du partenariat, Starbucks s'engage à couvrir la totalité ou une partie des frais de scolarité.	
Impact et résultats : Cinq ans après le lancement du programme, près de 3 000 employés de Starbucks avaient obtenu un diplôme en ligne. Au printemps 2019, environ 12 000 employés de Starbucks étaient inscrits aux cours de l'ASU, représentant 27 % des étudiants en ligne de l'ASU ce semestre-là. Les deux tiers des établissements Starbucks comptent au moins un employé qui participe au programme. Les participants demeurent employés chez Starbucks 50 % plus longtemps. Ils sont promus trois fois plus souvent que les employés ailleurs dans le secteur du commerce de détail américain ne bénéficiant d'aucun programme comparable. La conjugaison des forces universitaires aux capacités entrepreneuriales favorise l'accessibilité à l'éducation postsecondaire; l'attraction et le recrutement d'une clientèle non traditionnelle pour l'université; le recrutement et la rétention d'employés chez Starbucks; une main-d'œuvre mieux qualifiée ayant de meilleures perspectives d'avenir.	
Perspectives d'avenir : D'autres grandes sociétés ont emboîté le pas. Walmart, Disney, Taco Bell et JetBlue ont adopté des initiatives similaires.	

3. Exonération de droits de scolarité

Contexte et enjeux[92]

L'**Université d'Ottawa** offre une bourse d'exonération partielle des droits de scolarité aux étudiants internationaux francophones et francophiles admis à compter de septembre 2021 au baccalauréat ou à la maîtrise. Il s'agit d'une contribution importante au financement de leur projet d'études.

Ce programme donne un avantage à l'Université d'Ottawa dans un domaine où la concurrence est vive. Les établissements postsecondaires canadiens ont une énorme difficulté à recruter des candidats pour les études supérieures au sein des pays européens, où les études supérieures sont généralement gratuites[93].

Le programme d'exonération existe depuis trois ans. Il a été transformé en bourses parce que cela est plus avantageux sur le plan financier. Ainsi, les étudiants internationaux paient les mêmes droits que ceux versés par la clientèle canadienne.

Description de la pratique exemplaire en matière d'exonération[94]

Programmes de premier cycle

FACULTÉ CIBLÉE	PROGRAMME CIBLÉ	VALEUR DE LA BOURSE PAR TRIMESTRE
Faculté des arts Faculté d'éducation Faculté des sciences sociales Faculté des sciences de la santé Faculté de médecine	Tous les programmes	13 500 $

[92] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Bourse d'exonération partielle pour les étudiantes et étudiants internationaux francophones », (s.d.) https://www.uottawa.ca/droits-universitaires/exoneration-partielle-des-droits-de-scolarite (Consulté en août 2021)
[93] SÉGUIN, Normand. Directeur, Service de l'aide financière et bourses et Infoservice, Affaires étudiantes, Université d'Ottawa. nseguin@uottawa.ca
[94] « Bourse d'exonération partielle pour les étudiantes et étudiants internationaux francophones », *uOttawa.*

Pour bénéficier de la bourse d'exonération partielle, les étudiants internationaux doivent accepter une offre d'admission à un programme d'études offert en français. De plus, ils doivent s'inscrire à temps plein et suivre au moins trois cours (neuf crédits) par trimestre en français.

L'autre option est d'accepter une offre d'admission à un programme en anglais offrant le Régime d'immersion en français. Il faut répondre aux exigences du Régime, s'inscrire à temps plein et suivre au moins trois cours (neuf crédits) par trimestre en français.

Cette exonération peut être jumelée à la Bourse du recteur ou à la Bourse du chancelier, mais non à la Bourse d'accès aux études pour étudiantes et étudiants internationaux.

Afin de conserver la bourse d'exonération partielle pendant toute la durée de leur programme d'études de premier cycle (maximum de 12 versements trimestriels), les étudiants internationaux sont tenus de s'inscrire à temps plein lors de chaque trimestre à un minimum de trois cours (neuf crédits) en français. Chaque trimestre, ils doivent renouveler leur inscription à une faculté jusqu'à la fin de leur programme d'études.

À noter que les étudiants en régime d'enseignement coopératif ne sont pas admissibles à cette bourse pendant leur stage.

Les étudiants inscrits à temps complet lors du trimestre de printemps-été reçoivent la pleine valeur de la bourse, à condition de satisfaire à tous les critères de renouvellement. Cette bourse peut aussi être renouvelée à 50 % de sa valeur originale lors d'un trimestre à temps partiel de printemps-été, à condition de s'inscrire à au moins deux cours (six crédits), et de suivre au moins deux cours (six crédits) en français.

Programmes de maîtrise et diplômes d'études supérieures

FACULTÉ CIBLÉE	PROGRAMME CIBLÉ	VALEUR DE LA BOURSE
Faculté d'éducation	Diplômes d'études supérieures	7 000 $

Pour bénéficier de la bourse d'exonération partielle pour un diplôme de maîtrise ou d'études supérieures, les étudiants internationaux doivent accepter une offre d'admission à un programme d'études offert uniquement en français. Ils peuvent également avoir fait des études secondaires ou postsecondaires en français pendant au moins deux ans et avoir obtenu leur diplôme. De plus, ils sont tenus de s'inscrire aux cours obligatoires en français si ces cours se donnent dans les deux langues officielles (français et anglais).

Cette exonération ne peut être jumelée à la Bourse d'accès aux études pour les étudiantes et étudiants internationaux à la maîtrise.

Afin de conserver la bourse d'exonération partielle des droits de scolarité pendant toute la durée de leur programme d'études (maximum de deux ans, soit l'équivalent de six versements trimestriels), les étudiants internationaux sont tenus de s'inscrire à temps plein lors de chaque trimestre, ainsi qu'aux cours obligatoires en français si ces cours se donnent dans les deux langues officielles (français et anglais). Chaque trimestre, ils doivent renouveler leur inscription à une faculté jusqu'à la fin de leur programme d'études.

En moyenne, l'Université d'Ottawa consacre l'équivalent de 37 millions de dollars par année et de 98 millions de dollars sur quatre ans d'études à ce programme. À noter que cette université offre aussi des bourses qui incitent les jeunes Canadiens à poursuivre leurs études supérieures en français ou en immersion par l'entremise de concours divers.

Impact et résultats

La bourse d'exonération partielle de l'Université d'Ottawa a favorisé une hausse importante des inscriptions, surtout d'étudiants en provenance de l'Afrique, et tout particulièrement dans le cadre des programmes d'éducation. Cette pratique est efficace et simple à mettre en œuvre sans y consacrer énormément de ressources administratives.

Autre pratique prometteuse[95]

Il importe de souligner au passage des ententes misent en place par le Québec. Celles-ci permettent aux étudiants internationaux de se prévaloir du tarif canadien non-résident du Québec.

Étudiants français

En vertu de l'entente de mobilité étudiante avec la France, les étudiants français de premier cycle (baccalauréat) peuvent se prévaloir du tarif canadien non-résident du Québec. Les Français étudiant dans un programme de deuxième ou de troisième cycle (maîtrise ou doctorat), de formation collégiale technique ou professionnelle, ont accès au tarif québécois.

---

[95] MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. « Entente France – Québec et Belgique francophone – Québec, Réduction des frais universitaires », (s.d.) http://www.education.gouv.qc.ca/references/etudier-au-quebec/exemptions/ententes-signees-entre-le-gouvernement-du-quebec-et-des-gouvernements-etrangers/ (Consulté en août 2021)

Étudiants belges francophones

En vertu de l'entente de mobilité étudiante avec la Communauté française de Belgique, les étudiants belges de premier cycle (baccalauréat) peuvent se prévaloir du tarif canadien non-résident du Québec. Les Belges étudiant dans un programme de deuxième ou de troisième cycle (maîtrise ou doctorat) ont accès au tarif québécois.

L'exemption est accordée pour une inscription à temps plein à des cours crédités dans le programme pour lequel l'exemption est demandée. La durée de l'exemption varie en fonction du cycle d'étude

Étudiants d'autres origines

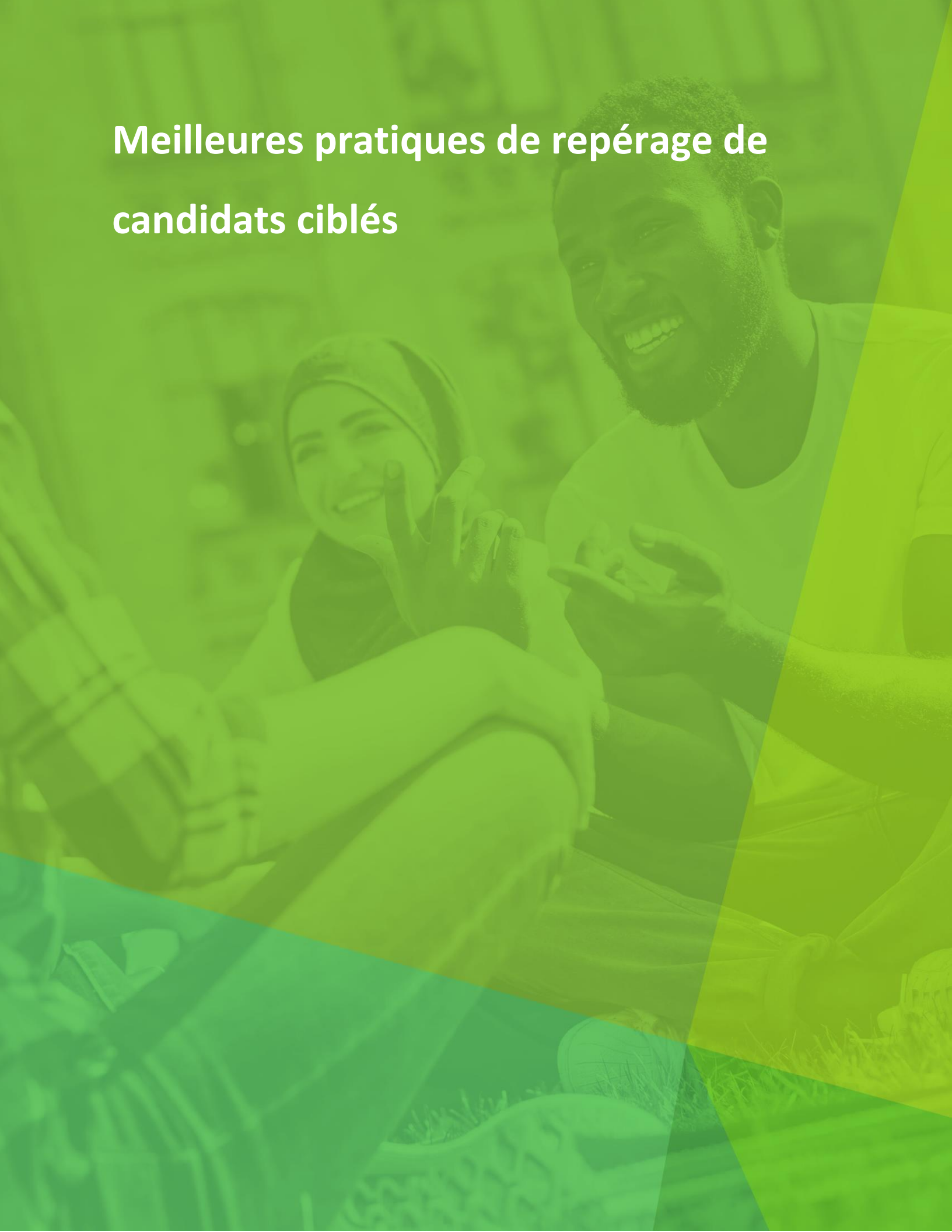
D'autres conventions sont en vigueur avec des pays ou des organisations internationales signataires d'ententes de mobilité étudiante offrant des exemptions de droits de scolarité supplémentaires pour les étudiants au baccalauréat, à la maîtrise ou au doctorat[96].

Source : Université Sainte-Anne

[96] MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DU QUÉBEC. « Ententes d'exemption de droit de scolarité – Liste des pays », https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/ES/Etudier-quebec/Pays-signataires.pdf?1637614058 (Consulté en novembre 2021)

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Exonération de droits de scolarité **Stratégie :** Se donner un avantage concurrentiel sur le marché international	**Catégorie :** Octroi de bourses **Établissement/organisme :** Université d'Ottawa
Contexte et enjeux : L'Université d'Ottawa offre une **bourse d'exonération partielle des droits de scolarité** aux étudiants internationaux francophones et francophiles admis à compter de septembre 2021 au baccalauréat ou à la maîtrise. Ce programme donne un avantage à l'Université d'Ottawa dans un domaine où la concurrence est vive. Le programme d'exonération existe depuis trois ans. Il a été transformé en bourses parce que cela est plus avantageux sur le plan financier (sommes non imposables). Ainsi, les étudiants internationaux paient les mêmes droits que ceux versés par la clientèle canadienne.	**Description : Programmes de premier cycle, par trimestre admissible** Faculté d'éducation (tous les programmes) : 13 300 $ Critères d'admissibilité • Accepter une offre d'admission à un programme offert en français; et • S'inscrire à temps plein et suivre au moins trois cours par trimestre en français; ou • Accepter une offre d'admission à un programme en anglais offrant le Régime d'immersion en français; • Répondre aux exigences du Régime; et • s'inscrire à temps plein et suivre au moins trois cours par trimestre en français. **Description : Programmes de maîtrise et diplômes d'études supérieures, par trimestre admissible** Faculté d'éducation (tous les programmes) : 7 000 $ Critères d'admissibilité • Accepter une offre d'admission à un programme offert uniquement en français; ou • Avoir fait des études secondaires ou postsecondaires en français pendant au moins deux ans et avoir obtenu un diplôme; et • S'inscrire aux cours obligatoires en français si ces cours se donnent dans les deux langues officielles (français et anglais).
Coût de mise en œuvre : En moyenne, l'équivalent de 37 millions de dollars est versé par année et 98 millions de dollars sur quatre ans d'études.	
Impact et résultats : Cette pratique a un impact marqué sur le taux d'inscriptions, surtout auprès d'étudiants en provenance de l'Afrique, et tout particulièrement dans le cadre des programmes d'éducation.	

Meilleures pratiques de repérage de candidats ciblés



Les exemples de pratiques en ce qui a trait au repérage de candidats ciblés sont nombreux, et la documentation d'appui quant à leur pertinence et efficacité offre un précieux éclairage. Sont ici présentées les pratiques jugées les plus novatrices et/ou durables qui ont fait leurs preuves en la matière. Il s'agit notamment :

1. d'un programme de formation d'enseignants en arts;
2. d'un programme pour paraprofessionnels;
3. d'une chaire pour intéresser des candidats à une profession;
4. de cours universitaires en accès libre;
5. de stages exploratoires prolongés;
6. de facteurs de persuasion.

Dans chaque cas, une description détaillée permet d'examiner le bien-fondé de la pratique en fonction du contexte et des enjeux qui ont mené à son développement, ainsi que l'impact et les résultats qui en ont découlé. Les faits saillants de chaque pratique sont résumés dans une fiche analytique permettant d'en saisir rapidement les tenants et les aboutissants.

1. Programme de formation d'enseignants en arts

Contexte et enjeux

Le système d'éducation valorise l'enseignement des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) pour répondre aux besoins d'une économie du savoir. Au cours des dernières années, les arts se sont ajoutés à cette liste. Le **Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario** (CEPEO) reconnaît l'importance du design et des arts, de la pensée critique et analytique, de la communication et du travail d'équipe, de la compréhension culturelle et sociale et de la créativité. Ce sont des compétences qu'exige une économie créative et qui sont développées dans les programmes d'arts et de sciences humaines. L'économie créative dépend d'un système d'éducation qui fournit la bonne combinaison de compétences, incluant les compétences techniques et artistiques pour faire le travail créatif, mais aussi les compétences d'entrepreneuriat et de gestion pour en tirer une valeur commerciale[97].

Ces talents ne peuvent être formés que si le système dispose d'enseignants qualifiés en nombre suffisant en danse, en musique, en art dramatique et en arts visuels. La grande pénurie d'enseignants spécialisés a conduit ce conseil scolaire à faire preuve d'innovation. Sa solution : l'embauche d'artistes au **Centre d'excellence artistique de l'Ontario** (CEAO) que l'on réoriente vers l'enseignement avec l'appui nécessaire.

Le CEAO est un centre de formation préprofessionnel artistique en Ontario français. Il est reconnu comme point de ralliement et point d'accessibilité à la scène professionnelle artistique et culturelle.

De concert avec les facultés d'éducation et les programmes de formation des enseignants des établissements membres de l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC), le CEAO adopte les concepts de travail en réseaux de collaboration pour concevoir de nouveaux outils et créer de nouveaux modèles pour l'enseignant. Le CEAO combine les points forts de la formation par le biais du réseau d'expertise du milieu artistique, de l'infrastructure culturelle, des industries créatives et des services publics. L'expérimentation et la recherche en éducation liées aux pratiques pédagogiques visent à créer une attitude innovante chez les futurs enseignants et ceux en poste[98].

---

[97] CONSEIL DES ÉCOLES PUBLIQUES DE L'EST DE L'ONTARIO. *Consultations pancanadiennes sur les langues officielles 2016,* novembre 2016, 24 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:4be447b2-98d4-4d18-b137-cb2c92293ca3 (Consulté en juillet 2021)

[98] CONSEIL DES ÉCOLES PUBLIQUES DE L'EST DE L'ONTARIO. *Centre d'excellence artistique de l'Ontario : accélérateur de créativité et d'innovation*, le 21 septembre 2017, 12 p.

Description de la pratique exemplaire

Pour les artistes recrutés dans l'une des disciplines d'enseignement visées – danse, musique, art dramatique ou arts visuels –, le CEAO et le CEPEO obtiennent une lettre de permission de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Celle-ci les autorise à travailler comme enseignant pour une période d'environ deux ans. Pendant cette période, les enseignants-artistes obtiennent leur baccalauréat en éducation.

Jusqu'en 2020, l'Université Laurentienne offrait un tel programme à temps partiel en ligne, en français. Malheureusement, il a été aboli. La quinzaine d'enseignants-artistes inscrits à ce programme de baccalauréat n'ont d'autre choix que de le suivre en anglais.

Dans un cas particulier, l'Université d'Ottawa a permis à un enseignant de danse de développer son cours et de l'offrir sous l'encadrement de son superviseur de stage. Cet arrangement lui a permis d'obtenir son baccalauréat en éducation en démontrant son savoir-faire.

En Ontario, de la 7e à la 10e année, un enseignant d'arts peut être titulaire d'un baccalauréat en éducation général et être un généraliste non spécialisé dans les arts. Cependant, en 11e et en 12e années, l'enseignant doit être un spécialiste. Le CEAO a embauché des artistes experts dans les quatre spécialités afin de permettre aux élèves de mieux progresser, de la 7e à la 12e année.

Pour le recrutement d'artistes comme futurs enseignants, le CEAO a mis au point un processus d'embauche en trois volets. Dans un premier temps, la recrue potentielle est invitée à faire une audition devant un jury composé d'artistes et de membres du personnel du CEAO. Cela est suivi d'une entrevue formelle avec un panel. Le troisième volet comporte une démonstration de la capacité à enseigner son art dans le cadre d'une mise en situation devant une classe.

Il n'y a pas de coûts de développement pour ce programme novateur de recrutement et d'accompagnement. Le CEAO et le CEPEO tirent profit de leurs expertises et de leurs ressources pour élaborer des solutions. Cela nécessite, toutefois, un important travail de démarchage et de suivi auprès de l'Ordre et du syndicat afin de permettre à l'artiste d'enseigner son art.

Impact et résultats

Grâce à cette stratégie, on ne parle plus de pénurie d'enseignants spécialisés en arts. Mieux encore, le recrutement des artistes-enseignants a soutenu la croissance du CEAO. Par

---

https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:9ef2d8ab-8d25-424f-9b79-25e1f5b1924c (Consulté en juillet 2021)

exemple, en 2014-2015, de la 9e à la 12e année, le CEAO comptait 304 élèves, mais en 2017-2018, ce nombre a grimpé à 413 élèves, une croissance de 36 % en trois ans.

Le recrutement d'artistes-enseignants est non seulement efficace, mais il n'exige pas de ressources supplémentaires. On s'appuie sur la connaissance du système, les expertises et une approche positive pour mettre en place les conditions favorables à l'essor d'artistes dans le rôle d'enseignant.

Perspectives d'avenir

Le CEAO compte 18 enseignants-artistes à temps plein, 2 enseignants-artistes à temps partiel et 60 suppléants. La gestion est assurée par une douzaine d'employés et de cadres. La réputation du CEAO est telle qu'aujourd'hui, ce sont les artistes souhaitant enseigner qui communiquent avec lui. Il n'a pas besoin de faire de recrutement.

Certains défis demeurent : l'accès au baccalauréat en éducation à temps partiel en ligne, en français, certes, mais aussi la reconnaissance à juste titre des années d'expertise artistique, et le besoin pour un plus grand nombre d'enseignants-artistes dans les écoles de langue française en contexte minoritaire à l'échelle du pays.

Le CEAO s'intéresse à l'offre de stages d'apprentissage pour les enseignants-artistes, en collaboration avec les établissements postsecondaires. La microcertification ouvre aussi la porte à de nouvelles possibilités de collaboration entre le CEAO et les établissements postsecondaires francophones et bilingues. Rappelons que l'Ontario investit fortement dans les programmes de microcertification qui accélèrent l'accès au marché du travail.

FICHE ANALYTIQUE	
Pratique exemplaire : Programme de formation d'enseignants en arts **Stratégie :** Mettre des artistes qualifiés sur la voie de l'enseignement	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Établissements/organismes :** Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) et Centre d'excellence artistique de l'Ontario (CEAO)
Contexte et enjeux : L'économie créative dépend d'un système d'éducation qui fournit la bonne combinaison de compétences, incluant les compétences techniques et artistiques pour faire le travail créatif, mais aussi les compétences d'entrepreneuriat et de gestion pour en tirer une valeur commerciale. Ces talents ne peuvent être formés que si le système dispose d'enseignants qualifiés en nombre suffisant en danse, en musique, en art dramatique et en arts visuels. La pénurie d'enseignants spécialisés en arts a conduit à une solution novatrice : l'embauche d'artistes que l'on réoriente vers l'enseignement avec l'appui nécessaire.	**Description :** Démarche du CEAO et du CEPEO La **lettre de permission** de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario autorise l'artiste à travailler comme enseignant pendant deux ans. Pendant cette période, l'enseignant-artiste obtient son **baccalauréat en éducation à temps partiel en ligne**. Des **enseignants-artistes** sont embauchés dans les quatre spécialités afin de permettre aux élèves de mieux progresser, de la 7e à la 12e année. **Processus d'embauche :** 1) audition devant jury, 2) entrevue avec un panel, et 3) exercice simulé d'enseignement en classe.
Impact et résultats : Aucun recrutement n'est nécessaire, car les artistes communiquent d'eux-mêmes avec le CEAO. De plus, le nombre d'élèves a augmenté de 36 % en trois ans.	**Coût de mise en œuvre :** Aucun, car on tire profit des expertises et des ressources actuelles. L'équipe administrative d'une douzaine de personnes s'occupe des démarches de recrutement.
Perspectives d'avenir : On constate un grand intérêt pour la microcertification et l'offre de stages d'apprentissage pour les enseignants-artistes, en collaboration avec les établissements postsecondaires.	

2. Programme pour paraprofessionnels

Contexte et enjeux[99]

Les paraprofessionnels en milieu scolaire fournissent un soutien aux élèves en vue d'assurer leur progression continue. En Colombie-Britannique, le **Bureau des affaires francophones et francophiles (BAFF) de l'Université Simon Fraser** offre aux paraprofessionnels une voie vers la certification en enseignement grâce au Programme de lien professionnel (PLP). Celui-ci a été conçu comme solution à une pénurie d'enseignants de français en immersion ainsi qu'en français langue maternelle.

Description de la pratique exemplaire

Unique et attrayant, le PLP tient compte des forces des employés paraprofessionnels pour leur offrir de nouvelles perspectives en enseignement. Ce programme est offert annuellement en anglais et à tous les deux ans en français. Les étudiants qui démontrent un niveau de français suffisant peuvent, dans la mesure du possible, effectuer leur stage en français et suivre des cours en français pendant la session EDUC 404. Ils sont recrutés localement, dans les écoles de langue française, mais aussi dans les écoles de langue anglaise.

Selon des données fournies par le BAFF, la Faculté d'éducation de l'Université Simon Fraser offre 32 places anglophones à temps plein au sein du PLP, mais reçoit 200 demandes. Le programme en français recrute une douzaine de participants, tous les deux ans.

Le PLP offre aux participants la possibilité de conserver leur emploi pendant une portion du programme, tout en étudiant pour satisfaire aux exigences de la certification en enseignement.

Les candidats doivent posséder un minimum de deux années d'expérience dans leurs fonctions actuelles. La préférence est accordée aux personnes travaillant auprès des enfants et des jeunes au niveau où elles aspirent à enseigner.

Ce programme est destiné aux employés paraprofessionnels comme les aides pédagogiques spécialisés, les travailleurs sociaux, les intervenants aux services à la jeunesse, les conseillers, les travailleurs d'établissement dans les écoles et les enseignants autorisés par lettre de permission à enseigner dans des écoles. Le BAFF note qu'au sein de la clientèle, on compte plusieurs titulaires de lettre de permission originaires d'autres provinces et pays.

---

[99] UNIVERSITÉ SIMON FRASER. « Programme de lien professionnel », (s.d.). https://www.sfu.ca/baff-offa/fr/programmes/formation-enseignants/plp/survol.html (Consulté en septembre 2021)

Le curriculum comporte quatre sessions. La première aborde la théorie et les pratiques éducationnelles, alors qu'en deuxième session, l'attention se porte sur les pratiques professionnelles. En troisième session, les stratégies pédagogiques sont explorées, tant en matière d'enseignement que d'apprentissage. La dernière session comprend un stage non rémunéré de 12 semaines en salle de classe.

Le coût de ce programme s'établit à 12 000 $ par personne, plus les frais de matériel de cours. Des bourses sont disponibles, notamment des bourses provinciales de 1 500 $ et des bourses d'immersion pour anglophones de 3 000 $.

Les cours de la Faculté d'éducation sont offerts seulement en présentiel, conformément aux exigences du Teachers Regulation Board. Le conseil scolaire francophone accueille les étudiants du PLP dans l'une de ses écoles pour toutes les sessions en présentiel (12 par cohorte). Il importe de souligner que celui-ci s'occupe de la promotion du PLP sur le territoire qu'il dessert.

Impact et résultats

Le BAFF confirme un taux de réussite de 100 % ainsi qu'un taux de placement de 100 % pour les diplômés. Ce programme est particulièrement avantageux pour le conseil scolaire francophone, dont l'effectif s'élève à 6 700 élèves.

Ce type de programme est plus efficace et moins coûteux que de recruter en Belgique ou en France. De plus, on observe chez les participants un taux de rétention plus élevé que chez les candidats issus du programme traditionnel en pédagogie.

Source : Université Simon Fraser

FICHE ANALYTIQUE	
Pratique exemplaire : Stratégie incitative à l'intention de paraprofessionnels **Stratégie :** Mettre sur pied un programme invitant à poursuivre la certification en enseignement	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Institution/organisme :** Bureau des affaires francophones et francophiles (BAFF) de l'Université Simon Fraser
Contexte et enjeux : Les paraprofessionnels font partie de l'équipe pédagogique et jouent un rôle clé en fournissant aide et soutien aux élèves. Le BAFF leur offre la possibilité d'accéder à la certification en enseignement grâce au Programme de lien professionnel (PLP). Celui-ci a été conçu comme solution à une pénurie d'enseignants de français en immersion ainsi qu'en français langue maternelle. La clientèle compte plusieurs titulaires de lettre de permission originaires d'autres provinces et pays.	**Description :** Programme de lien professionnel (PLP) offert en français **Nombre :** 12 participants par cohorte **Fréquence :** Tous les deux ans **Durée :** 16 mois à raison de 7 à 9 heures par semaine **Curriculum** Session 1 : Théorie et pratiques éducationnelles Session 2 : Pratiques professionnelles Session 3 : Enseignement et apprentissage : stratégies pédagogiques Session 4 : Stage en classe de 12 semaines Les cours sont offerts seulement en présentiel, conformément aux exigences du Teachers Regulation Board. Le conseil scolaire francophone accueille ces étudiants dans une école pour leur stage et fait la promotion du programme.
Impact et résultats : Le taux de réussite est de 100 % et le taux de placement des diplômés est également de 100 %. Le taux de rétention est plus élevé chez les étudiants du PLP que chez ceux issus du programme traditionnel en pédagogie. Le PLP, comme approche de recrutement, est plus efficace et moins coûteux que de recruter en Belgique ou en France.	**Coût de mise en œuvre :** 12 000 $ par personne, plus les frais de matériel de cours; stage non rémunéré. Bourses provinciales de 1 500 $ et bourses d'immersion pour anglophones de 3 000 $.
Perspectives d'avenir : On note un grand intérêt pour le programme chez cette clientèle particulière	

3. Chaires de mobilisation et de sensibilisation

Contexte et enjeux

Au Canada et dans la plupart des pays occidentaux, un mouvement en faveur d'une meilleure représentation féminine en sciences et en génie s'est mis en marche depuis une trentaine d'années et continue de prendre de l'ampleur[100].

Le consensus mondial sur l'apport essentiel des femmes aux sciences et sur la nécessité de leur y donner un accès plus équitable a engendré de nombreuses initiatives. Au Canada, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) a élargi en 1996 le **Programme de chaires pour les femmes en sciences et en génie** afin d'attribuer cinq chaires aux grandes régions du pays, dont une au Québec et une à l'Ontario[101].

Les chaires partagent une même mission, mais chacune est unique et se fait le reflet de son milieu et de sa région. Elles partagent une diversité de perspectives, s'appuient les unes sur les autres et travaillent à l'intérieur d'une stratégie globale.

Les chaires jouent un rôle crucial de catalyseur. Leurs efforts de sensibilisation et de promotion donnent des résultats probants, puisque les filles et les femmes s'intéressent en plus grand nombre aux sciences et au génie. Il y a lieu de penser qu'une approche similaire serait fructueuse dans le domaine de l'enseignement afin d'y attirer un plus grand nombre de candidats, hommes ou femmes.

Ce rapport présente les **chaires du Québec et de l'Ontario** à titre de pratiques exemplaires. Le cas québécois brosse un portrait statistique des progrès réalisés sur 10 ans et de l'impact de la chaire sur le recrutement en sciences et en génie. Le cas ontarien présente des pistes d'innovation et des leçons stratégiques transposables au milieu de l'éducation.

---

[100] CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE. *Collaborer pour une meilleure mixité en génie à l'université,* septembre 2020, 73 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:f28709f3-6be3-43f8-9921-26b0f2599391 (Consulté en novembre 2021)

[101] *Ibid.*

Description de la pratique exemplaire – Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec réunit un ensemble de ressources, de conditions, de moyens et de méthodes pour agir sur toute l'échelle, à tout palier, auprès de toute clientèle. Ses activités sont destinées aux enfants et à leurs parents, aux élèves et étudiantes, aux professionnelles, aux enseignantes et enseignants, aux conseillères et conseillers pédagogiques, ainsi qu'aux entreprises et organismes.

Cela exige la mise en place d'une équipe multidisciplinaire au sein même de la Chaire. Celle-ci travaille de façon collaborative avec une multiplicité d'acteurs au sein des facultés, des universités, des corps étudiants et des différents secteurs d'activités[102].

Ce travail exige aussi une compréhension approfondie des clientèles, de ce qui les passionne, de leurs environnements et milieux de pratique, mais aussi de ce qu'il faut changer pour les interpeller et les retenir davantage. Par exemple, on constate l'importance cruciale de réaménager les espaces de pratique.

Pour conduire sa mission, la Chaire compte sur l'appui d'une vingtaine de partenaires universitaires, institutionnels, privés, gouvernementaux, associatifs et communautaires. Ces derniers exercent un rôle stratégique de leadership, de sensibilisation, de promotion, de transfert de connaissances et d'appui financier. Un bel exemple de collaboration à cet égard est la tenue de la première édition du colloque FORCE103 à l'automne 2021.

Les partenaires financiers permettent à la Chaire d'élaborer des projets et de mener à terme ses recherches. Les collaborateurs externes – associations de femmes, regroupements étudiants et réseaux interuniversitaires – sont autant de forces qui travaillent dans le but commun de transmettre le goût des sciences et du génie aux jeunes filles. Les efforts collectifs visent tout autant à démystifier les sciences qu'à outiller les femmes, afin d'accroître leur nombre dans les programmes d'études et les carrières dans ces disciplines.

En ce qui a trait aux coûts de mise en œuvre, la Chaire est financée selon le principe de contrepartie : un dollar accordé pour chaque dollar trouvé. Le budget annuel tourne autour de 250 000 $, la majeure partie étant consacrée aux salaires. Le financement provient de l'Université de Sherbrooke et de sa fondation, ainsi que des secteurs public et privé, notamment des employeurs qui y voient un grand intérêt.

---

[102] UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. *Renouvellement de la Chaire CRSNG pour les femmes en sciences et en génie au Québec,* 23 septembre 2020. https://fb.watch/aa6-LPlcdf/ (Consulté en août 2021)
[103] UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. « Colloque FORCE », (s.d.) http://cfsg.espaceWeb.usherbrooke.ca/colloque-force (Consulté en août 2021)

Impact et résultats[104]

Afin d'observer la progression des femmes en sciences et en génie, la Chaire analyse la place occupée par les femmes dans ces domaines au collégial et à l'université en compilant les statistiques sur les inscriptions pour chaque année de son mandat. Son rapport statistique de 2020 couvre la période de 2005 à 2020 (pour le collégial) et de 2007 à 2020 (pour l'université).

Le rapport statistique de 2020 permet de constater que, malgré l'augmentation globale de l'effectif féminin et de la représentation féminine dans plusieurs domaines des sciences et du génie au collégial et à l'université, la progression des femmes se fait encore attendre dans certaines disciplines.

En formation universitaire, les statistiques de la Chaire pour la période de 2007 à 2020 démontrent une présence majoritaire des femmes particulièrement en sciences humaines, en sciences de l'éducation et en sciences de la santé, et ce, à tous les ordres d'enseignement (baccalauréat, maîtrise et doctorat). En sciences et en génie, les femmes ont atteint la parité (50 %) et même la majorité dans plusieurs domaines des sciences de la vie, mais sont encore minoritaires dans la plupart des domaines du génie, en physique et en informatique, entre autres.

Perspectives d'avenir

Des facteurs freinent toujours la progression des femmes dans certains domaines des sciences et du génie. Il est toujours pertinent de mobiliser les efforts et les stratégies pour favoriser la participation féminine dans ces domaines.

Certaines leçons apprises et priorités d'action en matière de recrutement pourraient être utiles pour relever les défis particuliers dans le domaine de l'enseignement :

- Les facultés, les écoles et les départements de génie doivent présenter une image plus accueillante du domaine et de leurs programmes en adaptant leurs messages et leurs communications à la clientèle des filles et des étudiantes[105].

---

[104] CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC. *Inscriptions des femmes en sciences et en génie au collégial et à l'université au Québec entre 2005 et 2020,* 2020, 30 p. http://cfsg.espaceWeb.usherbrooke.ca/rapport-statistique/ (Consulté en juillet 2021)
[105] *Ibid.*

- Les établissements doivent consacrer des efforts aux activités de promotion et aux contenus qui touchent davantage les filles et les étudiantes afin d'accroître leur intérêt envers les programmes de génie ainsi que pour les études aux cycles supérieurs[106].

Description de la pratique exemplaire – Ontario

Par l'entremise de programmes de sensibilisation et d'activités de développement professionnel, de recherches, de partenariats, de formations en leadership et d'initiatives en ligne, la Chaire pour les femmes en sciences et en génie – Ontario travaille avec les milieux industriels et universitaires de cette province. Sa mission est de favoriser la diversité dans le domaine de l'innovation pour susciter une plus grande participation des femmes en sciences et en génie et pour valoriser leurs contributions. [107]

La Chaire crée des outils tels des capsules vidéo intitulées *Un futur en science et en génie*, animées par des femmes leaders. Ainsi, les filles découvrent les possibilités de carrières à titre de scientifiques et d'ingénieures.

À cela s'ajoutent les outils suivants :

- Site Web cwse-on.ca visité par 1 400 personnes en moyenne par mois
- Blogues, articles, conversations Twitter, groupe LinkedIn
- Ateliers et conférences
- Événements pour universitaires et professionnels, étudiants universitaires, et élèves de la maternelle à la 12e année
- Entrevues médiatiques
- 5 projets de recherche d'envergure
- 9 publications savantes
- Cartes postales aux enseignants de diverses disciplines les invitant à visionner les vidéos en classe

Les ateliers et les événements de découverte axés sur la collaboration et la créativité connaissent une popularité sans cesse croissante. Notons, par exemple, l'Atelier Maker Mobile uOttawa, qui transporte des technologies avancées pour les faire découvrir aux jeunes dans les écoles, les bibliothèques et les centres communautaires dans le cadre d'activités d'apprentissage pratiques et amusantes en lien avec le curriculum[108].

---

[106] *Ibid.*
[107] CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC. *Favoriser l'essor des femmes, de la salle de classe à la salle du conseil d'administration,* (s.d.), 11 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:1254b6fb-a129-4e14-936d-610b45382164 (Consulté en juillet 2021)
[108] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « L'Atelier Maker Mobile uOttawa », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/makermobile (Consulté en juillet 2021)

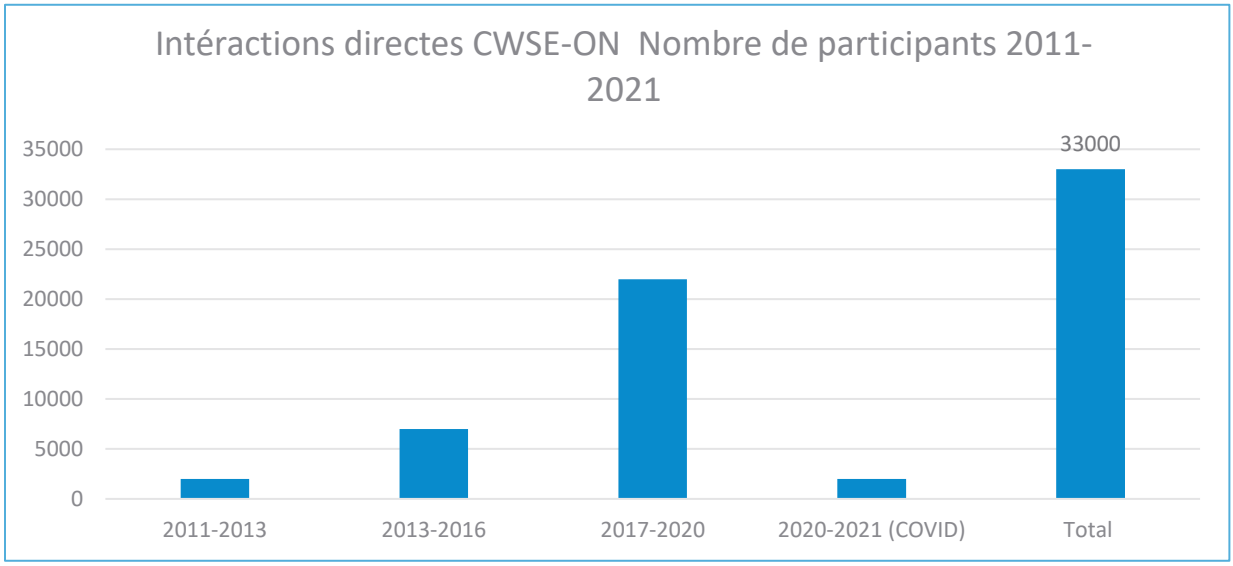
Autre exemple, l'atelier *Allez coder les filles* permettant de se familiariser, la fin de semaine sur les campus de 11 universités en Ontario, avec le monde fascinant du codage et du développement de logiciels. En moyenne, 50 filles par site prennent part à cette activité créative animée par des conférencières accomplies[109].

Il y a même des ateliers de formation en compétences de communication pour les professionnelles en sciences et en génie. Chaque année, des centaines de femmes évoluant dans des secteurs à prédominance masculine renforcent leurs capacités à communiquer et à négocier efficacement en milieu de travail[110].

Impact et résultats

Au moment de la rédaction du présent rapport, la titulaire de la Chaire finalisait un rapport d'analyse des 10 dernières années en vue de confirmer la progression des filles et des femmes dans les disciplines visées. Ces données n'ont pas encore été rendues publiques.

Au cours de la dernière décennie, les activités de la Chaire ont touché 33 000 participantes ontariennes. Celles-ci ont été sensibilisées ou mobilisées dans un processus d'exploration des carrières en sciences et en génie.



[109] ACADEMOS. *À propos d'Academos*, Diapositive 11.
[110] *Idem.*

Le tableau suivant, dont les informations ont été fournies par la Chaire, permet de constater que d'importants efforts ont été consacrés auprès d'une diversité d'intermédiaires, de personnes influentes et de secteurs d'activités.

Clientèles rejointes dans le cadre des activités

Clientèle	*2011-2016*	*2017-2020*	*2020-2021*	*Total*
Élèves	500	11 098	0	11 598
Étudiants postsecondaires	2 230	5 549	687	8 236
Industries	2 005	3 342	140	5 482
Corps professoral	2 140	2 210	560	4 770
Parents	100	131	0	231
Enseignants	30	475	0	505
Parties prenantes	70	75	15	160
Total				30 982

Ainsi, des acteurs hautement influents auprès des clientèles cibles ont été sensibilisés et mobilisés par milliers afin de promouvoir les possibilités de carrières en sciences et en génie

Perspectives d'avenir

De l'avis de la titulaire de la Chaire, on peut tirer profit des importantes leçons apprises au cours des 10 dernières années. Elle souligne l'importance de fixer des quotas clairs dès le départ. Par exemple : « Dans les disciplines X, Y et Z, on vise à recruter 50 % d'hommes et 50 % de femmes ». Le véritable changement s'opère quand le leadership décide que les choses vont changer.

D'entrée de jeu, il est essentiel d'impliquer tous les intermédiaires qui exercent une influence directe ou indirecte sur les jeunes filles : parents, amis, conseillers pédagogiques et enseignants. On doit les amener à collaborer dans l'atteinte d'un même but.

Le grand défi dans un monde sans cesse bombardé d'informations demeure celui de joindre les jeunes, mais les adultes aussi. L'expérience démontre qu'on y parvient plus facilement en touchant leurs cordes sensibles, en proposant une approche qui les intéresse et qui les rejoint dans leurs passions. Les besoins ou les objectifs institutionnels devraient passer loin derrière. Les approches collaboratives et créatives sont excellentes pour faire découvrir aux filles ce qui les anime véritablement.

Autre défi : la diffusion. La création d'outils tels des capsules vidéo et des cartes postales n'est qu'une partie du recrutement. Encore faut-il diffuser largement ces outils, par différents canaux

et réseaux, et répéter les efforts afin de percer pour se faire entendre, se faire voir et inciter filles, femmes et intermédiaires à l'action.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Chaires de mobilisation et de sensibilisation **Stratégie :** Instituer une chaire pour recruter des candidats	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Établissement/organisme :** Chaires pour les femmes en sciences et en génie – Québec et Ontario
Contexte et enjeux : Au Canada et dans la plupart des pays occidentaux, un mouvement en faveur d'une meilleure représentation féminine en sciences et en génie s'est mis en marche depuis une trentaine d'années. Dans cinq régions du pays, dont le Québec et l'Ontario, une chaire a été établie en vue d'atteindre ce but en mobilisant enfants et leurs parents, élèves et étudiantes, professionnelles, enseignantes et enseignants, conseillères et conseillers pédagogiques, ainsi qu'entreprises et organismes. Selon tous les indicateurs, ces chaires sont des catalyseurs efficaces. Il y a lieu de penser qu'une approche similaire serait fructueuse dans le domaine de l'enseignement afin d'y attirer un plus grand nombre de candidats. La présente fiche présente les chaires du Québec et de l'Ontario à titre de pratiques exemplaires. Le cas québécois brosse un portrait des progrès réalisés sur 10 ans, tandis que le cas ontarien présente des pistes d'innovation et des leçons stratégiques transposables au milieu de l'éducation.	**Description :** Les chaires partagent une même mission, mais chacune est unique pour se faire le reflet de sa région. Dans son rôle de catalyseur, la chaire réunit ressources, moyens et méthodes pour agir sur toute l'échelle, à tout palier, auprès de toute clientèle. Cela exige l'appui d'une équipe multidisciplinaire, une approche collaborative auprès d'une multiplicité d'acteurs, et une compréhension approfondie des clientèles. Par l'entremise de programmes de sensibilisation et d'activités de développement professionnel, de recherches, de partenariats, de formations en leadership et d'initiatives en ligne, la chaire mobilise : • les clientèles féminines dans un processus d'exploration des carrières en sciences et en génie; • les acteurs exerçant une influence sur elles en vue de promouvoir les possibilités de carrières. Les chaires utilisent une combinaison d'outils et de réseaux (sites Web, vidéos, blogues, Twitter, LinkedIn et événements). Par exemple, l'Atelier Maker Mobile uOttawa visite des milliers de jeunes pour leur offrir des activités amusantes d'apprentissage en lien avec le curriculum. On note également des ateliers thématiques comme celui sur le codage et le développement de logiciels *Allez coder les filles*. Des ateliers de formation permettent
Coût de mise en œuvre : La Chaire est financée selon le principe de contrepartie : un dollar accordé pour chaque dollar trouvé. Le budget annuel tourne autour de 250 000 $, la majeure partie étant consacrée aux salaires.	

	également aux professionnelles de développer leurs capacités.

Chaire - Québec

Impact et résultats - Québec : La représentation féminine a augmenté globalement dans plusieurs domaines des sciences et du génie, mais la progression se fait encore attendre dans certaines disciplines. En formation universitaire, les statistiques pour la période de 2007 à 2020 démontrent une présence majoritaire des femmes particulièrement en sciences humaines, en sciences de l'éducation et en sciences de la santé. En sciences et en génie, elles ont atteint la parité (50 %) et même la majorité dans plusieurs domaines des sciences de la vie, mais sont encore minoritaires dans la plupart des domaines du génie, en physique et en informatique.

Perspectives d'avenir - Québec : Des facteurs freinent toujours la progression des femmes dans certains domaines des sciences et du génie. Il est toujours pertinent de mobiliser les efforts et les stratégies pour favoriser la participation féminine dans ces domaines.

- Les facultés, les écoles et les départements de génie doivent présenter une image plus accueillante du domaine et de leurs programmes en adaptant leurs messages et leurs communications à la clientèle des filles et des étudiantes.
- Les établissements doivent consacrer des efforts aux activités de promotion et aux contenus qui touchent davantage les filles et les étudiantes afin d'accroître leur intérêt envers les programmes de génie ainsi que pour les études aux cycles supérieurs.

Chaire - Ontario

Impact et résultats - Ontario : Au cours de la dernière décennie, les activités de la Chaire ont touché 33 000 participantes ontariennes. Celles-ci ont été sensibilisées ou mobilisées dans un processus d'exploration des carrières en sciences et en génie. Ainsi, des acteurs hautement influents auprès des clientèles cibles ont été sensibilisés et mobilisés par milliers afin de promouvoir les possibilités de carrières en sciences et en génie.

Perspectives d'avenir - Ontario : On peut tirer profit des importantes leçons apprises au cours des 10 dernières années pour agir avec encore plus d'impact, par exemple :

- Fixer au départ des quotas comme cibles à atteindre dans l'exercice d'un leadership fort et continu
- Impliquer d'entrée de jeu tous les intermédiaires qui exercent une influence directe et indirecte sur les filles
- Toucher les cordes sensibles des jeunes et des adultes au moyen d'approches collaboratives et créatives
- Diffuser les outils de promotion et d'information, par différents canaux et réseaux, et répéter les efforts afin de percer et d'inciter les clientèles à l'action

4. Cours universitaires en accès libre

Contexte et enjeux[111]

L'**Université de l'Alberta** offre un programme intitulé *Open Studies* qui permet aux étudiants de suivre des cours en accès libre dans une large variété de disciplines, par plaisir ou par intérêt. Les frais d'inscription varient de 300 $ à 1 200 $ par cours[112]. Le programme est ouvert à quiconque s'y intéresse.

Ainsi, on peut suivre des cours universitaires à temps partiel donnant droit à des crédits sans être inscrit à un programme menant à un diplôme ou à un certificat. Il est permis de suivre jusqu'à six crédits par semestre (normalement deux cours) et recueillir un maximum de 30 unités de cours.

Cette approche, qui n'est pas sans ressembler à ce que font d'autres universités comme Harvard, gagne en popularité. L'idée maîtresse est de rendre l'éducation universitaire plus accessible et désirable. Certains s'y inscrivent en vue de perfectionnement ou d'enrichissement professionnel.

D'autres y voient une occasion d'élargir leurs horizons pour se découvrir une nouvelle passion. La seule condition préalable est la réussite d'un test d'aptitudes linguistiques.

Description de la pratique exemplaire

Le répertoire de cours présente de nombreuses possibilités dans des domaines clés, dont l'agriculture, l'astronomie, la biologie, **l'éducation**, les communications et la technologie. Des cours sont offerts en français par le Centre collégial de l'Alberta, sous l'égide du Campus Saint-Jean, en éducation à la petite enfance et en gestion touristique[113].

---

[111] UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/registration-and-courses/special-registrations/open-studies/index.html (Consulté en juillet 2021)
[112] UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies, Work Experience and Audit Sample Assessments », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/costs-tuition-fees/undergraduate-tuition/open-studies-work-experience-audit-fees.html (Consulté en juillet 2021)
[113] UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies Course Listings », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/registration-and-courses/special-registrations/open-studies/open-studies-course-listings.html (Consulté en juillet 2021)

Comme son nom l'indique, *Open Studies* est ouvert à tous les types d'étudiants, notamment :

- les personnes ayant une formation secondaire seulement;
- les étudiants actuels de l'Université de l'Alberta;
- les titulaires d'un diplôme de premier cycle;
- les auditeurs, qui souhaitent seulement explorer la matière sans obtenir de crédits et n'ont qu'à payer la moitié des droits de scolarité sans présenter une demande d'admission;
- les étudiants internationaux sous la catégorie *Special Student*s, qui peuvent suivre jusqu'à cinq cours à distance par session en vue d'obtenir une certification d'Alberta Education;
- les candidats de la catégorie *Special Students* qui œuvrent en milieu scolaire sous une lettre de permission.

Impact et résultats

Aucune donnée quantitative n'est disponible quant aux résultats de cette approche. On peut toutefois conclure que ce programme répond à une demande, compte tenu de la très grande variété de cours disponibles.

Source : Université de l'Alberta

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Cours universitaires en accès libre **Stratégie :** Donner le goût de poursuivre des études postsecondaires en misant sur l'accessibilité et la variété	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Établissement/organisme :** Université de l'Alberta
Contexte et enjeux : Le programme *Open Studies* permet aux étudiants de suivre des cours en accès libre dans une large variété de disciplines, par plaisir ou par intérêt. Le programme est ouvert à quiconque, dont : • les personnes ayant une formation secondaire seulement; • les étudiants actuels de l'Université de l'Alberta; • les titulaires d'un diplôme de premier cycle; • les auditeurs, qui souhaitent seulement explorer la matière; • les étudiants internationaux qui souhaitent obtenir une certification d'Alberta Education; • les candidats qui œuvrent en milieu scolaire sous une lettre de permission.	**Description :** Principales caractéristiques • Accès à des cours à temps partiel donnant droit à des crédits sans être inscrit à un programme menant à un diplôme ou à un certificat. • Possibilité de suivre jusqu'à six crédits par semestre (normalement deux cours) et de recueillir un maximum de 30 unités de cours. • Vaste choix de cours (par exemple, agriculture, biologie, éducation, communications, technologie) • Certains cours disponibles en français (par exemple, éducation à la petite enfance, gestion touristique) **Coût :** Les frais d'inscription varient de 300 $ à 1 200 $ par cours.

5. Stages exploratoires prolongés

Contexte et enjeux

Comme le soulignait *L'Express* de Toronto dans un article de mars 2021, le **programme Odyssée** est une occasion pour les moniteurs de langues de découvrir le Canada tout en mettant leur maîtrise du français à profit[114]. Pour les écoles de langue française ainsi que pour les facultés de l'éducation, Odyssée est également une occasion de découvrir de futurs enseignants potentiels et de les attirer vers la profession.

Le programme est financé à 100 % par le gouvernement du Canada, dans le cadre du Protocole d'entente relatif à l'enseignement de la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde (PLOE).

Ce programme est administré depuis 45 ans par le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada), ou CMEC. Il permet l'embauche de 431 moniteurs de langues à l'échelle du pays. Selon la responsable[115] du programme de langues officielles au ministère de l'Éducation de l'Ontario, 124 moniteurs travaillent en français langue seconde et 148, en français langue maternelle; les autres travaillent en anglais langue seconde, principalement au Québec et au Nouveau-Brunswick.

Les moniteurs de langues recrutés dans les Maritimes, en Ontario et dans l'Ouest mettent leurs compétences en français au service d'écoles élémentaires et secondaires francophones, tout en recevant un salaire. Les moniteurs ont l'occasion d'en apprendre davantage sur les systèmes scolaires, la profession d'enseignant et les autres identités culturelles canadiennes[116].

Description de la pratique exemplaire[117]

Le programme Odyssée comprend un placement de neuf mois, de septembre à mai, à raison de 25 heures de travail par semaine, soit 20 heures auprès des élèves et 5 heures de préparation. Les candidats recrutés peuvent choisir d'aller vivre dans une région urbaine, rurale

---

[114] *L'EXPRESS*. « Le programme Odyssée : découvrez le Canada et mettez votre maîtrise du français à profit », le 9 mars 2021. https://l-express.ca/le-programme-odyssee-decouvrez-le-canada-et-mettez-votre-maitrise-du-francais-a-profit/ (Consulté en août 2021)
[115] TEIXEIRA, Catherine. Coordonnatrice de programmes de langues officielles, ministère de l'Éducation de l'Ontario
EnglishFrench.ca | FrancaisAnglais.ca
[116] *L'EXPRESS*. « Le programme Odyssée : découvrez le Canada et mettez votre maîtrise du français à profit », *op. cit.*
[117] PROGRAMMES DE LANGUES OFFICIELLES. « Odyssée », (s.d.) https://francaisanglais.ca/odyssee/?lang=fr (Consulté en août 2021)

ou éloignée. Les moniteurs sont nombreux à faire de la suppléance en enseignement pour augmenter leurs revenus.

Le moniteur de langues joue un rôle clé dans la vie des jeunes de sa collectivité d'accueil. Sous la direction de l'enseignant, le moniteur aide les élèves à mettre en pratique leurs compétences en français et à en apprendre davantage sur les autres identités culturelles canadiennes. Ce type d'expérience suscite beaucoup d'intérêt chez les jeunes adultes et les nouveaux arrivants en quête d'expérience de travail. À l'origine, le programme s'adressait aux jeunes étudiants universitaires, mais le recrutement s'est élargi à des candidats plus âgés.

Les moniteurs de langues doivent être prêts, si nécessaire, à effectuer leurs tâches dans un environnement virtuel. Les candidats doivent :

- fournir leur curriculum vitæ en français avec attestation de scolarité ou diplômes;
- posséder une excellente maîtrise du français, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- avoir terminé une année d'études postsecondaires au cours des 10 dernières années.

Les principales tâches des moniteurs de langues en milieu scolaire se résument comme suit :

- Préparer des activités en classe axées sur l'amélioration de la communication orale
- Encourager les élèves à pratiquer leur français, à l'aide de jeux et de situations réelles et de façon respectueuse et créative
- Faire connaître leur culture et ses caractéristiques uniques au moyen d'activités
- Animer des activités en classe, en collaboration avec l'enseignant, ou travailler avec des petits groupes de deux à dix élèves
- Participer à des activités culturelles en soirée et les fins de semaine

Les moniteurs touchent un salaire imposable de 25 000 $ à raison de 25 heures de travail par semaine dans le cadre d'un mandat de 9 mois[118].

En plus d'offrir le programme de moniteurs de langues à temps plein (20 postes), la Nouvelle-Écosse est la seule province à l'offrir à temps partiel (11 postes). Dans les deux cas, la majorité des moniteurs interviennent en français langue seconde. Il est fort intéressant de noter que pour l'année 2020-2021, tous les moniteurs à temps partiel de la province étaient inscrits au baccalauréat en éducation et devaient obtenir leur diplôme incessamment.

---

[118] *Ibid.*

Impact et perspectives d'avenir

Au primaire et au secondaire, les moniteurs de langues acquièrent une riche expérience de travail en salle de classe. Sous la direction de l'enseignante ou de l'enseignant, ils préparent et animent des activités qui motivent les élèves à améliorer leur français. Les écoles et les conseils scolaires reconnaissent la riche contribution des moniteurs de langues.

En juin 2021, un sondage auprès d'anciens participants au programme Odyssée en Ontario a cherché à savoir si ce programme avait donné envie aux moniteurs d'envisager une carrière en enseignement. Plus de 75 % d'entre eux ont répondu par l'affirmative et plus de 50 % d'entre eux s'étaient déjà inscrits à une faculté d'éducation ou comptaient le faire avant la fin du programme.

Ce programme représente en quelque sorte un stage exploratoire prolongé pour les personnes qui ont un intérêt pour l'enseignement.

Dans le cadre de consultations par Axion, on a constaté que les moniteurs de langues quittent souvent le programme en mi-parcours parce qu'ils se font embaucher par les conseils scolaires, aux prises avec une grave pénurie d'enseignants.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Stages exploratoires prolongés **Stratégie :** Optimiser la force d'attraction et de fidélisation de programmes gagnants	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Établissement/organisme :** Conseil des ministres de l'Éducation (Canada), ou CMEC
Contexte et enjeux : Financé par le gouvernement du Canada, le programme Odyssée est administré depuis 45 ans par le CMEC. Il permet l'embauche de 431 moniteurs de langues à l'échelle du pays, dont 124 en français langue seconde et 148 en français langue maternelle. Les autres travaillent en anglais langue seconde. Le moniteur de langues joue un rôle clé dans la vie des jeunes de sa collectivité d'accueil. Sous la direction de l'enseignant, le moniteur aide les élèves à mettre en pratique leurs compétences en français et à en apprendre davantage sur les autres identités culturelles canadiennes. Ce type d'expérience suscite beaucoup d'intérêt chez les jeunes adultes et les nouveaux arrivants en quête d'expérience de travail. Les candidats doivent : • fournir leur curriculum vitæ en français avec attestation de scolarité ou diplômes; • posséder une excellente maîtrise du français, tant à l'oral qu'à l'écrit; • avoir terminé une année d'études postsecondaires au cours des 10 dernières années.	**Description : Composantes clés du programme Odyssée** • Placement en milieu scolaire, au primaire ou au secondaire • Expérience de travail rémunérée de neuf mois, de septembre à mai • 25 heures de travail par semaine en présentiel ou en virtuel • Enrichissement culturel et apprentissage expérientiel **Description : Principales tâches** • Préparer des activités en classe axées sur l'amélioration de la communication orale. • Encourager les élèves à pratiquer leur français, à l'aide de jeux et de situations réelles • Faire connaître leur culture et ses caractéristiques uniques au moyen d'activités • Animer des activités en classe, en collaboration avec l'enseignant, ou travailler avec des petits groupes de deux à dix élèves • Participer à des activités culturelles en soirée et les fins de semaine. **Salaire :** Les moniteurs touchent un salaire imposable de 25 000 $ à raison de 25 heures de travail par semaine dans le cadre d'un mandat de 9 mois. Le programme est financé à 100 % par le CMEC (Protocole d'entente sur les langues officielles en éducation).
Impact et perspectives d'avenir : En juin 2021, un sondage auprès d'anciens participants au programme Odyssée en Ontario a cherché à savoir si ce programme avait donné envie aux moniteurs d'envisager une carrière en enseignement. Plus de 75 % d'entre eux ont répondu par l'affirmative et plus de 50 % d'entre eux s'étaient déjà inscrits à une faculté d'éducation ou comptaient le faire avant la fin du programme.	

6. Facteurs de persuasion

Contexte et enjeux[119]

Au printemps 2020, le **Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec (CPIQ)** a abordé, sous différents angles, l'enjeu de la pénurie d'enseignants qualifiés qui sévit dans la province depuis quelques années. Comme le CPIQ le souligne dans sa revue professionnelle, la pénurie d'enseignants n'est pas un enjeu québécois, mais bien mondial. Depuis la fin des années 1990, différents phénomènes expliquent son émergence, dont le départ massif à la retraite du personnel enseignant, la perte d'attractivité de l'enseignement, et l'abandon de la profession.

Au Québec, comme au sein de la francophonie canadienne d'ailleurs, on n'a jamais autant eu besoin d'attirer de nouveaux enseignants vers la profession. Mais encore faut-il connaître les motifs qui poussent les candidats à choisir l'enseignement. C'est ce que le CPIQ aborde dans un article intitulé *Pour quelles raisons souhaite-t-on devenir enseignante ou enseignant aujourd'hui au Québec?*

Description des facteurs de persuasion

De 2013 à 2020, le CPIQ a suivi une cohorte de 54 nouveaux enseignants, dont la grande majorité avait été formée après 2010. Ceux-ci ont parlé des raisons qui les ont conduits à choisir cette profession.

Réponses à la question « Pourquoi êtes-vous devenu enseignant? »[120]

RAISONS À L'ORIGINE DU CHOIX DE LA CARRIÈRE	*Nombre de répondants*	*% des répondants*
J'ai choisi l'enseignement parce que j'aime travailler avec les enfants, j'apprécie le contact humain avec eux, j'aime leur apporter du positif	23	43 %
J'ai eu des expériences antérieures avec des enfants des jeunes (camp de jour, club sportif etc.), que j'ai appréciées	22	40 %

[119] *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, revue du Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec, volume 9, nº 2, printemps 2020

[120] Borger, Cecilia et Tardif, Maurice. Pour quelles raisons souhaite-t-on devenir enseignante ou enseignant aujourd'hui au Québec ? Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec, volume 9, no2, printemps 2020, p.6, https://conseil-cpiq.qc.ca/wp-content/uploads/REVUE-PRINTEMPS-2020_WEB.pdf (Consulté en décembre 2021)

RAISONS À L'ORIGINE DU CHOIX DE LA CARRIÈRE	*Nombre de répondants*	*% des répondants*
Je viens d'une famille enseignante qui m'a influencé ou des personnes dans mon entourage familial m'ont influencé	13	24 %
Je veux être enseignant depuis longtemps, dès l'école primaire ou secondaire j'aidais les autres élèves, je voulais déjà devenir enseignant	12	22 %
J'ai été influencé dans mon choix par des enseignants-modèles que j'ai eus ou par des amis enseignants	12	22 %
J'ai toujours aimé l'école et y retourner travailler était comme naturel pour moi	5	9 %
Je voulais enseigner ma matière que j'aime, notamment l'éducation physique et le sport	3	5 %
J'ai choisi l'enseignement pour gagner ma vie, c'est un métier stable avec une retraite	3	5 %

Les raisons les plus souvent citées sont le désir de travailler avec des jeunes, le goût de les aider, l'importance des expériences antérieures de travail avec des jeunes, notamment dès l'école primaire, ainsi que l'influence familiale et celle d'enseignants modèles.

Chez les répondants, 23 enseignants (43 %) déclarent avoir choisi l'enseignement assez tardivement, par exemple, pendant ou après leurs études collégiales, ou au début de leurs études universitaires. Toutefois, c'est fréquemment *après* une expérience de travail avec des jeunes qu'on découvre son intérêt pour l'enseignement.

La revue du CPIQ du printemps 2020 aborde la nécessité de réfléchir aux besoins des futurs enseignants dans le cadre des programmes de formation en enseignement. Il s'agit, par exemple, de mieux les préparer au marché du travail. Il est suggéré d'offrir, entre autres, des activités pédagogiques abordant spécifiquement les réalités de l'insertion professionnelle.

Impact et perspectives d'avenir

Le désir de soutenir les élèves, ainsi que la volonté de leur transmettre des valeurs positives et de les aider à devenir des membres productifs de la société, sont les principaux motifs évoqués aussi bien par les enseignants des années 1950 que ceux des années 2000. À cet égard, le CPIQ conclut que : « Bref, en dépit de tous les changements qui ont pu affecter la profession

enseignante depuis les années 1950, le rapport émotionnel aux enfants et un idéal altruiste restent au cœur de la carrière enseignante[121]. »

Dans le cadre d'une étude récente auprès de 260 000 enseignants de 48 pays menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)[122], 90 % des répondants ont mentionné que leur choix de carrière s'expliquait par le désir de soutenir les enfants et de contribuer à leur développement et à celui de la société. Les enseignants du Québec et du Canada ne seraient donc pas différents de ceux d'autres pays à cet égard.

L'offre d'expériences positives avec des jeunes, par exemple des activités immersives comme des camps d'été, des mini-stages ou, selon le cas, des stages prolongés et d'autres concepts expérientiels, est à envisager pour éveiller ou ancrer l'aspiration vocationnelle au primaire, au secondaire, ainsi qu'auprès des étudiants de premier cycle et des adultes qui envisagent une réorientation de carrière.

Source : Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques

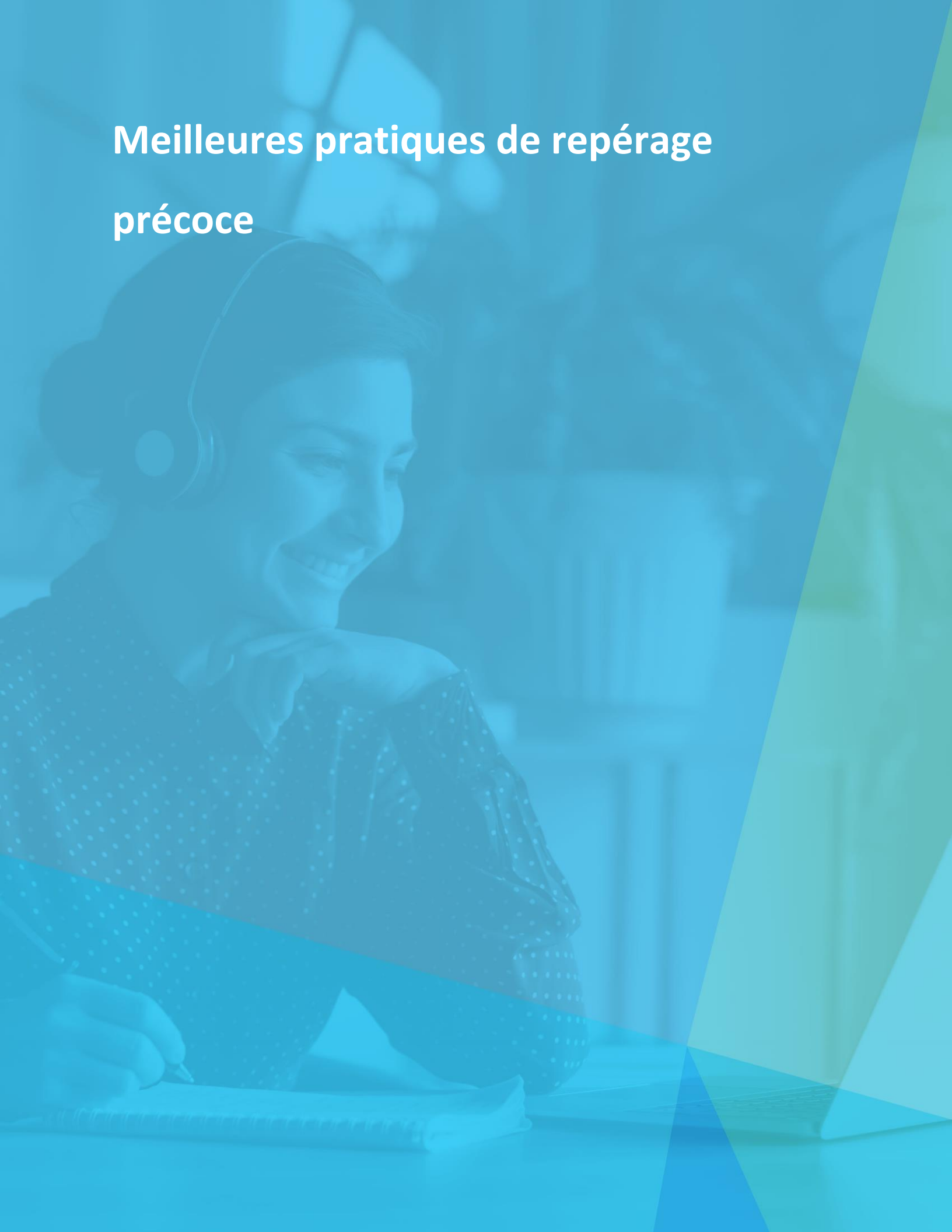
---

[121] CONSEIL PÉDAGOGIQUE INTERDISCIPLINAIRE DU QUÉBEC. *Devenir enseignante ou enseignant aujourd'hui*, printemps 2020, p. 9. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:149bb228-593f-4fac-b433-58bef3b6aa41 (Consulté en décembre 2021)

[122] *Ibid.*, p. 10.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Compréhension des motifs conduisant à la profession enseignante **Stratégie :** Interpeller les aspirants par leur passion au moment le plus propice	**Catégorie :** Repérage de candidats ciblés **Établissement/organisme :** Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec (CPIQ)
Contexte et enjeux : L'édition du printemps 2020 de la revue professionnelle du CPIQ fait pleins feux sur la pénurie d'enseignants qualifiés. Le Québec n'a jamais autant eu besoin d'attirer de nouveaux enseignants dans la profession. On s'est interrogé sur les motifs qui poussent les candidats à choisir l'enseignement. De 2013 à 2020, le CPIQ a suivi une cohorte de 54 nouveaux enseignants, dont la grande majorité avait été formée après 2010. Ceux-ci ont parlé des raisons qui les ont conduits à choisir cette profession.	**Description : Principaux constats du CPIQ** • **Raisons les plus souvent citées comme facteurs incitatifs :** Le désir de travailler avec des jeunes, le goût de les aider, les expériences antérieures de travail avec des jeunes, notamment au primaire, et l'influence de la famille et d'enseignants modèles • **Moments clés auxquels cette vocation a pu se révéler :** Pendant ou après les études collégiales; au début des études universitaires; plus fréquemment *après* une expérience de travail. • **Autre constat : La nécessité de mieux préparer les futurs enseignants** au marché du travail et à l'enseignement, entre autres, par des activités abordant spécifiquement les réalités de l'insertion professionnelle.
Impact et perspectives d'avenir : En dépit de tous les changements dans la profession enseignante depuis les années 1950, le rapport émotionnel aux enfants et un idéal altruiste restent au cœur de la carrière enseignante. Cela semble tout aussi vrai pour les enseignants québécois et que pour leurs homologues ailleurs dans le monde. L'offre d'expériences positives avec des jeunes, par exemple des activités immersives comme des camps d'été, des mini-stages ou, selon le cas, des stages prolongés et d'autres concepts expérientiels, est à envisager pour éveiller ou ancrer l'aspiration vocationnelle au primaire, au secondaire, ainsi qu'auprès des étudiants de premier cycle et des adultes qui envisagent une réorientation de carrière.	

Meilleures pratiques de repérage précoce



On constate, de plus en plus, que les efforts universitaires en matière d'attraction et de recrutement visent des clientèles plus jeunes afin de les orienter vers une carrière spécifique ou de leur donner le goût, tôt dans leur vie, de poursuivre des études postsecondaires. Cette quatrième section fait ainsi pleins feux sur diverses pratiques reconnues pour leur efficacité en matière de repérage précoce, ou à ce point prometteuses qu'elles méritent considération. Il s'agit notamment :

1. d'ateliers mobiles et de camps d'été;
2. d'observation en milieu de travail;
3. de mini-cours d'enrichissement;
4. de cybermentorat;
5. de mise en valeur de la profession enseignante.

La description de chaque pratique comporte un résumé du contexte et des enjeux qui ont mené à son développement, une description des principales caractéristiques, ainsi qu'un résumé de son impact et des résultats obtenus ou des résultats escomptés. À cela s'ajoutent, lorsque pertinent, des perspectives permettant d'entrevoir les prochaines démarches à partir des progrès réalisés. Une fiche analytique résumant les faits saillants complète la présentation de chaque pratique.

1. Ateliers mobiles et camps d'été

Contexte et enjeux[123]

Pour susciter l'intérêt des élèves de l'élémentaire et du secondaire à l'endroit des possibilités de carrière en sciences et en génie, la Faculté de génie de l'**Université d'Ottawa** fait preuve d'innovation et d'imagination, entre autres par l'entremise de son Maker Mobile et de ses camps d'été.

Fondés en 1991, les Programmes de sensibilisation de la Faculté de génie joignent plus de 43 000 élèves et jeunes par année. Le Maker Mobile et les camps d'été sont au cœur de sa programmation. À cela s'ajoutent une variété d'activités, notamment des clubs, des ateliers et des événements en milieu scolaire et sur le campus. Ateliers et camps d'été sont subventionnés et offerts à travers l'Ontario et le Québec, en présentiel comme en virtuel.

Ces initiatives sont conçues dans le but exprès de rapprocher les sciences, le génie, la robotique, la technologie et le monde virtuel des élèves et de leurs enseignants. Le contenu est continuellement rafraîchi et les thématiques sont enrichies de nouveaux angles à explorer en vue d'assurer une pertinence optimale.

Description de la pratique exemplaire

Le Maker Mobile[124] est un modèle pour l'apprentissage des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Environ 16 000 jeunes participent annuellement aux activités offertes à l'aide de ce laboratoire sur roues. Le but principal est de fournir des programmes accessibles en STIM. On propose ainsi des aventures qui ouvrent l'esprit des jeunes aux merveilles des

L'Atelier Maker Mobile uOttawa

L'Atelier Maker Mobile uOttawa est un Makerspace en mouvement. Transportant des technologies avancées, il offre des activités d'apprentissage pratiques et amusantes aux écoles, bibliothèques et centres communautaires à travers la région, complimentant ainsi les programmes scolaires. Les ateliers peuvent être bilingues et personnalisés pour vos besoins!

Notre but est d'encourager la créativité, la résolution de problèmes et l'augmentation de l'intérêt pour la technologie parmi les membres de la communauté.

[123] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Programmes de sensibilisation en génie en bref », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/programme-sensibilisation/en-bref (Consulté en juillet 2021)
[124] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « L'Atelier Maker Mobile uOttawa », *op. cit.*

sciences, du génie et de la technologie. Le Maker Mobile abat les frontières artificielles que sont l'origine ethnique, le genre, la culture ou le milieu socio-économique.

Les activités sont liées au curriculum. On vise à :

- offrir de la programmation dans un environnement amusant, itératif et axé sur des projets;
- faire connaître les possibilités d'études à l'Université d'Ottawa.
- offrir des programmes à tous les jeunes, en particulier ceux de groupes qui n'y auraient pas nécessairement accès autrement, dont les jeunes à risque ou de milieux défavorisés, les jeunes autochtones et les jeunes filles.

Divers types d'ateliers sont offerts par le Maker Mobile. Il y a une programmation à l'intention des enfants, mais également des ateliers conçus pour les étudiants et les parents. On peut même inviter Maker Mobile à prendre part à des événements communautaires et scolaires. L'équipe de gestion comprend deux instructeurs, un gestionnaire et deux responsables des volets administration et technologie. L'apport humain dans le cadre d'activités et de camps provient de l'embauche de douzaines d'étudiants et de stagiaires de programmes d'enseignement coopératif pour les cycles été et automne/hiver.

Il est difficile de quantifier avec précision un effort évolutif de conceptualisation, de renforcement et de renouvellement sur 30 ans, mais certains coûts peuvent être précisés. Le budget annuel du Maker Mobile s'élève à environ 500 000 $.

Ce programme est autosuffisant. Il génère lui-même les revenus nécessaires à son opérationnalisation à partir de la tarification par atelier ou journalière, de subventions gouvernementales et d'octrois de sources privées incluant l'organisme Actua[125]. Parmi les plus importants partenaires figurent des sociétés dont la Fondation TD, Ontario Power Generation et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada.

Camps d'été sur le campus
Le programme de sensibilisation en génie très enthousiaste de revenir à d'autres camps en personne ! À travers différentes activités, telles que des expériences de chimie, de robotique, de physique, de modélisation 3D et de programmation, les participants auront la chance d'apprendre et de découvrir de nombreux aspects de la science et de l'ingénierie.

Description de la pratique exemplaire

Les camps d'été[126] jouissent d'une très grande popularité. À tel point qu'on souhaiterait que le

[125] ACTUA. « À propos », (s.d.) https://www.actua.ca/fr/ (Consulté en juillet 2021)
[126] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Camps d'été sur le campus », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/programme-sensibilisation/camps-programmes-ete (Consulté en juillet 2021)

camp spécialisé en génie et en sciences offert sur le campus aux élèves de la 7e à la 12e année dure non pas une semaine, mais bien deux. À compter de 2022, on prévoit offrir le camp d'été GénSci aux enfants du jardin à la 6e année. À l'affiche : une combinaison d'activités technologiques, d'ingénierie et scientifiques. Pour les élèves de la 4e à la 6e année qui s'intéressent à la médecine, il y a même le camp MiniMed.

Pour les enseignants, l'équipe du Maker Mobile a mis au point une activité de sensibilisation sur mesure : le camp d'été de deux jours MakerEd[127]. Celui-ci aide les enseignants à intégrer les nouvelles technologies en classe, entre autres, par la création d'un projet transposable en lien avec le curriculum.

Aucune information n'a pu être obtenue en ce qui a trait aux exigences des camps d'été en matière de ressources humaines et financières.

Impact et résultats

L'Université d'Ottawa joint plus de 43 000 jeunes par année par l'entremise de camps, de clubs, d'ateliers et d'événements en milieu scolaire et sur le campus. Les publics défavorisés ou sous-représentés ont accès comme jamais auparavant à des programmes en STIM subventionnés. Cela inclut les jeunes à risque, les Autochtones et les filles. Les jeunes découvrent les possibilités d'études postsecondaires à l'Université d'Ottawa.
Les enseignantes et les enseignants tirent eux aussi profit de ces programmes de sensibilisation. Grâce à l'expérience vécue en camp d'été, ils regagnent leur salle de classe prêts à entreprendre un projet en STIM avec la participation de leurs élèves.

Perspectives d'avenir[128]

En entrevue, la responsable du Maker Mobile a discuté du potentiel de transposabilité du modèle aux fins du recrutement dans le domaine de l'enseignement.

À l'heure actuelle, dans les domaines du génie et des sciences, on se préoccupe de répondre à une question centrale : *Ça veut dire quoi être scientifique ou ingénieur?* Le concept consiste à faire découvrir toutes les possibilités professionnelles au moyen de l'expérimentation liée, entre autres, à la chimie, à la mécanique, à la robotique, à l'informatique et aux technologies.

---

[127] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. Faculté de génie. « Camp d'été MakerEd pour les enseignants », Facebook, le 31 juillet 2019. https://www.facebook.com/events/complexe-stem-150-louis-pasteur-salle-117-ottawa-ontario-k1n-6n5/camp-d%C3%A9t%C3%A9-makered-pour-les-enseignants/841589696211677/ (Consulté en juillet 2021)
[128] OLIVIER, Julie. Agente de liaison responsable du Maker Mobile, Faculté de génie, Université d'Ottawa jolivie3@uOttawa.ca │ 613-562-5800, poste 5491

Il est possible d'envisager une approche similaire pour le domaine de l'enseignement. Il y a beaucoup de mythes qui circulent autour de la profession enseignante. Ceux-ci pourraient être abordés de façon positive. Ou encore, on peut chercher à montrer, de façon créative, novatrice et/ou expérientielle, ce que cela veut dire enseigner au 21e siècle, à l'ère numérique.

Comme dans toute chose, il faut expérimenter. On suggère de commencer comme le Maker Mobile a lui-même commencé : avec un camp d'été. Exemple de projet pilote : des élèves du secondaire sont invités à vivre une expérience de prof ou moniteur avec des jeunes pendant un jour ou une semaine.

Source : Université d'Ottaw

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Ateliers mobiles et camps d'été **Stratégie :** Miser sur la popularité d'ateliers et de camps d'été exploratoires	**Catégorie :** Repérage précoce **Établissement/organisme :** Faculté de génie de l'Université d'Ottawa
Contexte et enjeux : Pour susciter l'intérêt des élèves de l'élémentaire et du secondaire à l'endroit des possibilités de carrière en sciences et en génie, la Faculté de génie de l'Université d'Ottawa mise sur leur plaisir d'explorer, leur goût de l'aventure et leur imagination fertile. Ses programmes de sensibilisation sont offerts à des dizaines de milliers de jeunes par année. Ils adorent le Maker Mobile, ses ateliers et les camps d'été. On réussit ainsi à rapprocher les sciences, le génie, la robotique, les technologies et le virtuel des jeunes et de leurs profs. Les STIM sont désormais accessibles, en particulier pour les jeunes qui n'y auraient pas accès autrement.	**Description :** Le **Maker Mobile**, concept de STIM sur roues, joint environ 16 000 jeunes chaque année en leur proposant des expérimentations créatives et stimulantes dans un environnement amusant, itératif et axé sur des projets concrets. Divers types d'ateliers sont offerts. Il y a une programmation à l'intention des enfants, mais également des ateliers conçus pour les étudiants, les parents et les enseignants. **Description :** Les **camps d'été** abordent les aspects technologiques, d'ingénierie et scientifiques qui fascinent les jeunes. Le camp spécialisé de génie et de sciences d'une semaine sur le campus est très populaire auprès des élèves de la 7e à la 12e année. Dès 2022, le camp d'été GénSci sera offert aux enfants du jardin à la 6e année. Pour les enseignants, l'équipe du Maker Mobile a créé un camp d'été de deux jours, le MakerEd. Celui-ci les aide à intégrer les nouvelles technologies en salle de classe, entre autres, par la création d'un projet transposable en lien avec le curriculum.
Coût de mise en œuvre : Le budget annuel du Maker Mobile est d'environ 500 000 $. Il génère lui-même les revenus nécessaires à son opérationnalisation. Aucune information financière n'est disponible au sujet des camps d'été.	**Partenaires/collaborateurs :** La Fondation TD, Ontario Power Generation et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada figurent parmi les plus importants partenaires du Maker Mobile.
Impact et résultats : Plus de 43 000 jeunes participent annuellement aux camps d'été, clubs et ateliers en milieu scolaire et sur le campus. Des jeunes de tous les milieux découvrent les STIM et l'Université d'Ottawa dans un environnement stimulant. Les enseignants sont sensibilisés aux STIM et les intègrent en salle de classe.	
Perspectives d'avenir : Il y a un potentiel de transposabilité du modèle Maker Mobile/camp d'été dans le domaine de l'enseignement. On pourrait commencer comme le Maker Mobile a lui-même commencé : avec un camp d'été. Par exemple, des élèves du secondaire pourraient être invités à vivre une expérience d'enseignement à l'élémentaire pendant un jour ou une semaine.	

2. Observation en milieu de travail

Contexte et enjeux[129]

L'initiative **W∂nderful Agriculture Career Prep** (Ag Prep) est le fruit d'un partenariat dans la vallée de San Joaquin, en Californie. Elle conjugue les efforts de sept écoles secondaires, trois collèges communautaires et plusieurs entreprises agricoles, dont les sociétés The W∂nderful Company et Olam International.

Ensemble, ces partenaires opèrent des changements fondamentaux dans la façon dont les élèves vivent l'expérience scolaire. Dans une région où le taux de décrochage scolaire est extrêmement élevé, le programme Ag Prep fonde l'apprentissage sur des expériences pratiques et professionnelles.

Cette initiative à multiples volets en plein déploiement en milieu agricole laisse entrevoir un potentiel fort intéressant de transposabilité au domaine de l'enseignement.

Description de la pratique exemplaire

Les élèves qui participent à Ag Prep suivent un programme de préparation à l'université et obtiennent plus de 50 crédits dès le secondaire, ce qui mène à un diplôme d'associé pour le transfert (AS-T) suivant l'obtention du diplôme d'études secondaires. Les élèves sont appelés à choisir l'un des trois parcours : Affaires, Mécanique agricole, ou Sciences végétales. Une fois le parcours complété, les diplômés ont la possibilité de mener une carrière bien rémunérée au sein de la société The W∂nderful Company, ou de s'inscrire à l'université pour obtenir un diplôme de premier cycle en la moitié du temps et à moitié prix.

Le programme d'observation en milieu de travail est axé sur le mentorat et l'apprentissage pratique. Les élèves explorent ainsi les possibilités de carrière dans le domaine agricole dans un milieu dynamique. Ils observent, pendant une journée, un cadre intermédiaire dont les fonctions s'apparentent au profil choisi. Le cadre-mentor est jumelé à seulement deux élèves. Ainsi, chacun peut tirer le meilleur de son expérience en milieu de travail. Les cadres-mentors exercent leurs fonctions habituelles, tout en discutant de leur rôle au sein de l'entreprise et des possibilités de carrière.

---

[129] JOBS FOR THE FUTURE. *Job Shadowing in Agriculture*, automne 2016, 9 p. https://jfforg-prod-new.s3.amazonaws.com/media/documents/Job_Shadowing_in_Agriculture_2016.pdf (Consulté en juillet 2021)

Grâce à cette approche, les élèves découvrent des possibilités insoupçonnées, ce qui les prépare à prendre d'importantes décisions pour leur orientation professionnelle.

Les jeunes découvrent les différentes facettes du domaine agricole, une industrie de haute technologie qui emploie des professionnels qualifiés. Que ce soit dans une usine ou lors d'une réunion financière, les élèves voient de leurs propres yeux comment les connaissances et les compétences s'exercent dans un milieu de travail dynamique. Les élèves qui connaissent des difficultés scolaires sont souvent les plus inspirés par l'expérience et progressent beaucoup mieux par la suite.

L'expérience en milieu de travail élargit les horizons en permettant aux élèves d'explorer les différents métiers en milieu agricole. Les élèves du secondaire ont peu ou pas d'expérience, mais doivent déjà faire des choix d'orientation professionnelle. En interagissant étroitement avec un professionnel de niveau intermédiaire pendant toute une journée, ces élèves voient le milieu de travail d'un nouvel angle, tout en effectuant du réseautage professionnel.

Le programme de quatre ans Ag Prep comporte quatre volets :

Année 1 - Conférence sur l'agriculture
Les élèves de 9e année assistent à une conférence importante de l'industrie agricole en Californie (World Ag Expo, Almond Board Symposium, conférence AgSafe), chacune offrant une occasion de réseauter avec des professionnels de l'industrie et de découvrir différentes professions.

Année 2 - Observation en milieu de travail
Les élèves de 10e année participent à deux expériences intensives d'observation en milieu de travail, au sein d'une entreprise agricole, sous l'égide d'un cadre intermédiaire.

Année 3 - Expérience de travail axée sur le mentorat
Les élèves participent à une expérience de mentorat avec un employé cadre comportant, entre autres, une formation pour les préparer à l'entrevue et des conseils d'orientation professionnelle.

Année 4 - Expérience rémunérée en milieu de travail
Les élèves de 12e année qui ont satisfait aux exigences du programme sont assurés de se voir offrir un stage rémunéré au sein de la société The W∂nderful Company.

Les partenaires veillent à offrir aux élèves un stage expérientiel dynamique et transformateur d'une journée. Le stage est solidement structuré, mais l'expérience étudiante en milieu de travail est personnalisée par l'employé cadre dans son rôle de mentor. On offre même une boîte à dîner aux élèves, puisque cet interlude représente une autre occasion d'éveiller leur engagement professionnel. Environ 10 à 16 étudiants et 5 à 8 cadres participent à chacune des sessions.

Le partenariat est financé par des sources gouvernementales et privées. Les écoles prêtent les installations requises. On compte également sur l'appui financier de l'organisme sans but lucratif Jobs for the Future.

Impact et résultats

À l'issue de parcours d'études école-travail en mode accéléré, les diplômés du secondaire peuvent choisir une carrière bien rémunérée avec la société The W∂nderful Company, ou s'inscrire à l'université pour obtenir un diplôme de premier cycle en la moitié du temps et à moitié prix.

Pour nombre d'élèves, l'expérience est transformatrice. Ce programme les incite à s'interroger sur leurs choix et leur donne les moyens de tracer une voie claire vers une carrière d'avenir.

Les partenaires scolaires constatent eux aussi des changements positifs : un nouveau dynamisme chez les élèves et une confiance accrue. Le taux de persévérance scolaire grimpe chez des jeunes qui auparavant ne voyaient pas l'intérêt de poursuivre leurs études.

Pour les employeurs de l'industrie agricole, le programme est enrichissant et gratifiant, car ils forment la relève agricole.

L'initiative se montre tout aussi bénéfique pour des communautés longtemps minées par la pauvreté. Les diplômés sont qualifiés et constituent une relève forte, ce qui ouvre de nouvelles perspectives socioéconomiques en région.

Perspectives d'avenir

Le concept d'apprentissage en milieu de travail remonte aux années 1990, mais s'articulait alors autour de l'octroi de bourses. Au fil du temps, on s'est aperçu que le fait d'investir plus d'argent n'était pas la solution. Les expériences sur le terrain démontraient que le mentorat était la clé de la réussite.

Le projet pilote a démontré sa pertinence et sa viabilité. Les partenaires travaillent à consolider le programme Ag Prep. On approfondit ou élargit certains volets et stages, par exemple, en proposant une double expérience aux élèves de 10e année. Parallèlement, on travaille à développer l'importante composante de mentorat pour les élèves de 11e année.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Observation en milieu de travail **Stratégie :** Concevoir un programme d'observation en milieu de travail et de mentorat pour les élèves de la 9e à la 12e année	**Catégorie :** Repérage précoce **Établissement/organisme :** Jobs for the Future, un organisme sans but lucratif
Contexte et enjeux : L'initiative W∂nderful Agriculture Career Prep (Ag Prep) est le fruit d'un partenariat entre écoles et employeurs dans la vallée de San Joaquin. Ce partenariat opère des changements fondamentaux dans la façon dont les élèves vivent l'expérience scolaire *par*, *avec* et *dans* le milieu de travail. Dans une région défavorisée, le programme Ag Prep place la barre scolaire plus haut en fondant l'apprentissage sur des expériences pratiques et professionnelles. Cette initiative en plein déploiement en milieu agricole laisse entrevoir un potentiel fort intéressant de transposabilité au domaine de l'enseignement.	**Description :** Grâce au programme Ag Prep axé sur le mentorat, l'observation et l'apprentissage pratique, les élèves explorent les possibilités de carrières agricoles dans un milieu de travail dynamique. **Année 1 : Conférence sur l'agriculture** Les élèves de 9e année assistent à une conférence importante de l'industrie agricole. **Année 2 : Observation en milieu de travail** Les élèves de 10e année participent à deux expériences intensives d'observation en milieu de travail avec un cadre intermédiaire comme mentor. **Année 3 : Expérience de travail axée sur le mentorat** Les élèves participent à une expérience de mentorat avec un employé cadre comportant une préparation à l'entrevue et des conseils d'orientation à l'appui. **Année 4 : Expérience rémunérée en milieu de travail** Les élèves de 12e année qui ont satisfait aux exigences du programme obtiennent un stage rémunéré au sein de la société The W∂nderful Company. Les stages expérientiels sont structurés, mais l'expérience étudiante est personnalisée par le mentor.
Coût de mise en œuvre : Le partenariat est financé par des sources gouvernementales et privées. Les écoles prêtent les installations requises. On compte également sur l'appui financier de l'organisme Jobs for the Future.	
Partenaires/collaborateurs : Le programme conjugue les efforts de sept écoles secondaires, trois collèges communautaires et plusieurs entreprises agricoles.	
Impact et résultats : À l'issue de parcours d'études école-travail en mode accéléré, les diplômés du secondaire peuvent choisir une carrière bien rémunérée ou s'inscrire à l'université pour obtenir un diplôme de premier cycle en la moitié du temps et à moitié prix. À l'école, on constate une confiance accrue et le taux de persévérance scolaire s'améliore. Pour les employeurs de l'industrie agricole, le programme est enrichissant et gratifiant, car ils forment la relève agricole.	
Perspectives d'avenir : Au fil du temps, on s'est aperçu que le fait d'investir plus d'argent n'était pas en soi la solution. Les expériences démontraient que le mentorat était la clé de la réussite.	

3. Mini-cours d'enrichissement

Contexte et enjeux[130]

Le **Programme des mini-cours d'enrichissement** a été lancé en 1981 dans la région de la capitale nationale. Chaque année en mai, des milliers d'élèves performants y participent. Ces mini-cours sont une occasion d'explorer un domaine ou un sujet d'intérêt afin d'acquérir de nouvelles connaissances. L'expérience favorise la réussite scolaire, tout en stimulant l'intérêt des élèves à poursuivre des études postsecondaires.

Les mini-cours sont ouverts aux élèves de la 8e à la 11e année de l'Ontario ainsi qu'aux élèves du Québec du secondaire II au secondaire V. Y sont admis les élèves ayant un excellent rendement scolaire et dont le conseil scolaire ou l'école participe au programme[131].

Description de la pratique exemplaire

Les établissements postsecondaires participants présentent un éventail d'environ 150 mini-cours auxquels s'inscrivent plus de 3 000 élèves ontariens et québécois.

Les cours portent sur une variété de disciplines populaires, dont les technologies de l'information, la psychologie, le génie, le journalisme, la musique et le droit. Hautement interactifs, ces mini-cours conjuguent de courtes présentations dynamiques à des exercices pratiques, des visites en laboratoire et sur le terrain ainsi que des discussions en groupe.

Les mini-cours ont une durée de 25 heures, à raison de cinq heures par jour, du lundi au vendredi. Les cours commencent à 9 h pour se terminer à 15 h, avec une pause d'une heure. Il n'y a ni examen, ni évaluation formelle. À la fin du cours, l'élève reçoit un certificat de participation. Le coût d'environ 170 $[132] est couvert par l'élève ou sa famille. Les anciens des mini-cours qui sont admis à temps complet en première année dans un programme régulier de l'un des établissements postsecondaires participants peuvent être admissibles à une bourse d'études.

---

[130] MARTEL, Nathalie. Coordonnatrice de la programmation, Université d'Ottawa nathalie.martel@uOttawa.ca │ 613-562-5800, poste 3361
[131] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Programme des mini-cours d'enrichissement », (s.d.) https://science.uottawa.ca/mathstat/fr/pourquoi-etudier/programmes-communautaires/mini-cours (Consulté en août 2021)
[132] COLLÈGE CATHOLIQUE MER BLEUE. « Le Programme des mini-cours d'enrichissement (PCME) », *L'info de Mer Bleue,* le 20 décembre 2020. http://linfodorleans.blogspot.com/2019/12 (Consulté en août 2021)

Le Programme des mini-cours d'enrichissement est le résultat d'une collaboration entre les établissements postsecondaires de la région de la capitale nationale et plusieurs conseils scolaires et écoles privées de l'Outaouais, de la région de la capitale nationale et des environs.

Impact et résultats

Au cours des 40 dernières années, plus de 50 000 élèves ontariens et québécois ont vécu une immersion mémorable en milieu universitaire, ce qui a favorisé le repérage et le recrutement précoces de candidates et de candidats.

Source : Université d'Ottawa

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Programme de repérage précoce **Stratégie :** Offrir des mini-cours d'enrichissement aux élèves de la 8e à la 11e année	**Catégorie :** Repérage précoce **Établissement/organisme :** Université d'Ottawa, *La Cité* et autres établissements postsecondaires dans la région de la capitale nationale
Contexte et enjeux : Les mini-cours d'enrichissement sont très populaires. Au printemps, des milliers d'élèves de la 8e à la 11e année de l'Ontario et du secondaire II au secondaire V du Québec y participent. Y sont admis les élèves ayant un excellent rendement scolaire et dont le conseil scolaire ou l'école participe au programme. L'expérience favorise la réussite scolaire, tout en stimulant l'intérêt des élèves à poursuivre des études postsecondaires.	**Description :** Les mini-cours collégiaux ou universitaires permettent d'explorer un domaine d'intérêt (par exemple, génie, technologies de l'information, psychologie, journalisme, musique ou droit). Faits saillants : • Plus de **3 000 élèves** inscrits à **150 mini-cours**. • Cours interactifs : courtes présentations, exercices pratiques, laboratoires, visites sur le terrain et discussions plénières. • 25 heures, soit 5 heures par jour, du lundi au vendredi. • Ni examen, ni évaluation formelle. Remise d'un certificat de participation à la fin du cours. • Programme de bourses pour les anciens des mini-cours qui sont admis à temps complet en première année dans un programme régulier de l'un des établissements postsecondaires participants.
Coût : Environ 170 $ par cours, aux frais des familles.	
Partenaires/collaborateurs : 20 établissements postsecondaires et scolaires dans la région de la capitale nationale, incluant des conseils scolaires et des écoles privées.	
Impact et résultats : Au cours des 40 dernières années, plus de 50 000 élèves ontariens et québécois ont vécu une immersion mémorable en milieu universitaire, ce qui a favorisé le repérage et le recrutement précoces de candidates et de candidats.	

4. Cybermentorat

Contexte et enjeux[133, 134]

Fondé en 1999, l'organisme à but non lucratif **Academos** fait connaître la réalité du monde du travail aux jeunes de 14 à 30 ans. Son application de mentorat virtuel permet aux jeunes de dialoguer gratuitement avec des milliers de professionnels passionnés par leur métier.

Au Québec, le taux de diplomation au secondaire en cinq ans est de 64 % pour le réseau public, ce qui représente la pire performance au Canada. L'indécision vocationnelle est un facteur crucial d'abandon scolaire. Plusieurs recherches universitaires ont démontré qu'avoir un projet professionnel est une importante source de motivation scolaire.

Au même moment, la province traverse une grave pénurie de main-d'œuvre. Les entreprises ont de plus en plus de difficulté à attirer, à mobiliser et à retenir les nouvelles générations d'employés. Il y a un besoin urgent de changer les façons de faire auprès des jeunes pour bâtir une société éduquée, qualifiée et prospère[135].

Ce sont les défis que relève Academos en mettant la technologie au service de la jeunesse, du milieu scolaire et du marché du travail. L'organisme a élaboré des concepts mobilisateurs de mentorat adaptés à la réalité des jeunes.

Dernièrement, l'approche de cybermentorat mise au point par Academos s'est étendue en milieu franco-canadien, notamment auprès d'écoles ontariennes et dans le cadre d'un projet pilote avec le collège *La Cité*, à Ottawa.

Description de la pratique exemplaire[136]

Unique en son genre, Academos favorise la persévérance scolaire en aidant les jeunes à trouver un projet professionnel qui donne du sens à leurs études et les motive à demeurer sur les bancs d'école. Son application de cybermentorat se fonde sur trois éléments clés :

---

[133] ACADEMOS. « Rapports annuels », (s.d.) https://academos.qc.ca/a-propos/rapports-annuels/ (Consulté en août 2021)
[134] ACADEMOS. « Études et prises de position », (s.d.) https://academos.qc.ca/a-propos/etudes-et-prises-de-position/ (Consulté en août 2021)
[135] ACADEMOS. *À propos d'Academos*, *op. cit.*
[136] *Ibid.*

Innovation - L'organisme renouvelle les pratiques en orientation scolaire et professionnelle en mettant la technologie au service de l'humain et en offrant une approche accessible à tous qui répond aux besoins des nouvelles générations.

Collaboration - Academos mobilise à la fois les parties prenantes du monde de l'éducation et de la communauté d'affaires autour de la cause de la persévérance scolaire et agit de concert avec eux pour soutenir la relève dans son choix de carrière.

Authenticité - Des dialogues authentiques sont favorisés entre les générations afin d'offrir aux jeunes une image réaliste du monde du travail, selon une approche transparente et vraie.

Aujourd'hui, 135 000 jeunes de 14 à 30 ans utilisent Academos pour les accompagner dans leur choix de carrière.

Ainsi, grâce à une application Web et mobile souple et novatrice, les jeunes peuvent dialoguer gratuitement avec plus de 3 000 professionnels passionnés par leur métier, directement à partir de leur cellulaire ou de leur ordinateur.

Son algorithme propose aux jeunes des mentors qui partagent les mêmes intérêts qu'eux. Ces connexions humaines mènent à une expérience d'orientation personnalisée permettant aux jeunes de découvrir ce qui les passionne réellement.

Par ailleurs, pour quiconque cherche à instituer un programme de mentorat, mais est rebuté par l'approche traditionnelle qui nécessite énormément de temps et d'énergie pour obtenir de modestes jumelages, Academos propose la plateforme de mentorat Elo[137]. Grâce à une gestion automatisée au moyen d'outils intelligents et intuitifs, on peut procéder au recrutement, au jumelage et à la mesure des résultats. Cette solution plaît non seulement aux grands établissements, mais aussi aux petites et moyennes organisations souhaitant accéder à une plus vaste communauté de mentors.

Ces approches revêtent un potentiel intéressant pour le marché franco-canadien, où l'on gagnerait à favoriser la rétention des étudiants inscrits à leur premier baccalauréat. Une telle plateforme permettrait de les jumeler à un mentor pour ainsi les orienter, soit vers un créneau de français langue de la minorité ou un créneau de français langue seconde.

L'accompagnement personnalisé pourrait être déterminant pour l'attraction, la rétention et l'insertion professionnelle.

---

[137] ELO. « Dites bonjour au mentorat simplifié », (s.d.) https://elomentorat.com/fr/ (Consulté en août 2021)

Academos est soutenu financièrement par divers partenaires privés et philanthropiques. Son budget annuel s'élève à environ 2,5 millions de dollars. Son équipe compte 24 membres, dont la moitié est âgée de 35 ans et moins.

En ce qui a trait à l'acquisition et à la mise en place d'un service de cybermentorat, les coûts varient selon les objectifs, la clientèle et le territoire visés, et l'ampleur du projet.

Au nombre des collaborateurs d'Academos se trouvent plus de 3 000 professionnels à l'œuvre dans différents secteurs de la société québécoise. L'âge moyen de cette force bénévole est de 40 ans. Academos est appuyé par de nombreux partenaires, entre autres l'Université Laval, Desjardins, Aéro Montréal, belairdirect, Intact, Hydro Québec, Ubisoft, et Via Rail.

En 2019, la fondatrice d'Academos a été proclamée championne du mentorat par l'UQAM, qui lui a décerné un prix de reconnaissance de la Faculté des sciences humaines[138].

Impact et résultats[139, 140]

Academos a continué à jouer son rôle essentiel de mentorat en 2020-2021, en dépit de la pandémie. L'organisme a inscrit plus de 21 000 nouveaux jeunes à son service et 19 100 jumelages entre jeunes et mentors ont été effectués, avec la participation de 754 établissements scolaires à travers le Québec.

L'impact d'Academos est visible aussi sur les médias sociaux, notamment Facebook, LinkedIn et Instagram, ainsi que dans Internet. Son site Web a enregistré 467 000 visites uniques; 1,9 million de ses pages Web ont été vues sur l'application Web et mobile. Ses infolettres comptent 107 000 abonnés.

À ce jour, les mentors ont accompagné quelque 250 000 jeunes dans leur choix de carrière. Cette force bénévole professionnelle se renouvelle avec la venue, chaque année, de 500 nouveaux mentors.

Parmi les jeunes répondants consultés en 2021, 84 % jugent que leur participation au mentorat d'Academos a influencé leur choix de carrière.

---

[138] CAZA, Pierre-Étienne. « Championne du mentorat », *ActualitésUQAM*, le 12 avril 2019. https://www.actualites.uqam.ca/2019/prix-reconnaissance-uqam-catherine-legare-championne-du-mentorat (Consulté en juillet 2021)
[139] ACADEMOS. *À propos d'Academos*, *op. cit.*
[140] ACADEMOS. *Rapport annuel 2020-2021*, (s.d.), 41 p. https://academos.qc.ca/wp-content/uploads/2021/06/2020-2021_Rapport_Annuel.pdf (Consulté en août 2021)

Perspectives d'avenir

Academos est en mode croissance. Chaque année, l'organisme reçoit des demandes de l'extérieur du Québec. Déjà, il travaille avec des écoles de langue française en Ontario ainsi qu'avec le collège *La Cité*, à Ottawa, dans le cadre d'un projet pilote.

Les statistiques confirment que les besoins de la jeunesse en matière de mentorat et de connexion avec le monde du travail sont universels. Or, le modèle de mentorat hautement expérientiel et numérique permet un extraordinaire maillage des besoins de la jeunesse et des forces du monde éducatif et du monde du travail.

Axé sur la technologie, le modèle se transpose bien en milieu franco-canadien, et peut-être même ailleurs dans le monde. Il convient au palier secondaire ainsi qu'au palier postsecondaire, où l'indécision vocationnelle demeure un facteur. Ce service pourrait également convenir aux jeunes adultes insatisfaits de leur intégration au marché du travail.

Au-delà des frontières du Québec, les jeunes ont besoin d'un coup de main pour découvrir leur passion et choisir leur future profession.

Source : Academos

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Cybermentorat **Stratégie :** Mettre la technologie au service des jeunes pour les aider à trouver leur vocation	**Catégorie :** Repérage précoce **Établissement/organisme :** Academos, organisme sans but lucratif fondé en 1999
Contexte et enjeux : Academos fait connaître la réalité du monde du travail aux jeunes de 14 à 30 ans. Son application de mentorat virtuel permet aux jeunes de dialoguer gratuitement avec des milliers de professionnels passionnés par leur métier. Les besoins sont grands. Au Québec, le taux de diplomation au secondaire en cinq ans est de 64 % pour le réseau public. L'indécision vocationnelle chez les jeunes est un facteur crucial d'abandon scolaire. Academos élabore des concepts mobilisateurs de mentorat adaptés à la réalité des jeunes.	**Description :** Academos favorise la persévérance scolaire en motivant les jeunes à demeurer sur les bancs d'école à l'aide de son application de cybermentorat. **Innovation :** La technologie est mise au service de l'humain en offrant une approche de mentorat accessible et qui répond aux besoins des nouvelles générations. **Collaboration :** Le monde de l'éducation et des affaires est mobilisé pour aider la relève dans son choix de carrière. **Authenticité :** Des dialogues authentiques sont favorisés entre jeunes et mentors selon une approche transparente. Aujourd'hui, **135 000 jeunes de 14 à 30 ans** utilisent Academos pour les accompagner dans leur choix de carrière. Ils peuvent échanger, sur leur cellulaire ou leur ordinateur, avec plus de 3 000 professionnels passionnés par leur métier. **Plateforme de mentorat Elo**. Grâce à une gestion automatisée au moyen d'outils intelligents et intuitifs, on peut procéder au recrutement, au jumelage et à la mesure des résultats.
Coût de mise en œuvre : Academos compte 24 employés, dont la moitié est âgée de 35 ans et moins. Le budget annuel s'élève à environ 2,5 millions de dollars. L'organisme reçoit une combinaison de financement public, privé et philanthropique.	
Partenaires/collaborateurs : Plus de 3 000 professionnels bénévoles dans différents secteurs (gouvernement, universités, Desjardins, Hydro-Québec, Via Rail, etc.)	
Impact et résultats : En 2020-2021, Academos a inscrit plus de 21 000 nouveaux jeunes à son service et 19 100 jumelages entre jeunes et mentors ont été effectués. Son site Web a enregistré 467 000 visites uniques. Ses infolettres comptent 107 000 abonnés. À ce jour, les mentors ont accompagné quelque 250 000 jeunes dans leur choix de carrière. 84 % des jeunes jugent que leur participation au mentorat d'Academos a influencé leur choix de carrière.	
Perspectives d'avenir : Academos est en mode croissance et fait des percées en Ontario français. Son modèle de mentorat hautement expérientiel et numérique semble transposable en milieu franco-canadien.	

5. Mise en valeur de la profession

Contexte et enjeux

Le **District scolaire francophone Sud** (DSFS) compte 37 écoles réparties dans les grands centres urbains du Nouveau-Brunswick et les communautés rurales avoisinantes. Le DSFS compte 4 000 membres du personnel et compte 15 500 élèves, de la maternelle à la 12e année[141].

Le DSFS est en croissance et fait face à une importante pénurie d'enseignants. Selon toutes les indications, cette tendance ne fera que s'intensifier au cours des prochaines années[142].

En 2018, on a constaté que la principale université nourricière, l'Université de Moncton, ne comptait que 37 diplômés en éducation, même si le DSFS souhaitait embaucher 50 nouveaux membres du personnel enseignant. On s'attendait à ce que les cohortes suivantes produisent un nombre semblable d'étudiants, ce qui serait nettement insuffisant.

Pour contrer la pénurie, le DSFS a lancé, au printemps 2018, une campagne de valorisation sans précédent afin d'inciter un plus grand nombre de personnes à choisir la profession enseignante. La campagne vise les élèves de 11e et 12e années dans son propre bassin, ainsi que les étudiants universitaires réceptifs à l'invitation. L'ensemble du milieu scolaire et de la communauté sont mobilisés.

Description de la pratique exemplaire

Avant de passer à l'action, le DSFS a consulté les principaux acteurs. Ainsi, on s'est assuré de compter sur leur engagement et leur participation, particulièrement aux fins de diffusion. L'appui de collaborateurs et de partenaires a permis d'élargir la portée de la campagne pour assurer un impact optimal.

---

[141] DISTRICT SCOLAIRE FRANCOPHONE SUD. « À propos du DSFS », (s.d.) https://francophonesud.nbed.nb.ca/district-scolaire/a-propos (Consulté en juillet 2021)
[142] ARSENAULT, Ghislaine. Directrice des relations stratégiques, DSFS, ghislaine.arsenault@nbed.nb.ca

Les principales composantes de la campagne se résument comme suit :

- Création de messages clés fondés sur les résultats de consultations ciblées et de sondages auprès de conseillers en orientation.
- Élaboration du thème *La tête pleine d'idées pour changer le monde? Choisis l'enseignement et apportes-y tes couleurs*, en lien avec le slogan du DSFS — ICI ON CHANGE LE MONDE — un appel à l'action clair.
- Travail en partenariat avec les conseillers en orientation pour assurer la transmission de messages clés aux élèves et aux étudiants postsecondaires.
- Mise en vedette de sept enseignantes et enseignants avec prise de photos dans leur environnement de travail aux fins publicitaires (par exemple, affiches).
- Conception de matériel promotionnel et publicitaire, notamment des affiches, des bannières Web et Facebook, une pochette d'information et un carton d'information présentant des faits saillants de la profession.
- Lancement dans une école avec les enseignants porte-parole de la campagne, en présence d'élèves, de personnel scolaire, d'invités spéciaux et de médias.
- Tournée dans 10 écoles secondaires animée par un enseignant porte-parole témoignant du cheminement l'ayant conduit à choisir l'enseignement comme profession.
- Diffusion d'une série de sept témoignages sur sept semaines abordant chacune une thématique particulière : enseignement au primaire, construction identitaire, enseignement au secondaire, éducation physique, culture francophone et art dramatique, sciences et technologies de l'information et des communications, et métiers.

Le DSFS a pu compter sur l'appui des directions d'école, du personnel enseignant ainsi que des conseillers en orientation. Au nombre des partenaires figuraient le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, l'Association des enseignantes et des enseignants francophones du Nouveau-Brunswick et l'Université de Moncton.

La campagne a exigé un investissement modeste. Une personne a été chargée de coordonner l'initiative, avec la collaboration ponctuelle de sept enseignants, douze conseillers en orientation, ainsi que des directions d'écoles. Les frais de photographie, de graphisme, de déplacement et d'impression d'affiches, de cartons et de bannières portatives ont atteint 14 000 $.

Description d'une autre campagne de mise en valeur

En janvier 2021, la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants a lancé le concours *Étudier en enseignement, ça me parle!* dans le cadre de sa campagne nationale

Enseigner, ça me parle![143] Celle dernière met en vedette le groupe d'improvisation humoristique Improtéine et est rendue possible grâce au financement de Patrimoine canadien, ainsi qu'aux efforts d'un comité d'appui national constitué de membres de la jeunesse, de directions générales d'organismes partenaires et de présidences de syndicats.

À l'issue du concours, cinq bourses de 5 000 $ chacune ont été remises à des étudiants inscrits auprès d'une faculté d'éducation en langue française (hors Québec).

La Fédération, qui représente plus de 300 000 enseignantes et enseignants des écoles élémentaires et secondaires au Canada, est la voix nationale de la profession. Sa campagne vise à contrer la plus grave pénurie d'enseignantes et enseignants à s'abattre sur le système éducatif francophone.

Conçue à l'intention des jeunes francophones de 14 à 24 ans, la campagne *Enseigner, ça me parle!* se déploie dans les réseaux sociaux et sur le Web entre octobre 2020 et mars 2022 par l'entremise de publications, de vidéos, de témoignages et de concours[144].

En valorisant la profession enseignante dans les écoles de langue française en situation minoritaire, on espère attirer un plus grand nombre de jeunes dans ce domaine. Les résultats de cet effort national sans précédent, auquel 1,5 million de dollars ont été consacrés, devraient être connus en 2022-2023. Depuis son lancement en septembre 2020, le microsite a enregistré près de 40 000 utilisateurs uniques et plus de 2 millions de visionnements.

Impact et résultats

Le DSFS se réjouit des résultats de l'effort collectif de valorisation et de mobilisation, tant à l'externe qu'à l'interne, qui ont débordé les frontières canadiennes.

Les réseaux sociaux ont bourdonné d'échanges et de partages dès le lancement de la campagne. De nombreux articles et reportages ont été diffusés à l'échelle du pays. Cette couverture médiatique a été suivie d'une trentaine de demandes d'information au sujet des perspectives d'emplois au sein du DSFS. Ces demandes sont venues de différentes régions du Canada, mais aussi de l'étranger.

---

[143] ENSEIGNER, ÇA ME PARLE! Vidéo YouTube, le 4 septembre 2020. https://www.youtube.com/watch?v=y_MbPvioMBw (Consulté en juillet 2021)
[144] FÉDÉRATION CANADIENNE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS. « À propos », 2020. https://www.cameparle.ca/a-propos/ (Consulté en août 2021)

La tournée dans les écoles secondaires a été chaudement applaudie. Les jeunes se sont sentis interpellés avec humour et émotion. Cela a provoqué une prise de conscience quant aux possibilités d'avenir sur le parcours vie-carrière qu'ils s'apprêtent eux-mêmes à amorcer.

De 2018 à 2021, le nombre d'inscriptions aux programmes en éducation à l'Université de Moncton a augmenté de 82 %, passant de 330 à 602 étudiants.

Perspectives d'avenir

À la lumière du succès de cette campagne, on envisage une nouvelle édition, possiblement l'an prochain. Il est question d'y intégrer des capsules vidéo, un outil très populaire et plus accessible que jamais grâce à la technologie.

Source : District scolaire francophone Sud

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Mise en valeur de la profession enseignante **Stratégie :** Mobiliser le milieu scolaire et la communauté dans un effort collectif	**Catégorie :** Repérage précoce **Établissement/organisme :** District scolaire francophone Sud (DSFS)
Contexte et enjeux : En 2018, le DSFS faisait face à une importante pénurie d'enseignants et selon toutes les indications, cette tendance ne ferait que s'intensifier au cours des ans. En 2018, la principale université nourricière, l'Université de Moncton, ne comptait que 37 diplômés en éducation, même si le DSFS souhaitait embaucher 50 nouveaux membres du personnel enseignant. On s'attendait à ce que les cohortes suivantes produisent un nombre semblable d'étudiants. Pour contrer la pénurie, le DSFS a lancé, au printemps 2018, la campagne de valorisation *La tête pleine d'idées pour changer le monde? Choisis l'enseignement et apportes-y tes couleurs*. Son but était d'inciter un plus grand nombre de personnes à choisir la profession enseignante. On visait les élèves, surtout ceux de 11e et 12e années, et les étudiants universitaires réceptifs.	**Description :** Lancée au printemps 2018, la campagne comportait les composantes clés suivantes : **Création de messages clés** fondés sur les résultats de consultations ciblées et de sondages. **Partenariat avec les conseillers en orientation** pour assurer la transmission de messages clés à la clientèle cible. **Mise en vedette de sept enseignants** avec prise de photos dans leur environnement de travail. **Conception de matériel promotionnel** (affiches, bannières promotionnelles Web et Facebook, pochette d'information, carton d'information). **Lancement dans une école** mettant en vedette les enseignants porte-parole de la campagne. **Tournée dans 10 écoles secondaires** **Diffusion de sept témoignages sur sept semaines**, sur différentes thématiques.
Coût de mise en œuvre : Le salaire d'une chargée de projet et 14 000 $ pour couvrir les dépenses de graphisme, d'impression, et ainsi de suite.	**Partenaires/collaborateurs :** Milieu scolaire, communauté francophone, gouvernement provincial, Association des enseignantes et des enseignants francophones du Nouveau-Brunswick, Université de Moncton.
Impact et résultats : Le lancement a été fortement médiatisé à l'échelle du pays. Le DSFS a reçu une trentaine de demandes d'information au sujet des perspectives d'emplois, provenant du Canada et de l'étranger. De 2018 à 2021, le nombre d'inscriptions aux programmes en éducation à l'Université de Moncton a augmenté de 82 %, passant de 330 à 602 étudiants.	
Perspectives d'avenir : À la lumière du succès de cette campagne, on envisage une nouvelle édition, possiblement l'an prochain. Il est question d'y intégrer des capsules vidéo, un outil très populaire et plus accessible que jamais.	

Meilleures pratiques de marketing par affinité

Le succès des campagnes de recrutement et de promotion repose sur le fait qu'elles soient vues, lues ou entendues et crues. Ce défi est aujourd'hui plus complexe. Il y a un tel encombrement publicitaire qu'il devient plus difficile de capter l'attention et d'inciter à la prise d'action, d'où le marketing par affinité. Ainsi, par personne ou groupe interposé, ou dans le cadre d'un partenariat par exemple, il devient possible d'établir un rapport de confiance avec l'auditoire visé pour lui transmettre un message ou une idée correspondant à son besoin, son goût ou son désir pour le conduire ultimement à l'inscription. Cette dernière section du présent rapport offre plusieurs exemples pertinents en la matière puisés en sol franco-canadien, anglo-canadien et international. Il s'agit notamment d'initiatives universitaires axées sur :

1. des applications, des plateformes et des médias sociaux non traditionnels;
2. des expériences virtuelles et de marketing numérique;
3. d'une stratégie évolutive et multiplateformes;
4. de partenariats et de participation à des événements d'envergure.

Chacune des pratiques ici présentées est examinée en fonction du contexte et des enjeux qui ont mené à son élaboration. Une description détaillée permet de saisir le pourquoi et le comment de la démarche stratégique entreprise par chaque université. Les faits saillants de chaque pratique sont résumés dans une fiche analytique pour mieux en illustrer la portée et l'impact.

1. Applications, plateformes et médias sociaux non traditionnels

Contexte et enjeux

Leader dans l'enseignement et la recherche bilingues, le **Campus Glendon de l'Université York** se distingue par ses possibilités novatrices d'apprentissage pratique[145]. Annuellement, la Faculté d'éducation reçoit environ 300 demandes d'admission au baccalauréat en éducation, un programme qui compte 50 places. Les recruteurs constatent un très grand intérêt pour le domaine de l'enseignement[146].

Les demandes d'inscription nombreuses sont aussi une indication de l'efficacité des efforts de recrutement. L'esprit d'innovation est au rendez-vous aussi bien en présentiel qu'en virtuel. Dans le choix des stratégies et des outils, la priorité est accordée à la mobilisation par, pour et avec les étudiants.

L'équipe de recrutement investit ses efforts principalement auprès des élèves de 11e et de 12e années, des orienteurs et conseillers, des enseignants et des écoles sur les marchés ontarien, québécois, canadien et international.

Description de la pratique exemplaire

En présentiel comme en virtuel, les partenaires essentiels du recrutement sont tout d'abord les étudiants actuels. Il n'y a rien de plus authentique qu'un étudiant actuel qui parle de choix de programme ou d'université avec un étudiant potentiel. Un message transmis de pair à pair a beaucoup plus d'impact en numérique et en présentiel. Les étudiants actuels jouent un rôle crucial à cet égard.

Sessions d'information virtuelles – Ces sessions sont animées par l'agente de recrutement, avec la participation de professeurs et d'étudiants. On offre également des sessions à l'intention des parents. Cette activité a lieu pendant tout le cycle, à tout moment, selon les besoins.

---

[145] ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. « Campus Glendon, Université York », (s.d.) https://acufc.ca/formations/campus-glendon-de-luniversite-york/ (Consulté en septembre 2021)
[146] ABOU-HANNA, Mireille. Directrice du recrutement et de l'admission des étudiants, Campus Glendon mireille.abou-hanna@glendon.yorku.ca │ 416-487-6710

Résultat : Un intérêt manifeste, un taux d'engagement plus élevé caractérisé par des échanges soutenus, et la multiplication de liens de communication avec la clientèle et ses influenceurs.
Réseau virtuel par, pour et avec les pairs – À l'aide de Zoom et de WhatsApp, une application mobile multiplateforme, on a lancé un réseau virtuel permettant la prise de rendez-vous informatifs éclairs (15 minutes) entre étudiants potentiels et étudiants actuels. En mode instantané, on peut rapidement se renseigner sur les programmes et la vie étudiante. Glendon a fait circuler la nouvelle dans les écoles, auprès des enseignants, des orienteurs et conseillers, par l'entremise de ses banques de courriels et lors d'événements. Résultat : Malgré une saison écourtée en raison de la pandémie, on a repêché 60 intéressés. L'approche fonctionne parce que les élèves avaient du mal à communiquer avec leur orienteur. Le réseau virtuel créé par les pairs, pour les pairs et avec les pairs est hautement efficace. Il facilite l'accès direct entre jeunes et uniquement pour les jeunes.

Tournoi Glendon — À l'été, pendant deux semaines, des élèves de 11e et de 12e années participent à un tournoi organisé et animé par des étudiants actuels. Les participants font valoir leurs talents et perfectionnent leur esprit d'équipe, tout en s'affrontant dans une série de jeux et de défis menant à des prix et à des récompenses[147]. Instagram est l'outil tout désigné aux fins de promotion et de mise en valeur des produits dérivés (par exemple, créations photo et vidéo). La première édition en virtuel a eu lieu en 2021. Résultat : Tout près d'une centaine de participants ont vécu une expérience fortement positive, en plus d'établir un contact amical avec des étudiants actuels pouvant les prédisposer à choisir Glendon. Par la même occasion, l'établissement fait rayonner sa culture au-delà de ses murs, auprès de la jeunesse, dans les écoles et sur la place publique virtuelle. Le plus important investissement universitaire, de l'avis de la direction du recrutement, est la motivation à l'interne pour changer les façons de faire, notamment en matière de recrutement, en prenant les moyens qui plaisent à la clientèle.

Présence sur TikTok, Instagram et YouTube – La présence de Glendon rayonne sur les plateformes les plus populaires grâce à l'engagement d'étudiants ambassadeurs. Créatifs, ces derniers se plaisent à mettre en valeur la vie étudiante à Glendon ainsi que les outils virtuels permettant de la découvrir sous toutes ses coutures. Le grand influenceur Ken Steele, qui est suivi par des milliers de leaders en éducation, a parlé en termes très positifs des outils virtuels et numériques de Glendon. Voici quelques exemples :

- L'avantage linguistique au campus Glendon - Aidan (diplômé en études canadiennes)
- L'expérience personnalisée du campus Glendon - Anna (diplômée en science politique)

[147] FIOLA, Marco. « Tournoi Glendon » (s.d.) https://www.glendon.yorku.ca/student-affairs/fr/tournoi-glendon/ (Consulté en septembre 2021)

Livret numérique – Accessible via le site Web de Glendon, ce livret numérique sert à accueillir et à renseigner les étudiants potentiels, en plus de leur fournir les liens directs qui faciliteront leur démarche.

Il s'agit d'un outil fort utile pour ceux qui n'auraient pas encore eu l'occasion d'établir un contact humain direct. Ainsi, on peut entrer rapidement en contact avec le campus par ses intermédiaires de première ligne, soit les étudiants actuels et les diplômés.

Les nouvelles activités virtuelles n'ont requis aucun investissement supplémentaire. Les postes budgétaires auparavant alloués aux frais de déplacement ont été réaffectés au virtuel. De plus, on a réutilisé le contenu existant en le transférant sur des plateformes virtuelles ou en produisant des capsules vidéo, entre autres.

Impact et résultats

La Faculté d'éducation reçoit six fois plus de demandes d'inscription au baccalauréat en éducation que sa capacité d'accueil. Cet intérêt est un indicateur du pouvoir d'attraction de la profession et du programme ainsi que de l'efficacité des efforts de recrutement déployés grâce à une variété de stratégies et de techniques numériques, sur le Web et autres.

Perspectives d'avenir

La direction du recrutement confirme que l'intérêt pour l'enseignement est grand chez les jeunes. L'engagement des aspirants présentement aux études l'est encore plus. Une augmentation du nombre de places permettrait de mieux répondre à la demande.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Applications, plateformes et médias sociaux non traditionnels **Stratégie :** Utiliser diverses applications et plateformes ainsi que des médias sociaux non traditionnels	**Catégorie :** Marketing par affinité **Établissement/organisme :** Campus Glendon, Université York
Contexte et enjeux : L'intérêt envers l'enseignement en français est vif. Annuellement, la Faculté d'éducation reçoit environ 300 demandes d'admission au baccalauréat en éducation, un programme qui compte 50 places. L'équipe de recrutement investit ses efforts principalement auprès des élèves de 11e et de 12e années, des orienteurs et conseillers, des enseignants et des écoles sur les marchés ontarien, québécois, canadien et international. Le contact humain de pair à pair, le numérique, le virtuel et les activités jeunesse font partie des pratiques privilégiées.	**Description :** La priorité est accordée aux approches qui plaisent à la clientèle. **Sessions d'information virtuelles** pour jeunes et parents pendant tout le cycle, animées par l'agente de recrutement, avec la participation de professeurs et d'étudiants. **Réseau virtuel par, pour et avec les pairs** permettant la prise de rendez-vous éclairs entre étudiants potentiels et actuels grâce à WhatsApp et Zoom. **Tournoi Glendon** mené par des étudiants pour permettre aux élèves du secondaire de découvrir la culture étudiante de Glendon par des jeux. Promotion assurée par Instagram. **Présence sur TikTok, Instagram et YouTube** grâce à l'engagement d'étudiants-ambassadeurs qui produisent un contenu créatif et pertinent. **Livret numérique** accessible dans le site Web fournissant des liens directs vers les intermédiaires de première ligne, soit les étudiants et les diplômés.
Coût de mise en œuvre : Les nouvelles activités virtuelles n'ont requis aucun investissement supplémentaire. Les postes budgétaires auparavant alloués aux frais de déplacement ont été réaffectés au virtuel. De plus, on a réutilisé le contenu existant en le transférant sur des plateformes virtuelles ou en produisant des capsules vidéo.	
Collaborateurs ou partenaires : Les étudiants actuels et les diplômés sont des partenaires essentiels en matière de recrutement.	
Impact et résultats attendus : Le programme reçoit six fois plus de demandes que le nombre de places disponibles. On note un intérêt manifeste, un taux d'engagement plus élevé caractérisé par des échanges soutenus, et la multiplication de liens de communication avec la clientèle et ses influenceurs. Les outils de mobilisation sont créés par, pour et avec la jeunesse étudiante.	
Perspectives d'avenir : Une augmentation du nombre de places dans le cadre du baccalauréat en éducation permettrait de mieux répondre à la demande.	

2. Expériences virtuelles et marketing numérique

Contexte et enjeux

L'Université Royal Roads est une institution publique en banlieue de Victoria, en Colombie-Britannique, sur l'ancien site du Royal Roads Military College. Selon Wikipédia[148], c'est la seule université canadienne qui se consacre exclusivement à des programmes professionnels et appliqués, aussi bien au premier cycle qu'aux cycles supérieurs. On y accueille moins de 3 000 étudiants, majoritairement plus âgés que ce qu'on retrouve habituellement sur un autre campus.

Plusieurs s'inscrivent dans la vingtaine, la trentaine, voire la quarantaine; un certain nombre d'entre eux n'ont jamais eu la chance de terminer leurs études au palier postsecondaire. Environ 15 % du bassin étudiant provient du marché international.

En 2014, cette université s'est fait remarquer en étant parmi les premières à sortir des sentiers battus pour recruter et promouvoir son offre autrement. Les campagnes menées jusque-là s'appuyaient fortement sur l'imprimé et les médias traditionnels, et le rendement de ces investissements était plutôt décevant. On a donc délaissé l'approche traditionnelle pour miser sur une expérience virtuelle : visites virtuelles guidées et participation virtuelle à des conférences universitaires, des sessions d'information et des séances de questions et réponses. Du même coup, l'Université a investi dans le marketing numérique. La combinaison des expériences virtuelles et du marketing numérique a complètement changé la donne en matière d'attraction de clientèles et de recrutement[149].

Description de la pratique exemplaire

Au lieu de promouvoir un programme de façon typique en interpellant un groupe démographique particulier, on cible ce qui intéresse les gens, ou ce qui les motive, puis on présente le programme en fonction de cet intérêt. Grâce au marketing numérique, l'Université est en mesure de suivre, d'évaluer et d'ajuster le message à tout moment.

Les composantes clés suivantes assurent l'efficacité, la pertinence et un rendement optimal de ces activités.

Engagement des professeurs et des anciens

---

[148] WIKIPÉDIA. « Université Royal Roads », (s.d.) https://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_Royal_Roads (Consulté en juillet 2021)
[149] TAMBURRI, Rosanna. « Le marketing numérique connaît un vif succès auprès des professionnels du recrutement d'étudiants », *Affaires universitaires*, *op. cit.*

Selon l'équipe de recrutement et de marketing, ce qui différencie son approche, c'est la très grande implication des professeurs et des anciens dans toutes les activités de recrutement et de marketing s'adressant à des étudiants potentiels.

L'enthousiasme des professeurs est aussi contagieux que celui des anciens quand ils parlent de l'éducation signée Royal Roads, une approche accrocheuse et convaincante pour les clientèles cibles.

Le rôle d'ambassadeur est joué par des anciens, puisque les étudiants actuels ne sont pas en mesure de s'en charger. En effet, la clientèle étudiante n'est pas sur le campus et puisqu'elle est plus âgée, son temps est accaparé par d'autres priorités comme le travail et la vie familiale.

En revanche, le fait que les anciens s'investissent autant dans le recrutement et le marketing parle très fortement en faveur de l'université. C'est d'ailleurs à des anciens que l'Université doit son slogan qui reflète la mission et l'ambition étudiantes : *Royal Roads University - Life. Changing*.

Webinaires

Les webinaires gagnent sans cesse en popularité, surtout depuis le début de la pandémie. D'importants efforts sont investis pour les faire évoluer au rythme des aspirations de la jeunesse de l'heure (approches, thèmes et formats).

Webinaires actuellement disponibles :

- ✓ Format de 90 minutes - Présentation de l'*expertise de l'Université* par l'entremise de conférences simulées, de panels d'experts et de séances de questions et réponses avec des invités de marque, notamment des experts du secteur.
- ✓ Format de 60 minutes - Présentation de *sujets d'actualité*, par exemple les communications ou de programmes animés par un professeur.
- ✓ Format de 30 minutes - *Causeries*, par exemple une discussion avec une doyenne sur les dernières tendances dans un domaine clé.

On ne peut obtenir les coûts de production de ces webinaires. Cependant, ce type d'outil exige beaucoup de temps et de travail. Du côté recrutement, leur réalisation peut impliquer la participation de quatre à six personnes, et quelques personnes de moins du côté marketing. De toute évidence, l'Université Royal Roads poursuit cette approche car elle donne un rendement judicieux.

Réseaux sociaux

Étant donné que le bassin étudiant est d'âge plus mûr, on déploie des efforts de marketing intensifs – à la fois publicitaires (achat de publicités) et organiques (bouche-à-oreille) – sur Facebook et LinkedIn, surtout en ce qui touche la promotion des webinaires. Twitter s'est révélé très peu efficace auprès des clientèles visées par l'Université. Dans Facebook et LinkedIn, on privilégie une approche axée sur les aspirations et les passions d'individus et de communautés d'intérêt (*approche connue sous le nom de marketing par affinité*). Cette approche fonctionne à merveille. L'Université Royal Roads s'est créée, de façon insoupçonnée, une base de partisans simplement en lançant et en animant de multiples conversations au sujet de grandes thématiques et tendances sur ces plateformes. Même des personnes qui ne sont pas inscrites à l'Université la suivent assidûment et s'engagent en nombre. Le bouche-à-oreille sur les plateformes sociales est particulièrement efficace, en faisant rayonner la notoriété et les expertises de l'Université. Les contributions soutenues du corps professoral et des anciens en matière de contenu et d'animation sont inestimables.

Nouveau site Web

Lancé à l'été 2021, le nouveau site représente un investissement de plus de 500 000 $, et le travail n'est pas terminé. Puisqu'il s'agit du principal point d'accès, recruteurs et marketeurs voient la nécessité d'y intégrer des mécanismes pour une gestion efficace de la relation étudiante. Par exemple, on souhaite munir le site d'un dialogueur pour que les visiteurs puissent facilement obtenir des réponses à leurs questions. On travaille également à la réalisation d'une nouvelle grande initiative, soit une visite virtuelle d'envergure permettant de voir, d'entendre et de ressentir l'expérience exceptionnelle offerte par l'Université Royal Roads.

Impact et résultats

L'Université Royal Roads attire une clientèle plus mûre à l'œuvre sur le marché du travail depuis quelques années. L'établissement leur offre la possibilité de rehausser leurs compétences avec toute la flexibilité requise, mais aussi en reconnaissant la grande valeur de l'expérience de travail durement acquise dans le monde réel.

Les efforts investis dans la réalisation d'outils virtuels en valent la peine. On confirme que les participants aux webinaires sont convertis en recrues dans une mesure largement satisfaisante.

Deux facteurs clés expliquent la réussite de l'Université en recrutement :

- *Elle s'est fait confiance* en 2014, en changeant complètement son approche en faveur du marketing numérique et de l'expérience virtuelle. Elle a fait confiance à l'intuition du corps professoral et des anciens et à ce qu'on voyait, entendait et percevait sur le terrain, dans l'environnement universitaire, communautaire et mondial.
- *Son approche d'expérimentation* guide les efforts et permet aux équipes d'évoluer continuellement au rythme des clientèles, du marché du travail et de la société.

Les expériences virtuelles et le marketing numérique ont complètement changé la donne en matière d'attraction de clientèles et de recrutement.

Perspectives d'avenir

Le site Web est la destination de choix pour les intéressés. Du point de vue du marketing et du recrutement, il importe de le rendre toujours plus convivial. Le site doit permettre une plus grande interaction en temps réel pour faciliter la recherche d'information et simplifier les démarches. De là la nécessité de le munir d'un dialogueur, entre autres.

L'Université travaille également à un autre grand projet : la réalisation d'une visite virtuelle immersive. On souhaite ainsi donner l'occasion à tous les candidats éventuels, en particulier ceux des marchés internationaux, de découvrir en virtuel la communauté universitaire.

Source : Université Royal Roads

FICHE ANALYTIQUE

Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Conjuguer les expériences virtuelles et le marketing numérique en suivant le profil de la clientèle	**Catégorie :** Marketing par affinité **Établissement/organisme :** Université Royal Roads
Contexte et enjeux : En 2014, l'Université Royal Roads s'est fait remarquer en sortant des sentiers battus pour recruter des étudiants et promouvoir son offre autrement. Les campagnes menées jusque-là s'appuyaient fortement sur l'imprimé et les médias traditionnels, et le rendement de ces investissements était décevant. On a donc décidé de miser sur une expérience virtuelle (visites virtuelles guidées, conférences, sessions d'information et séances de questions et réponses) ainsi que sur le marketing numérique.	**Description :** On a adopté une série d'outils et d'approches qui ont fait leurs preuves : **Implication enthousiaste des professeurs et des anciens** dans les activités de recrutement et de marketing **Webinaires** sous différents formats traitant de thématiques pour accrocher différentes clientèles. **Présence publicitaire payée et organique dans Facebook et LinkedIn** **Nouveau site Web** plus facile à naviguer et d'allure moderne, essentiel à titre de principal point d'accès.
Coût de mise en œuvre : Seul le coût de construction et de mise en ligne du site Web est connu à l'heure actuelle. Il s'établit à 500 000 $.	**Partenaires/collaborateurs :** Le corps professoral et les anciens sont des ambassadeurs et jouent un rôle crucial. Les profs ont une passion communicative pour leur domaine d'intérêt et les diplômés sont la preuve des avenues de réussite dans le monde du travail.
Impact et résultats : La combinaison des expériences virtuelles et du marketing numérique a complètement changé la donne en matière d'attraction de clientèles et de recrutement. On confirme que les participants aux webinaires sont convertis en recrues dans une mesure largement satisfaisante. Deux autres éléments clés expliquent la réussite de l'Université en recrutement : • *Elle s'est fait confiance* en 2014, en changeant complètement son approche en faveur du marketing numérique et de l'expérience virtuelle. • *Son approche d'expérimentation* guide les efforts et permet aux équipes d'évoluer continuellement au rythme des clientèles, du marché du travail et de la société.	
Perspectives d'avenir : Le site Web est la destination de choix pour les intéressés. Il importe de le rendre toujours plus convivial et de permettre une plus grande interaction en temps réel. De là la nécessité de le munir d'un dialogueur, entre autres. L'Université travaille également à une visite virtuelle immersive. On souhaite ainsi donner l'occasion à tous les candidats éventuels, en particulier ceux des marchés internationaux, de découvrir en virtuel la communauté universitaire.	

3. Stratégie évolutive et multiplateformes

Contexte et enjeux

L'Université d'Ottawa est la plus grande université bilingue au monde. Plus de 42 000 étudiants y sont inscrits. Le taux d'emploi chez ses diplômés s'élève à 97 %[150].

Depuis quelques années, cette université met les médias sociaux, ainsi que les applications et plateformes les plus populaires en matière de partage, de clavardage et de réseautage, au service du recrutement. Ainsi, on a recours à une combinaison de méthodes pour joindre les clientèles de différentes manières, à différents moments, en passant par différents canaux et réseaux.

Dans le cadre d'une entrevue, les responsables consultées[151] ont partagé les jalons de la stratégie évolutive en vue d'assurer un impact optimal en matière d'attraction et de recrutement. L'action de recrutement vise surtout les clientèles suivantes :

- Les 16 à 18 ans
- Les étudiants influenceurs (différents profils cibles)
- Les étudiants au 1er cycle
- Les étudiants internationaux
- Les étudiants actuels
- Les parents

Description de la pratique exemplaire

Le travail de recrutement s'appuie fortement sur le site Web comme principale destination universitaire, sur les campagnes courriel ainsi que sur YouTube, Facebook, Instagram et l'application mobile TikTok, dont la popularité fulgurante a éclipsé Snapchat. Le marketing s'appuie également sur les forums étudiants de partage comme Reddit. Le déploiement efficace de telles approches tient à un ensemble d'éléments clés, notamment la nécessité de :

- ✓ Planifier et gérer au quotidien l'orientation, le contenu et la rétroaction auprès des clientèles.

---

[150] UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Notre université », (s.d.) https://www2.uottawa.ca/notre-universite/ (Consulté en août 2021)
[151] BEAUCHAMP, Michelle. Directrice, Recrutement et admissions et DUSSAULT, Alexie. Créatrice bilingue de contenu et spécialiste en marketing numérique, Université d'Ottawa michelle.beauchamp@uottawa.ca | adussaul@uottawa.ca

- ✓ Bien connaître les préférences des clientèles en ce qui touche les modes et méthodes de communication. Par exemple, les données d'utilisateurs ont confirmé que Facebook est efficace pour joindre les parents et l'entourage familial, et non les étudiants et les jeunes eux-mêmes, qui préfèrent communiquer autrement. On a donc développé des parcours typiques pour chaque média, chaque plateforme, chaque application, ainsi que des profils de clientèles – ou *persona marketing* – pour assurer un tir stratégique optimal.

- ✓ Dresser et tenir à jour un calendrier de production par clientèle/média/thématique/événement à exploiter, ainsi qu'une feuille de route permettant d'assurer la cohérence dans l'action et d'éviter des oublis sur les plans thématique et événementiel.

- ✓ Mettre à profit la voix étudiante au quotidien dans la création et la gestion du contenu, ainsi qu'en matière d'animation et de rétroaction, grâce aux étudiants-ambassadeurs, une ressource inestimable dans les stratégies de marketing par affinité. Les jeunes créateurs et générateurs de contenu de l'Université d'Ottawa jouissent de beaucoup d'autonomie et le fonctionnement fait place à leur créativité débordante. Voici comment se concrétise leur participation :
    - Environ 40 étudiants-ambassadeurs sont répartis en sous-groupes selon les médias et plateformes qu'ils préfèrent animer, ce qui permet de diversifier les voix et d'assurer une rotation pour ainsi rafraîchir continuellement la présence et le contenu.
    - Ils participent à des rencontres hebdomadaires avec l'équipe universitaire de gestion pour planifier, gérer le contenu, le garder pertinent, et se tenir à l'affût des tendances et des besoins d'information des clientèles.
    - Ils se chargent de répondre aux questions d'étudiants, en plus de produire des vidéos qui connaissent une grande popularité dans YouTube, toujours avec l'appui et l'encadrement de l'équipe de gestion. En voici un exemple : Bienvenue à l'Université d'Ottawa | Visite du campus.

- ✓ Lancer des concours pour le tirage de prix (marchandise universitaire comme des cotons ouatés) en lien avec des thématiques à la saveur du jour pour créer de l'engouement.

- ✓ Dans l'optique d'attirer de nouvelles recrues, lancer un défi invitant les étudiants actuels à créer une capsule créative répondant à la question : *Pourquoi l'Université d'Ottawa?* Cette approche coûte beaucoup moins cher que de recourir à une vedette payée et est plus porteuse, car elle est authentique, crédible et convaincante.

- ✓ Recourir aux influenceurs jeunesse, ces jeunes femmes et hommes qui ont des dizaines de milliers, sinon des centaines de milliers d'abonnés ou de partisans avides de leur contenu.

- ✓ Miser sur l'efficacité de la promotion ou de la publicité croisée, une technique particulièrement efficace dans les médias sociaux et sur diverses plateformes et applications populaires permettant les croisements promotionnels.

- ✓ Mesurer l'impact annuellement en vue de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Toutes les personnes impliquées dans le travail de recrutement contribuent à la saisie continue de statistiques liées aux utilisateurs. Rien de plus facile à l'ère numérique. Grâce à une surveillance continue, on ajuste le tir stratégique en matière de contenu, d'approche ou d'orientation à privilégier en vue d'optimiser :
    - la portée
    - le ciblage (profil étudiants/jeunes)
    - le taux d'engagement
    - le taux de popularité par thématique (il est tout aussi important de connaître les thèmes les moins populaires que les thèmes les plus populaires pour faire des choix stratégiques).

Ainsi, il a été possible de déterminer que Twitter n'était pas efficace pour le recrutement de la clientèle jeunesse, que TikTok plaisait beaucoup aux jeunes, et qu'Instagram accrochait plus facilement les 16 à 18 ans, qui adorent des contenus plus ludiques. L'Université y est très présente, ce qui contribue à sa force de rayonnement et d'attraction.

À ces pratiques éprouvées s'ajoute la conduite annuelle d'un sondage auprès des personnes ayant présenté une demande d'admission à l'Université. L'objectif est de déterminer les outils les plus efficaces pour les joindre. En cernant les sources et véhicules d'information à privilégier, les recruteurs peuvent investir les efforts aux endroits qui leur donneront un plein retour sur leur investissement.

Le dernier sondage effectué auprès de plus de 4 000 répondants a révélé ce qui suit :

- ✓ Choix 1 de 70 % des répondants : ressources en ligne, soit le site Web et le clavardage
- ✓ Choix 2, surtout chez les francophones : événements (contact direct)
- ✓ Choix 3 dans l'ensemble : visites présentielles et virtuelles et médias sociaux

Les médias sociaux jugés les plus utiles par ces jeunes répondants, en ordre d'importance décroissante :

- ✓ Choix 1 : Instagram
- ✓ Choix 2 : YouTube
- ✓ Choix 3 : Influenceurs par, pour et avec les pairs

Pour continuer à générer du contenu pertinent et frais, les recruteurs de cette université jugent très important de se ressourcer pour s'inspirer, ce qu'ils font auprès :

- des grandes sociétés qui investissent fortement dans leur présence sociale;
- des autres universités au pays et à l'étranger;

- des fournisseurs de médias sociaux, qui produisent des infolettres, des webinaires et des blogues au sujet de leurs nouveautés et capacités.

Les étudiants-ambassadeurs qui travaillent à temps partiel à créer et à gérer du contenu ainsi qu'à animer sont rémunérés en partie par le régime d'alternance travail-études.

L'utilisation des médias sociaux et des plateformes est moins coûteuse que les achats publicitaires traditionnels. La participation étudiante dans la création, la gestion et l'animation de contenu est un facteur de première importance. Ces contributions amplifient les capacités communicationnelles et promotionnelles à coût moindre ou nul.

Aucune donnée financière ne peut être divulguée dans le contexte actuel, celui-ci évoluant rapidement et exigeant des réaménagements de budgets et de ressources.

Impact et résultats

Les choix d'outils, de stratégies et de messages à l'Université d'Ottawa sont inspirés par les attitudes et les comportements des clientèles cibles, leurs passions et leurs goûts, tout autant que leurs valeurs et préférences.

On a ainsi réussi à mettre au point un éventail optimal de stratégies de marketing ainsi que des messages qui évoluent au rythme des clientèles et du contexte changeant. Cette combinaison est particulièrement efficace parce qu'elle se fonde sur du solide : les prises de pouls stratégiques régulières et annuelles auprès de milliers de jeunes et le précieux éclairage fourni par les étudiants-ambassadeurs qui sont en contact direct avec les clientèles. S'ajoutent à tout cela de nombreuses données fiables générées par les médias, applications et plateformes sur l'utilisation qu'en font les clientèles.

De plus, la créativité étudiante déployée dans le développement, la gestion et l'animation de contenu par les étudiants-ambassadeurs vient amplifier les capacités communicationnelles et promotionnelles en recrutement.

Perspectives d'avenir

Une version modernisée du site Web est en construction et on s'en réjouit puisqu'il s'agit d'une destination et d'une source d'information de première importance. Pour continuer à assurer une action de recrutement toujours plus efficace, l'Université d'Ottawa tire également profit des leçons apprises.

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Adopter une stratégie évolutive pour tirer profit des applications et plateformes et pour assurer le ciblage des médias sociaux	**Catégorie :** Marketing par affinité **Établissement/organisme :** Université d'Ottawa
Contexte et enjeux : L'Université d'Ottawa met les médias sociaux, ainsi que les applications et plateformes les plus populaires en matière de partage, clavardage et réseautage, au service du recrutement. Ainsi, elle a mis au point un éventail optimal d'approches de marketing qui rejoint les clientèles de différentes manières, à différents moments, en passant par différents canaux, réseaux et intermédiaires populaires. L'Université vise les clientèles suivantes : • Les 16 à 18 ans • Les étudiants au 1er cycle • Les étudiants actuels • Les étudiants internationaux • Les étudiants influenceurs • Les parents	**Description :** On s'appuie surtout sur le site Web, les campagnes courriel, YouTube, Facebook, Instagram, TikTok et des forums jeunesse comme Reddit. Le déploiement efficace tient à un ensemble d'éléments : • Planifier et gérer l'orientation, le contenu et la rétroaction auprès des différentes clientèles. • Bien connaître les préférences de communication des clientèles. • Miser sur les capacités créatives d'étudiants-ambassadeurs pour créer et gérer le contenu, l'animation et la rétroaction. • Organiser des concours thématiques avec tirage de prix. • Faire appel aux influenceurs jeunesse suivis par des milliers d'abonnés ou de partisans avides de leur contenu. • Miser sur l'efficacité des croisements promotionnels dans les médias sociaux et sur les plateformes ou applications populaires. • Sonder la clientèle pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et assurer une surveillance continue pour ajuster le tir en matière de contenu et d'approches.
Coût de mise en œuvre : Les étudiants-ambassadeurs sont rémunérés. L'utilisation des médias sociaux et des autres plateformes est moins coûteuse que l'achat de publicité traditionnelle.	
Partenaires/collaborateurs : On compte sur les contributions créatives d'environ 40 étudiants-ambassadeurs répartis en groupes selon les médias et plateformes qu'ils préfèrent.	
Impact et résultats : Les choix d'outils, de stratégies et de messages à l'Université d'Ottawa sont inspirés par les attitudes et les comportements des clientèles cibles. On effectue des prises de pouls stratégiques régulières et annuelles auprès de milliers de jeunes. S'ajoutent à tout cela de nombreuses données fiables générées par les médias, applications et plateformes sur l'utilisation qu'en font les clientèles.	
Perspectives d'avenir : Une version modernisée du site Web est en construction. On s'en réjouit puisque c'est la source d'information principale des clientèles.	

4. Partenariats et participation à des événements d'envergure

Contexte et enjeux

L'Université de Reading se classe parmi les 100 plus importants employeurs du Royaume-Uni. Le taux de satisfaction de son corps étudiant s'élève à 84 %. Ce bassin de plus de 18 500 étudiants reflète la diversité des marchés visés : 56 % sont des femmes et 35 % sont issus de communautés ethnoculturelles[152].

Au fil des ans, les recruteurs de cette université ont constaté que les méthodes traditionnelles, en particulier l'argumentaire de vente institutionnel typique, ne produisaient plus des résultats satisfaisants. Le constat était implacable : il fallait délaisser les anciennes approches et conquérir les jeunes autrement, sur les médias sociaux et par les intermédiaires sociaux qui ont la cote d'écoute jeunesse.

Dès 2016, l'établissement a déployé ses approches novatrices de marketing par affinité qui mobilisent les étudiants et leurs talents, sous la bannière universitaire, comme jamais auparavant. La formule de base repose sur la créativité des étudiants ainsi que sur des partenariats, plateformes et applications Web et mobiles, dont Snapchat et Instagram.

L'Université de Reading connecte avec les jeunes, de façon originale et pertinente, en ciblant des sujets qui les passionnent.

Description de la pratique exemplaire

La transition au marketing par affinité s'est opérée en 2016 par le lancement d'un concours offrant aux étudiants la chance de gagner l'une des 12 places au sein d'une équipe éditoriale universitaire appelée à vivre une expérience immersive réelle médiatisée, auprès de vedettes dans l'industrie de la musique, du divertissement et de la culture.

Comme profil d'étudiant idéal, on recherche des jeunes de tous horizons et de tous segments de la population, notamment :

- des étudiants de l'université âgés de 18 ans ou plus;
- issus de cultures et de milieux différents;
- ayant un esprit fonceur et visionnaire;

---

[152] UNIVERSITY OF READING. *2020-2026 Strategic Plan*, (s.d.), 20 p. https://www.reading.ac.uk/Web/files/Aboutus/university-strategy.pdf (Consulté en juillet 2021)

- passionnés de développement de contenu;
- maîtrisant les médias sociaux et les différentes plateformes.

Les étudiants sont appelés à relever un vrai défi, celui d'interviewer de grandes personnalités en vedette au Festival de musique de Reading, les Red Hot Chili Peppers et le duo de danse Disclosure. À partir de leurs entrevues, ils doivent préparer des reportages authentiques aux fins de diffusion dans un magazine primé et en vue d'alimenter les différents réseaux sociaux. Pour les préparer à tirer pleinement profit de cette expérience unique, l'Université de Reading leur offre un cours de formation accéléré en création de contenu d'actualité.

Avant, pendant et après cette activité, les médias sociaux, plateformes et applications Web et mobiles les plus performants auprès de la jeunesse sont activés, animés et nourris de contenu produit par ces étudiants. Il s'agit principalement de Snapchat, d'Instagram, de Facebook, de YouTube, de TikTok et de Twitch, tous des moyens qui se prêtent bien à la promotion croisée.

Cette première édition connaît un succès monstre et celles ayant suivi ont, elles aussi, réussi à frapper l'imagination jeunesse. Pour l'Université de Reading, il en découle un nombre de pratiques qu'elle qualifie aujourd'hui d'exemplaires.

- **Miser sur les partenariats pour augmenter la force d'attraction** – L'Université s'est associée à un événement jeunesse annuel de grande envergure et à un média populaire, *NME Magazine*, dans un cadre culturel hautement créatif qui donne à la clientèle visée des plateformes lui permettant d'exprimer ses passions, le tout en lien avec un programme d'études universitaire. La combinaison université/festival/formation/musique/vedettes/grande diffusion donne accès à un marché jeunesse beaucoup plus vaste que les approches traditionnelles.

- **Sortir des sentiers battus pour innover** – Les universités doivent s'éloigner de l'approche marketing traditionnelle pour favoriser plutôt les modes et méthodes de communication et de partage préférés par, pour et avec les clientèles jeunesse. Il importe de privilégier la voix étudiante pour transmettre l'offre universitaire. Rien ne réussit aussi bien que des messages transmis par la jeunesse, surtout lorsque cela prend une forme créative.

- **Favoriser une approche thématique flexible** – Auprès de la jeunesse, on doit continuellement rafraîchir le contenu et l'approche. De là l'importance d'adopter un thème nouveau pour chaque édition. Par exemple, il y a eu une édition sur les arts et une autre sur les sciences humaines. Le changement climatique était à l'affiche de la dernière édition. Deux raisons expliquent ce choix : il s'agissait de la cause préférée du groupe musical vedette de l'année ainsi que du domaine d'expertise du professeur Ed Hawkins de l'Université de Reading, créateur des bandes climatiques illustrant le phénomène de réchauffement de la planète. Ces bandes de couleur ont servi de toile de fond lors du spectacle. Une fois de plus, on avait réussi à conjuguer les intérêts de toutes les parties (jeunes, festival, vedettes, médias et université) pour obtenir la formule gagnante.

Les reportages préparés par les jeunes ambassadeurs et diffusés à grande échelle offrent un contenu éditorial d'une grande pertinence. Ce contenu est non seulement apprécié, mais il est partagé et cité abondamment dans le grand dialogue social. Deux pratiques exemplaires sont nées de ces expériences universitaires :

- **Liberté d'action** – Les jeunes ambassadeurs sont encadrés par un mentor, mais demeurent libres de créer le contenu sous la forme de leur choix : chanson, poème, vidéo, blogue ou autre. Ils ne sont pas contraints d'utiliser une formule ou une structure institutionnelle. Ils sont libres de s'engager dans un activisme thématique, comme cela a été le cas avec la thématique du changement climatique. C'est le genre d'approche qui plaît aux jeunes, plutôt que l'appel à l'action institutionnel typique. Cette approche renforce l'image de marque universitaire ainsi que son positionnement stratégique auprès de la clientèle.

- **Authenticité** – Le discours de vente institutionnel ne fonctionne plus. C'est pourquoi l'Université renonce même à tenir un kiosque au Festival. On ne veut pas *vendre* l'idée d'une éducation à Reading. L'expérience a démontré qu'il est beaucoup plus efficace de mettre les étudiants aux commandes du recrutement sous la bannière universitaire. Le meilleur marketing, et le plus efficace, c'est la voix étudiante. Si le recrutement à l'Université de Reading réussit, c'est parce que les messages clés proviennent des étudiants eux-mêmes. Les jeunes qui voient et entendent ces étudiants engagés dans une initiative phare très en vue trouvent cela irrésistible. Cela contribue à la force d'attraction de l'Université.

Le budget annuel de l'initiative s'élève à environ £10 000 – 15 000 à 20 000 $ canadiens – et est consacré aux exigences logistiques, techniques et technologiques. Il ne couvre pas le temps investi par une équipe de cinq personnes de l'Université :

- Gestionnaire du bien-être des participants
- Mentor en matière de développement de contenu éditorial, qui s'assure du maintien des normes de qualité
- Gestionnaire événementiel, qui évalue les risques et effectue l'assurance de qualité
- Stratège des médias et réseaux (Snapchat, Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, Twitch)
- Relationniste publique et médiatique

Impact et résultats

Les étudiants qui sont choisis à l'issue d'un concours vivent une expérience extraordinaire, tout en développant leurs compétences dans un environnement dynamique. Les reportages créés à partir d'entrevues avec de grandes personnalités sont diffusés, entre autres, dans un magazine primé, résultat qui contribue richement à l'établissement de leur profil professionnel. Il ne s'agit pas d'une expérience simulée, mais bien de l'accomplissement d'une véritable mission. Celle-ci

s'inscrit dans le curriculum vitae comme une étape déterminante de leur cheminement professionnel en tant que futurs leaders, créateurs de contenu, militants ou visionnaires.

Par la même occasion, l'Université de Reading se positionne de façon très avantageuse dans l'esprit de 80 000 jeunes festivaliers, dont bon nombre d'étudiants potentiels. À titre de partenaire du Festival de Reading, l'établissement brille différemment, de façon très créative. L'édition de 2016 a remporté un tel succès que l'initiative est devenue un événement annuel.

Le partenariat a porté ses fruits. L'édition de 2016, par exemple, a généré plus de 10 millions d'impressions sociales et plus de 200 000 visionnements. Cet engouement s'est traduit par une hausse de 30 % des candidatures en août, et par une augmentation de 7 % du taux de participation aux journées portes ouvertes à l'automne. Le succès fut tel que l'Université a dû fermer les inscriptions en 2016 pour la première fois de son histoire. L'édition de 2019 qui avait pour thème le changement climatique a été une sensation virale.

Le Festival en tire également de grands avantages. L'événement est assuré de bénéficier de la diffusion multimédia du contenu éditorial et d'une exécution de qualité. De plus, les étudiants-ambassadeurs sont autant de promoteurs du Festival qui mobilisent le public. Le concept est porteur d'avenir, car les jeunes ambassadeurs créent un effet d'entraînement sur la jeunesse ainsi qu'auprès des futures générations de festivaliers.

Leçons apprises

L'équipe de recruteurs accorde beaucoup d'importance à sa capacité d'évoluer avec les clientèles, le contexte et les tendances. Les leçons apprises au cours des dernières années sont les meilleures sources d'enseignement. En voici un résumé :

- **L'expérimentation fait partie de l'évolution continue.** On se tient à la fine pointe des tendances, par exemple, en intégrant les modes de communication émergents tels TikTok, un réseau social axé sur le partage de vidéos, et Twitch, un service interactif de diffusion et de retransmission de contenus divers (jeux, sport, musique et autres).

- **L'exclusivité fonctionne!** Le concours visant à pourvoir les 12 postes d'étudiants-ambassadeurs est en soi un événement qui attire énormément l'attention, ce qui est très bénéfique pour l'université. Il s'agit de postes prestigieux qui donnent un accès sans précédent à des talents musicaux de renommée mondiale et à une véritable expérience professionnelle des plus originales.

- **Le processus de sélection rigoureux est essentiel.** Cela est traité comme un processus d'embauche. Les organisateurs sont très clairs sur le rôle, les responsabilités et les qualifications requises pour bien accomplir la mission. On doit comprendre qu'il s'agit d'une expérience réelle avec des conséquences réelles dans le monde réel. Il en va de la réputation de l'établissement, de ses partenaires et des étudiants participants.

Ce sont plus de 80 000 festivaliers qui consommeront le contenu ainsi créé. Qualité, rigueur et professionnalisme s'imposent.

- **On doit veiller au bien-être et à la sécurité des participants.** Le gestionnaire des étudiants joue un rôle crucial en leur assurant un encadrement soutenu et en effectuant un suivi régulier pour que chacun progresse efficacement. WhatsApp est un outil de travail très utile à cet égard. De plus, les ambassadeurs sont munis d'un téléphone portable afin de rester en contact avec l'équipe pendant toute l'expérience.

- **L'autonomie et la créativité sont des atouts essentiels.** Les étudiants doivent pouvoir laisser libre cours à leur créativité sans avoir l'impression qu'on leur souffle dans le cou ou qu'on cherche à contrôler leurs actions ou les fruits de leur créativité. De façon naturelle, les messages clés universitaires seront imbriqués dans le développement du contenu éditorial et de l'action étudiante dans l'exécution de la mission. En d'autres mots : *Regarde ce que je fais et qui j'ai interviewé. Découvre mon blogue ou regarde ma vidéo sur cette superstar de la musique, tu verras, c'est incroyable!* Toutes ces réalisations se produisent sous la bannière universitaire.

Description d'une pratique exemplaire connexe

Les efforts de recrutement de **l'Université de Cambridge** retiennent aussi l'attention, grâce à une approche novatrice et osée. Chaque année, environ 3 500 nouveaux étudiants s'y voient accorder une place parmi plus de 16 000 candidatures[153]. Ces dernières années, Cambridge s'emploie à relever le défi de la diversification.

En 2018-2019, sa campagne de médias sociaux ***Get in Cambridge*** a fait sensation. En tête d'affiche dans YouTube, sur Facebook et Instagram, entre autres médias : la vlogueuse Courtney Daniella[154], une jeune femme noire à l'image même de la clientèle sollicitée, soit des jeunes issus de milieux sous-représentés, aujourd'hui diplômée de cette université.

Le concept de campagne est simple, mais percutant. Dans une série de cinq capsules vidéo, Courtney Daniella fait éclater les mythes les plus tenaces au sujet de Cambridge et des étudiants qui la fréquentent en tirant sur sa propre expérience et celles d'autres étudiants représentatifs de la clientèle sous-représentée. Avant d'y accéder, ceux-ci ont longtemps cru ne pas y avoir leur place.

---

[153] HIATT, Bethany. « Top leavers eye overseas unis », *The West Australian,* le 26 mai 2017. https://thewest.com.au/news/wa/top-leavers-eye-overseas-unis-ng-b88483371z (Consulté en septembre 2021)
[154] DEAR WORLD, YOURS CAMBRIDGE. *Get in Cambridge video*, le 18 mars 2021. https://www.youtube.com/watch?v=kjG1Xd_pMfM (Consulté en juillet 2021)

Dans une poussée pour élargir et diversifier son bassin de candidatures, Cambridge a incité un plus grand nombre de candidats noirs à postuler. En juin 2019, la proportion d'étudiants noirs et issus de minorités ethniques a atteint un record de 23,5 %. Soulignons également qu'en parallèle, Cambridge a déployé beaucoup d'efforts pour aplanir les obstacles se posant en début de parcours au moyen, entre autres, d'incitatifs financiers. Trop souvent, le manque d'argent est en cause pour de nombreux jeunes aspirants de milieux défavorisés.

L'autre initiative[155] de Cambridge méritant d'être soulignée est le concept d'école d'été ***Experience Cambridge***. Celle-ci est destinée aux élèves étoiles de groupes sous-représentés ou défavorisés qui, autrement, n'oseraient même pas soumettre une demande. Chaque été, plus de 500 jeunes sont invités à goûter à la vie universitaire pendant une semaine chargée d'activités.

Il faut noter que même ceux dont la candidature n'est pas retenue pour l'expérience estivale se voient offrir une occasion de découvrir Cambridge. On leur propose plutôt de participer à une activité d'un jour pour se familiariser avec les ressources universitaires à leur disposition.

---

[155] UNIVERSITÉ DE CAMBRIDGE. *Widening participation, our commitment to outreach,* (s.d.), 28 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:953461ec-a25c-4018-82a1-5f3d2533785e (Consulté en juillet 2021)

FICHE ANALYTIQUE	
Meilleure pratique : Approches de recrutement non traditionnelles **Stratégie :** Déployer le pouvoir de la créativité jeunesse et des partenariats axés sur l'expertise universitaire	**Catégorie :** Marketing par affinité **Établissement/organisme :** Université de Reading, Royaume-Uni
Contexte et enjeux : Les méthodes traditionnelles de recrutement, incluant l'argumentaire de vente institutionnel typique, ne produisent plus des résultats satisfaisants. Dès 2016, l'Université Reading a délaissé les approches de marketing habituelles pour conquérir les jeunes autrement. L'Université avait comme but d'aborder les thématiques qui passionnent les jeunes et de se mettre en valeur comme choix universitaire gagnant.	**Description :** La transition au marketing par affinité s'est opérée en 2016 par le lancement d'un concours offrant aux étudiants la chance de gagner l'une des 12 places au sein d'une équipe éditoriale universitaire. On associe l'expertise universitaire au Festival de Reading et au *NME Magazine* pour créer une plateforme de créativité jeunesse unique. • L'Université prépare les jeunes ambassadeurs par un cours de formation accéléré de création de contenus d'actualité. • Les médias sociaux et plateformes (Snapchat, Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, Switch) sont animés par les jeunes chargés de créer le contenu éditorial professionnel. • Ces jeunes jouissent d'une liberté d'action pour créer un contenu original — chanson, poème, vidéo, blogue, etc. • Le message de recrutement est naturellement transmis par la voix étudiante, une approche authentique et hautement efficace. • Chaque édition annuelle présente une thématique populaire différente – arts, sciences, climat – en lien avec une expertise universitaire.
Coût de mise en œuvre : Le budget annuel d'environ 15 000 à 20 000 $ couvre les frais logistiques, techniques et technologiques, mais pas la main-d'œuvre.	
Partenaires/collaborateurs : Deux partenaires, un grand festival et un média, ainsi que 12 étudiants, des fonceurs passionnés par le développement de contenu.	
Impact et résultats : La combinaison université/festival/formation/musique/vedettes/grande diffusion donne accès à un marché jeunesse beaucoup plus vaste que les approches traditionnelles. L'édition 2016 a généré plus de 10 millions d'impressions et plus de 200 000 visionnements, et a suscité une hausse de 30 % des candidatures et de 7 % du taux de participation aux journées portes ouvertes. L'édition 2019 (axée sur le climat) a été une sensation virale. Tout cela renforce l'image de marque et le positionnement de l'Université sur les marchés.	

Conclusion

Les pratiques de recrutement sont nombreuses et aussi variées que les domaines et secteurs qui les déploient. Sous des catégories d'intérêt pour l'ACUFC et ses établissements membres, le présent rapport présente un éventail réaliste des pratiques exemplaires – mesures, initiatives, stratégies, programmes ou approches – les mieux adaptées aux enjeux du recrutement en contexte minoritaire francophone.

Constats d'ensemble

Les défis de recrutement de chaque université et de chaque faculté sont différents selon la mission et les priorités, l'envergure de l'établissement, l'emplacement géographique, la réalité socioéconomique et les caractéristiques démographiques de la clientèle, ainsi que les ressources disponibles. L'approche qui fonctionne pour une petite université en région éloignée ne trouvera sans doute pas sa pertinence dans un contexte universitaire urbain, et vice versa.

Les consultations menées par Axion ont permis de constater qu'il existe un facteur égalisateur au titre des stratégies à privilégier à l'ère numérique pour recruter différemment, avec plus d'impact. Soulignons d'abord que la promotion universitaire la plus efficace, et de loin, est celle que font les étudiants déjà inscrits, les diplômés qui connaissent du succès professionnel et les anciens qui demeurent engagés.

Les défis de recrutement se relèvent avec beaucoup plus de facilité quand on y intègre la participation active, créative et soutenue de trois forces universitaires :

- Les étudiants qui vivent l'expérience universitaire
- Les diplômés qui réussissent dans le monde du travail
- Les anciens qui témoignent de leur reconnaissance

Ces trois forces sont présentes au sein de toutes les universités et toutes les facultés en situation minoritaire francophone. Devant les défis de recrutement, chacune constitue une stratégie gagnante qui ne demande qu'à être déployée. Grâce aux réseaux, canaux et plateformes mobiles, numériques et Web universellement accessibles permettant une multiplicité d'échanges et de connexions de toutes sortes, à tout moment entre individus et groupes d'intérêt, gratuitement, ce déploiement est aujourd'hui possible à la mesure des ambitions et des objectifs institutionnels. Selon toutes les indications recueillies sur le terrain, il en résulte un meilleur rendement des investissements en temps et en talents.

Dans le cadre de ses consultations au Canada, aux États-Unis et à l'international, Axion a mis en évidence d'importantes leçons apprises en matière d'attraction et de recrutement. Ces leçons méritent considération devant un défi de taille comme la pénurie d'enseignantes et d'enseignants. Les principales approches gagnantes s'articulent comme suit :

- **Le mentorat**, qui permet de sensibiliser, de mobiliser, d'attirer et de fidéliser les candidats autrement, de façon durable et bénéfique pour toutes les parties.
- **L'accompagnement humain continu**, même à l'ère numérique, du premier contact à l'arrivée en salle de cours et même au-delà, selon les besoins, et en utilisant les moyens préférés de ceux qu'on accompagne.
- **Le déploiement de la créativité étudiante** en appui au recrutement et à la rétention, de façon soutenue et authentique, ce qui a également pour effet de consolider l'image de marque et le positionnement de l'établissement.
- **L'expérimentation** avec les modes et méthodes innovateurs de recrutement dans le cadre de campagnes, de concours, de programmes et d'activités expérientielles qui permettent aux clientèles potentielles de voir, toucher, entendre, et même tester le produit universitaire.
- **L'informatisation** de certaines tâches et fonctions de recrutement (par exemple, mécanismes d'appel à l'action, de suivi, de relance, de confirmation et d'annulation), ce qui libère le personnel recruteur et lui offre d'occasion d'innover et de recruter autrement.

Outre ces stratégies, les sources et les ouvrages consultés par Axion confirment qu'une approche fondamentale permet de relever les défis les plus redoutables : la force du partenariat, de la collaboration et de l'action concertée entre les établissements postsecondaires, la communauté étudiante et le monde du travail.

Cette approche est au cœur, par exemple, de la mission des chaires régionales du Canada, notamment en Ontario et au Québec, dans le but d'intéresser les filles et les femmes aux sciences et au génie. Ce défi n'appartient pas aux facultés qui enseignent ces disciplines, mais bien à l'ensemble de la société. Ainsi, on mobilise toutes les parties prenantes, les filles assurément, mais aussi leurs parents, les écoles, les employeurs, les gouvernements, les associations, les fondations, les facultés et le leadership universitaire, dans un effort collectif. C'est ainsi que l'on fait progresser les mentalités, que l'on change les comportements et que l'on fait augmenter les taux d'inscription.

À l'échelle du Canada, 17 facultés de médecine ont choisi de relever ensemble l'imposant défi de la diversification du bassin étudiant de la profession médicale. On cherche ainsi à mieux répondre aux besoins des communautés que les médecins sont appelés à servir.

Au Québec, on assiste à la mobilisation de la Commission de la recherche et des 40 centres de recherche et de création de l'Université Laval pour attirer des candidats québécois et canadiens qui n'avaient jusque-là pas manifesté un intérêt particulier pour une carrière en recherche.

En Nouvelle-Écosse, le défi de recrutement de talents appartient à tous les acteurs clés : le monde de l'éducation, les employeurs, les communautés et le gouvernement. Dans le cadre d'une approche de consortium, l'initiative EduNova s'appuie sur les connaissances et les compétences des partenaires pour recruter de façon concertée sur les marchés internationaux.

Au Nouveau-Brunswick, l'action mobilisatrice d'un conseil scolaire a réuni les forces vives – les directions d'école, les conseillers en orientation, le personnel enseignant et son syndicat provincial, l'université francophone et le gouvernement provincial – pour lancer une invitation aux aspirants enseignants. Malgré son budget modeste, la campagne mettant en vedette des enseignantes et des enseignants a dépassé toutes les attentes.

Au Manitoba l'offre universitaire est attrayante et la synergie est forte entre la faculté d'éducation, les écoles de langue française et la communauté francophone, incluant les intervenants en immigration francophone. Ainsi, les étudiants sont suffisamment nombreux à choisir l'enseignement pour répondre à la demande dans la province.

Aux États-Unis, dans le domaine agricole où le recrutement est particulièrement ardu, l'approche collaborative transforme l'expérience scolaire pour des jeunes issus de milieux défavorisés. Motivés par la nécessité d'agir en vue d'améliorer le taux de persévérance scolaire, le taux de diplomation et, par conséquent, les perspectives socioéconomiques en région, des écoles, des collèges, des employeurs et des organismes sociocommunautaires ont uni leurs forces pour créer un programme de mentorat école-travail véritablement porteur.

En Grande-Bretagne, un partenariat pluriannuel entre une université, un festival de musique, un magazine d'information et l'industrie du divertissement a fait grimper la participation aux activités de recrutement et d'inscription et a consolidé la force d'attraction universitaire.

Enfin, le présent rapport est lui-même le résultat d'une collaboration pancanadienne entre l'ACUFC et les facultés d'éducation de ses établissements membres, en vue de relever collectivement les défis de recrutement en milieu franco-canadien. De l'avis de diverses sommités universitaires consultées par Axion, cela est de très bon augure.

Bibliographie

Mise en contexte

GOUVERNEMENT DU CANADA. « Investir dans notre avenir », *Plan d'action sur les langues officielles 2018-2023*, p.41, https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/langues-officielles-bilinguisme/plan-action-langues-officielles/2018-2023.html , site consulté en janvier 2022.

Enjeux et tendances

ACADEMICA GROUP. « Research and Consulting for Higher Education », (s.d.) https://www.academica.ca/ (Consulté en juillet 2021)

BALLEUX, Alizée, et FIOLA, Élise. « Baisse de l'effectif étudiant : les portes tournantes au ralenti », *Montréal Campus,* le 2 mars 2020. https://montrealcampus.ca/2020/03/02/baisse-de-leffectif-etudiant-les-portes-tournantes-au-ralenti// (Consulté en mai 2021)

DELOITTE. « Comment rivaliser pour l'inscription en enseignement supérieur », (s.d.), 5 p. https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/public-sector/articles/comment-rivaliser-pour-inscription-en-enseignement-superieur.html (Consulté en août 2021)

FAGE. « La pédagogie centrée sur l'étudiant », (s.d.) https://www.fage.org/idees/enseignement-superieur/pedagogie-apprentissage/pedagogie-centree-etudiant.htm (Consulté en juillet 2021)

FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC. « L'université québécoise du futur : tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations », le 15 septembre 2020, 109 p. https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/UduFutur-FRQ-1.pdf (Consulté en juin 2021)

GISMONDI, Melissa. « Why universities are failing to prepare students for the job market», *CBC*, le 13 octobre 2021. https://www.cbc.ca/radio/ideas/why-universities-are-failing-to-prepare-students-for-the-job-market-1.6208196 (Consulté en mai 2021)

GLAUSER, Wendy. « Universities make way for the "non-traditional" student », *University Affairs*, le 1er août 2018. https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/make-way-for-the-non-traditional-student/ (Consulté en juillet 2021)

GOUVERNEMENT DE LA SASKATCHEWAN. « Stratégie d'éducation postsecondaire internationale », (s.d.) https://www.saskatchewan.ca/bonjour/education-learning-and-child-care/post-secondary-international-education-strategy (Consulté en juillet 2021)

INFOPRESSE. « Sommet événementiel : Reconnecter avec ses clients ». https://conferences.infopresse.com/detail/2022/03/17/sommet-evenementiel (Consulté en juillet 2021)

L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. Groupe de réflexion sur l'avenir des admissions au Canada (GRAAC) : « Stratégie proposée pour améliorer les processus d'admission », le 22 avril 2020, 48 p. https://afmc.ca/sites/default/files/pdf/2020-04-22-FACTT-strategy_fr.pdf?dl=1 (Consulté en juillet 2021)

LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA PÉNURIE DES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION EN LANGUE FRANÇAISE EN ONTARIO. « Rapport sur la pénurie des enseignantes et des enseignants dans le système d'éducation en langue française de l'Ontario, janvier 2021 », 122 p. https://files.ontario.ca/edu-report-on-shortage-teachers-french-langauge-education-system-fr-2021-06-17.pdf (Consulté en mai 2021)

LE QUOTIDIEN NUMÉRIQUE. « Les chemins menant à l'enseignement se multiplient », (s.d.) https://www.lequotidien.com/2020/12/19/les-chemins-menant-a-lenseignement-se-multiplient-d1d122cbe0229f5eb954793c3ddb8949 (Consulté en mai 2021)

LOMBARDO, Inès. « Pénurie d'enseignants de français langue seconde : comment y répondre? », *L'Express*, le 13 juillet 2021. https://l-express.ca/penurie-enseignants-francais-langue-seconde/ (Consulté en juillet 2021)

MACDONALD, Moira. « The new normal on campus », *University Affairs*, le 9 janvier 2021. https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/the-new-normal-on-campus/ (Consulté en juillet 2021)

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE L'ONTARIO. *Demande de permission intérimaire*, http://www.edu.gov.on.ca/extra/fre/ppm/LetterofPermissionf.pdf (Consulté en novembre 2021)

MINISTÈRE DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE L'ONTARIO. « S'ouvrir au monde : Créer une stratégie d'éducation postsecondaire internationale pour l'Ontario », (s.d.) http://www.tcu.gov.on.ca/epep/consultations/international_education_strategy.html (Consulté en juillet 2021)

STEELE, Ken. « Campus Marketing Trends », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/campus-marketing (Consulté en août 2021)

STEELE, Ken. « Getting Strategic about Enrolment », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/enrolment-strategy (Consulté en août 2021)

STEELE, Ken. « Imagining a Truly Learner-Centered Institution », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/imagining-a-truly-learner-centred-institution (Consulté en juillet 2021)

STEELE, Ken. « Small Fish in a Global Pond », *EDUVATION,* (s.d.) http://eduvation.ca/topic/small-fish-global-pond (Consulté en juillet 2021)

STEELE, Ken. « Understanding Your Markets», *EDUVATION*, (s.d.) http://eduvation.ca/topic/21st-century-student/ (Consulté en juillet 2021)

STEELE, Ken. « Your Role in Student Success », *EDUVATION*, (s.d.) http://eduvation.ca/topic/student-success (Consulté en juillet 2021)

TAMBURRI, Rosanna. « Le marketing numérique connaît un vif succès auprès des professionnels du recrutement d'étudiants », *Affaires universitaires*, le 14 janvier 2015. https://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/le-marketing-numerique-connait-un-vif-succes-aupres-des-professionnels-du-recrutement-detudiants (Consulté en juin 2021)

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. « Sortie d'un premier diagnostic du GRAVE en lien avec la pénurie d'enseignants et d'enseignantes en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec », *CISION*, le 29 septembre 2020. https://www.newswire.ca/news-releases/sortie-d-un-premier-diagnostic-du-grave-en-lien-avec-la-penurie-d-enseignants-et-d-enseignantes-en-abitibi-temiscamingue-et-dans-le-nord-du-quebec-858079208.html (Consulté en juillet 2021)

Meilleures pratiques observées en matière de stratégies d'attraction et de sélection de candidats (traditionnels, non-traditionnels et formés à l'étranger)

ACADEMOS. « Trouve ta voie », (s.d.) https://academos.qc.ca/a-propos/rapports-annuels/ (Consulté en juillet 2021)

ACADEMOS. *À propos d'Academos*, 2021, 21 p., diapositive 8. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:f277a963-e016-433d-8437-0d4603091a16 (Consulté en juillet 2021)

AMBASSADE DE FRANCE AU CANADA. « OTTAWA – Signature d'un accord pour la création d'un double-diplôme entre l'Université Lumière-Lyon-2 et l'Université d'Ottawa », le 24 octobre 2018. https://francecanadaculture.org/fr/ottawa-signature-dun-accord-pour-la-creation-dun-double-diplome-entre-luniversite-lumiere-lyon-2-et-luniversite-dottawa/ (Consulté en juillet 2021)

AMBASSADE DE FRANCE AU CANADA. « Témoignage de deux étudiants français en double-diplôme à l'Université d'Ottawa », le 23 juin 2020. https://francecanadaculture.org/fr/temoignage-de-deux-etudiants-francais-en-double-diplome-a-luniversite-dottawa/ (Consulté en juillet 2021)

COMMISSION DE LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL. *Motiver et intéresser les étudiantes et les étudiants aux formations et aux carrières en recherche : diversifier les horizons et aplanir les obstacles*, le 14 octobre 2020, 61 p. https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouv/Documents%20officiels/Avis%20de%20la%20Commission%20de%20la%20recherche/Motiver%20%C3%A9tudiants%20formations%20carri%C3%A8re%20recherche_Avis%20CRUL.pdf (Consulté en juillet 2021)

DWYER, Mary. « Percentage of students from outside Canada in fall 2016 », *Maclean's*, le 27 novembre 2017. https://www.macleans.ca/education/which-canadian-universities-have-the-most-international-students (Consulté en juillet 2021)

ECAMT CANADA. « À propos de nous », (s.d.) https://www.cewilcanada.ca/CEWILFR/About_Us/About-CEWIL/CEWIL-FR (Consulté en août 2021)

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. « L'Ontario offre de nouveaux programmes de formation rapide », le 15 décembre 2021. https://news.ontario.ca/fr/release/1001346/lontario-offre-de-nouveaux-programmes-de-formation-rapide (Consulté en juillet 2021)

ICEF MONITOR. « Virtual tours growing in popularity », le 11 février 2015. https://monitor.icef.com/2015/02/virtual-tours-growing-popularity/

L'ASSOCIATION DES FACULTÉS DE MÉDECINE DU CANADA. *L'avenir de l'éducation médicale au Canada (AEMC) : Une vision collective pour les études médicales* prédoctorales, janvier 2019, 54 p. https://afmc.ca/sites/default/files/pdf/2010-FMEC-MD_FR.pdf (Consulté en juillet 2021)

MACDONALD, Moira. « 7 leaders universitaires songent à l'avenir de l'enseignement supérieur au Canada », *Affaires universitaires*, le 25 septembre 2019. https://www.affairesuniversitaires.ca/articles-de-fond/article/7-intervenants-universitaires-reflechissent-a-lavenir-de-lenseignement-superieur-au-canada/?_ga=2.201573777.1249658046.1639852625-1945865663.1636734740 (Consulté en juillet 2021)

RADIO-CANADA. « L'Université de l'Ontario français offre plus de programmes », le 13 mai 2021. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1792630/uof-programmes-microcertificat-pedagogie-concret (Consulté en juillet 2021)

SCIENCES PO GRENOBLE ET UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. « Entente spécifique de double diplôme dans le cadre de la maîtrise en science politique de l'UQAM et du diplôme de l'Institut d'études politiques de Grenoble », (s.d.) https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:94f9fb17-d2cf-433f-af48-9be1e76f8ecf#pageNum=2 (Consulté en juillet 2021)

TECHNOLUTIONS. « Slate », https://technolutions.com/, site consulté en octobre 2021

UNIBUDDY. « University of Alberta adopts a student-led recruitment strategy », (s.d.) https://unibuddy.com/case-study/university-of-alberta-adopt-a-student-led-recruitment-strategy-2/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Five-Year Combined Degrees Program », (s.d.) https://www.ualberta.ca/education/programs/undergraduate-programs/index1.html (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE L'ONTARIO FRANÇAIS. « Une équipe professorale de qualité à l'Université de l'Ontario français », le 9 septembre 2021. https://uontario.ca/actualites-etudiants/une-equipe-professorale-de-qualite-a-luniversite-de-lontario-francais (Consulté en septembre 2021)

UNIVERSITÉ DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. « Pathway for the Dual Degree », (s.d.) https://teach.educ.ubc.ca/dualdegree-benefits/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE MONCTON. « Université de Moncton, la plus humaine », (s.d.) https://www.umoncton.ca/ (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « About co-op », (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education/about-co-op (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Centre for Career Action: Workshops and events », (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education/supports-and-resources/info-sessions-events-and-workshops/centre-career-action-workshops-and-events (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Co-op and careers ». https://uwaterloo.ca/future-students/co-op (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « Hire Waterloo », https://uwaterloo.ca/hire/news/60-years-co-op-waterloo#:~:text=What%20started%20with%20a%20cohort,programs%20across%20all%20six%20faculties (Consulté en septembre 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. « What to expect in co-op », (s.d.) https://uwaterloo.ca/future-students/missing-manual/careers/what-expect-co-op (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE WATERLOO. *2020 Co-operative Education Annual Report*, (s.d.) https://uwaterloo.ca/co-operative-education-annual-report/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. « À propos », (s.d.) https://uqam.ca/information/presentation/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ LAVAL. « Commission de la recherche », (s.d.) https://www.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/commissions-permanentes/commission-de-la-recherche (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ LAVAL. *Nos indicateurs repères 2020,* 7 p. [Les indicateurs repères rendent compte de l'évolution de l'Université dans tous ses secteurs d'activité.] https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouvernance/bsg/documents-officiels/rapports/indicateurs-reperes-2020.pdf (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2. « 1er double-diplôme franco-canadien dans le domaine de l'enseignement des langues et du bilinguisme », le 22 octobre 2018. https://www.univ-lyon2.fr/international/actualites/1er-double-diplome-franco-canadien-dans-le-domaine-de-lenseignement-des-langues-et-du-bilinguisme (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ MCGILL. « À propos de McGill », https://dossiers.mcgill.ca/fr/a-propos-de-mcgill/ (Consulté en décembre 2021)

UNIVERSITÉ MCGILL. *Plan stratégique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion 2020-2025 de l'Université McGill*, (s.d.), 20 p. https://www.mcgill.ca/equity/files/equity/plan_strategique_en_matiere_dequite_de_diversite_et_dinclusion_2020-2025_de_luniversite_mcgill.pdf (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ YORK. « About », (s.d.) https://www.yorku.ca/about/ (Consulté en juillet 2021)

Meilleures pratiques d'octroi de bourses d'entrée et d'excellence

ARIZONA STATE UNIVERSITY. « Starbucks, ASU team up for employee education program », le 15 juin 2014. https://news.asu.edu/content/starbucks-asu-team-employee-education-program (Consulté en août 2021)

DION-VIENS, Daphnée. « Bourses d'excellence : 16 M$ pour attirer et motiver de futurs profs », *Le Journal de Québec*, le 12 décembre 2019. https://www.journaldequebec.com/2019/12/12/16m-pour-attirer-et-motiver-de-futurs-profs (Consulté en août 2021)

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. « Bourses d'excellence aux futurs enseignants ». https://www.quebec.ca/education/aide-financiere-aux-etudes/bourses-dexcellence-aux-futurs-enseignants (Consulté en août 2021)

KOENIG, Rebecca. « 5 Years Since Starbucks Offered to Help Baristas Attend College, How Many Have Graduated? », *EdSurge,* le 25 juillet 2019. https://www.edsurge.com/news/2019-07-25-5-years-since-starbucks-offered-to-help-baristas-attend-college-how-many-have-graduated (Consulté en août 2021)

LEMIEUX, Sylvie. « La grande séduction de la Gaspésie pour recruter », *Le Journal de Montréal,* le 30 novembre 2019. https://www.journaldemontreal.com/2019/11/30/la-grande-seduction-de-la-gaspesie-pour-recruter (Consulté en août 2021)

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DU QUÉBEC. « Ententes d'exemption de droit de scolarité – Liste des pays », https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/ES/Etudier-quebec/Pays-signataires.pdf?1637614058 (Consulté en novembre 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Bourse d'exonération partielle pour les étudiantes et étudiants internationaux francophones », (s.d.) https://www.uottawa.ca/droits-universitaires/exoneration-partielle-des-droits-de-scolarite (Consulté en août 2021)

Meilleures pratiques de repérage de candidats ciblés

CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC. *Favoriser l'essor des femmes, de la salle de classe à la salle du conseil d'administration,* (s.d.), 11 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:1254b6fb-a129-4e14-936d-610b45382164 (Consulté en juillet 2021)

CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC. *Inscriptions des femmes en sciences et en génie au collégial et à l'université au Québec entre 2005 et 2020,* 2020, 30 p. http://cfsg.espaceWeb.usherbrooke.ca/rapport-statistique/ (Consulté en juillet 2021)

CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE. *Collaborer pour une meilleure mixité en génie à l'université,* septembre 2020, 73 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:f28709f3-6be3-43f8-9921-26b0f2599391 (Consulté en novembre 2021)

CONSEIL DES ÉCOLES PUBLIQUES DE L'EST DE L'ONTARIO. *Centre d'excellence artistique de l'Ontario : accélérateur de créativité et d'innovation*, le 21 septembre 2017, 12 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:9ef2d8ab-8d25-424f-9b79-25e1f5b1924c (Consulté en juillet 2021)

CONSEIL DES ÉCOLES PUBLIQUES DE L'EST DE L'ONTARIO. *Consultations pancanadiennes sur les langues officielles 2016,* novembre 2016, 24 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:4be447b2-98d4-4d18-b137-cb2c92293ca3 (Consulté en juillet 2021)

CONSEIL PÉDAGOGIQUE INTERDISCIPLINAIRE DU QUÉBEC. *Devenir enseignante ou enseignant aujourd'hui*, printemps 2020, p. 9. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:149bb228-593f-4fac-b433-58bef3b6aa41 (Consulté en décembre 2021)

L'EXPRESS. « Le programme Odyssée : découvrez le Canada et mettez votre maîtrise du français à profit », le 9 mars 2021. https://l-express.ca/le-programme-odyssee-decouvrez-le-canada-et-mettez-votre-maitrise-du-francais-a-profit/ (Consulté en août 2021)
PROGRAMMES DE LANGUES OFFICIELLES. « Odyssée », (s.d.) https://francaisanglais.ca/odyssee/?lang=fr (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Programmes de sensibilisation en génie en bref », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/programme-sensibilisation/en-bref (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/registration-and-courses/special-registrations/open-studies/index.html (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies Course Listings », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/registration-and-courses/special-registrations/open-studies/open-studies-course-listings.html (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ DE L'ALBERTA. « Open Studies, Work Experience and Audit Sample Assessments », (s.d.) https://www.ualberta.ca/registrar/costs-tuition-fees/undergraduate-tuition/open-studies-work-experience-audit-fees.html (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. « Colloque FORCE », (s.d.) http://cfsg.espaceWeb.usherbrooke.ca/colloque-force (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. Renouvellement de la Chaire CRSNG pour les femmes en sciences et en génie au Québec, 23 septembre 2020. https://fb.watch/aa6-LPlcdf/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ SIMON FRASER. « Programme de lien professionnel », (s.d.). https://www.sfu.ca/baff-offa/fr/programmes/formation-enseignants/plp/survol.html (Consulté en septembre 2021)

Meilleures pratiques de repérage précoce

ACADEMOS. « Études et prises de position », (s.d.) https://academos.qc.ca/a-propos/etudes-et-prises-de-position/ (Consulté en août 2021)

ACADEMOS. « Rapports annuels », (s.d.) https://academos.qc.ca/a-propos/rapports-annuels/ (Consulté en août 2021)

ACADEMOS. Rapport annuel 2020-2021, (s.d.), 41 p. https://academos.qc.ca/wp-content/uploads/2021/06/2020-2021_Rapport_Annuel.pdf (Consulté en août 2021)

ACTUA. « À propos », (s.d.) https://www.actua.ca/fr/ (Consulté en juillet 2021)

CAZA, Pierre-Étienne. « Championne du mentorat », *ActualitésUQAM*, le 12 avril 2019. https://www.actualites.uqam.ca/2019/prix-reconnaissance-uqam-catherine-legare-championne-du-mentorat (Consulté en juillet 2021)

DISTRICT SCOLAIRE FRANCOPHONE SUD. « À propos du DSFS », (s.d.) https://francophonesud.nbed.nb.ca/district-scolaire/a-propos (Consulté en juillet 2021)

ENSEIGNER, ÇA ME PARLE! Vidéo YouTube, le 4 septembre 2020. https://www.youtube.com/watch?v=y_MbPvioMBw (Consulté en juillet 2021)

FÉDÉRATION CANADIENNE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS. « À propos », 2020. https://www.cameparle.ca/a-propos/ (Consulté en août 2021)

JOBS FOR THE FUTURE. *Job Shadowing in Agriculture*, automne 2016, 9 p. https://jfforg-prod-new.s3.amazonaws.com/media/documents/Job_Shadowing_in_Agriculture_2016.pdf (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Camps d'été sur le campus », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/programme-sensibilisation/camps-programmes-ete (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Programmes de sensibilisation en génie en bref », (s.d.) https://genie.uottawa.ca/programme-sensibilisation/en-bref (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. Faculté de génie. « Camp d'été MakerEd pour les enseignants », Facebook, le 31 juillet 2019. https://www.facebook.com/events/complexe-stem-150-louis-pasteur-salle-117-ottawa-ontario-k1n-6n5/camp-d%C3%A9t%C3%A9-makered-pour-les-enseignants/841589696211677/ (Consulté en juillet 2021)

Meilleures pratiques de marketing par affinité

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE. « Campus Glendon, Université York », (s.d.) https://acufc.ca/formations/campus-glendon-de-luniversite-york/ (Consulté en septembre 2021)

DEAR WORLD, YOURS CAMBRIDGE. *Get in Cambridge video*, le 18 mars 2021. https://www.youtube.com/watch?v=kjG1Xd_pMfM (Consulté en juillet 2021)

HIATT, Bethany. « Top leavers eye overseas unis », *The West Australian,* le 26 mai 2017. https://thewest.com.au/news/wa/top-leavers-eye-overseas-unis-ng-b88483371z (Consulté en septembre 2021)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. « Notre université », (s.d.) https://www2.uottawa.ca/notre-universite/ (Consulté en août 2021)

UNIVERSITÉ DE CAMBRIDGE. *Widening participation, our commitment to outreach,* (s.d.), 28 p. https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:953461ec-a25c-4018-82a1-5f3d2533785e (Consulté en juillet 2021)

UNIVERSITY OF READING. *2020-2026 Strategic Plan*, (s.d.), 20 p. https://www.reading.ac.uk/Web/files/Aboutus/university-strategy.pdf (Consulté en juillet 2021)

WIKIPÉDIA. « Université Royal Roads », (s.d.) https://fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_Royal_Roads (Consulté en juillet 2021)

Annexes

Annexe A – Questionnaire utilisé lors des entrevues

Questionnaire général pour approfondir nos connaissances en ce qui a trait à certaines meilleures pratiques en matière de recrutement

1. Pouvez-vous décrire succinctement ce ou ces programmes?
2. Quels ont été les coûts de développement et de mise en œuvre de ce ou ces programmes?
3. Comment avez-vous réussi à financer ce ou ces programmes ?
4. D'après vous, en quoi s'agit-il de bonnes pratiques? Par exemple :
   - ✓ elles sont efficaces et donnent des résultats;
   - ✓ elles sont innovantes;
   - ✓ elles sont simples à mettre en œuvre;
   - ✓ elles sont efficientes (elles n'exigent pas une allocation de ressources inappropriée)
5. Quelles raisons ont motivé la mise en place de ce ou ces programmes?
6. Quelle(s) clientèle(s) cibliez-vous?
7. Ce ou ces programmes sont-ils encore en vigueur? Si non, pour quelles raisons?
8. Est-ce que ce ou ces programmes sont mis en place en collaboration avec un ou plusieurs organismes partenaires? Si oui, lesquels et quels sont leurs rôles?
9. À ce jour, quels ont été les principaux avantages?
10. Avez-vous évalué formellement ce ou ces programmes ? (copie des rapports s'ils existent) Si oui, quels résultats avez-vous observés? Si non, qu'est-ce qui rend difficile cette évaluation?
11. Avez-vous noté des impacts négatifs suite à la mise en œuvre de ce ou ces programme(s) ?
12. Si vous pouviez apporter des modifications à ce ou ces programmes, quels changements feriez-vous?
13. Comptez-vous continuer ce ou ces programmes? Si non, pouvez-vous nous en donner les raisons?

Annexe B – Liste des personnes interviewées

ORGANISME	*NOM*	*POSTE*	*COURRIEL*	*PROVINCE OU PAYS*
Meilleures pratiques observées en matière de stratégies d'attraction et de sélection de candidats				
Association des facultés de médecine du Canada	Dre Geneviève Moineau	Présidente-directrice générale	info@afmc.ca	Canada
Campus Saint-Jean (University of Alberta)	Denis Fontaine	Doyen adjoint	denisf@ualberta.ca	Alberta
	Emma Yellowbird	Executive Service Head, Student Outreach, Campus Saint-Jean - Academic Support	emmanuel@ualberta.ca	Alberta
HEC Montréal	François Bellavance	Directeur des études	Francois.bellavance@hec.ca	Québec
McGill University	Joelle Neish	Directrice principale, Recrutement de 1er cycle	joelle.neish@mcgill.ca	Québec
Ministry of Education, Nova Scotia	Melissa Keating	Program Coordinator	Melissa.Keating@novascotia.ca	Nouvelle-Écosse
Schulich School of Business, Université York	Hollis Sinker	Executive Director, Student Services and International Relations	hsinker@schulich.yorku.ca	Ontario
Université de l'Ontario Français	Laurie Carlson-Berg	Responsable du Pôle Études et Recherches, Volet enseignement et apprentissage	Laurie.Carlsonberg@uontario.ca	Ontario
Université de Moncton	Mathieu Gingras	Directeur du développement	mathieu.gingras@umoncton.ca	Nouveau-Brunswick
Université de Saint-Boniface	Christian Perron	Directeur, Recrutement et services aux étudiants	cperron@ustboniface.ca	Manitoba
Université du Québec à Montréal	Christine Doucet	Conseillère à la promotion institutionnelle Bureau du recrutement – Registrariat	doucet.christine@uqam.ca	Québec

ORGANISME	*NOM*	*POSTE*	*COURRIEL*	*PROVINCE OU PAYS*
Université Laval	André Raymond	Directeur du Service de placement et de la Formation continue Président du CERIC	Andre.raymond@spla.ulaval.ca	Québec
	Dre Marise Ouellet	Secrétaire permanente, Commission des études. Commission de la recherche. Pavillon des Sciences de l'éducation	marise.ouellet@rec.ulaval.ca	Québec
Université Simon Fraser (BAFF)	Gino Leblanc	Directeur adjoint des opérations	offa_ops@sfu.ca	Colombie-Britannique
	Sandie Lafleur	Coordonnatrice - Recrutement et vie étudiante	frecruit@sfu.ca	Colombie-Britannique
Université St-Paul	François Thibeault	Coordonnateur des admissions et du recrutement des étudiants	fthibeault@ustpaul.ca	Ontario
Université York	Keshia Gray	Associate Registrar & Director of Student Recruitment and Admissions	keshiag@yorku.ca	Ontario
Université de Waterloo	Richard Wikkerink	Director, Student and Faculty Relations	rwikkerink@uwaterloo.ca	Ontario
	Ross Johnston	Executive Director, Co-operative Education	rossjohn@uwaterloo.ca	Ontario
Université de Windsor	Dr Chris Busch	Associate Vice President, Enrolment Management	cbusch@uwindsor.ca	Ontario
Meilleures pratiques d'octroi de bourses d'entrée et d'excellence				
Ministère de l'Éducation du Québec	Caroline Paré	Conseillère	caroline.pare@education.gouv.qc.ca	Québec
Université de Montréal	Pascale Lefrançois	Doyenne, Faculté des sciences de l'éducation	pascale.lefrancois@umontreal.ca	Québec

ORGANISME	*NOM*	*POSTE*	*COURRIEL*	*PROVINCE OU PAYS*
Université d'Ottawa	Normand Séguin	Directeur, Service de l'aide financière et bourses & Infoservice	nseguin@uottawa.ca	Ontario
Vivre en Gaspésie	Danik O'Connor	Directeur	coordination@vivreengaspesie.com	Québec
Meilleures pratiques de repérage de candidats ciblés				
Centre d'excellence artistique de l'Ontario - CEPEO	Carole Myre	Directrice artistique	carole.myre@cepeo.on.ca	Ontario
Fédération cuturelle canadienne-française	Luce Lapierre	Gestionnaire, La Ruchée	luce.lapierre@laruchee.ca	Canada
Ministère de l'Éducation de l'Ontario	Catherine Teixeira	Program Coordinator	catherine.teixeira@ontario.ca	Ontario
Université de Sherbrooke	Antoine Giguère	Secrétaire de faculté de génie et Directeur des affaires étudiantes	Dae.Genie@USherbrooke.ca	Québec
	Eve Langelier	Professeure Titulaire, Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec	Eve.Langelier@USherbrooke.ca	Québec
Université d'Ottawa	Catherine Mavriplis	Professeure Titulaire, Chaire de recherche du CRSNG pour les femmes en sciences et en génie	catherine.mavriplis@uOttawa.ca	Ontario
Meilleures pratiques de repérage précoce				
Academos	Catherine Légaré	Présidente-fondatrice et directrice générale par interim	clegare@academos.qc.ca	Canada
District scolaire francophone Sud	Ghislaine Arseneault	Directrice des relations stratégiques	Ghislaine.arsenault@nbed.nb.ca	Nouveau-Brunswick

ORGANISME	*NOM*	*POSTE*	*COURRIEL*	*PROVINCE OU PAYS*
District scolaire francophone Sud	Marie-Michèle Vienneau	Agente du recrutement	mariem.vienneau@nbed.nb.ca	Nouveau-Brunswick
Faculté de génie de l'Université d'Ottawa	Julie Olivier	Agente aux programmes de sensibilisation	jolivie3@uOttawa.ca	Ontario
Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants	Brigitte Bergeron	Directrice, Programme pour la francophonie	Contact	Canada
Jobs for the Future	Joel Vargas	Vice President, Programs	joel.vargas@jff.org	États-Unis
The Wonderful Co.	Abel Guzman	Executive Director, College Pathways	Abel.Guzman@wonderful.com	États-Unis
	Manuel Cantu	Head of Education	Manuel.Cantu@wonderful.om	États-Unis
	Noor Qwfan	Manager of Work Based Learning	Noor.Qwfan@wonderful.com	États-Unis
Université d'Ottawa	Jasmine Lalonde	Agente principale au cheminement et opérations scolaires	jlalon25@uOttawa.ca	Ontario
	Natalie Martel	Coordonnatrice de la programmation	nathalie.martel@uOttawa.ca	Ontario
Université de l'Alberta	Jennifer Branch-Mueller	Professor & Associate Chair - Undergraduate, Faculty of Education	jennifer.branch@ualberta.ca	Alberta
Meilleures pratiques de marketing par affinité				
Campus Glendon (Université York)	Mireille Abou-Hanna	Directrice, Recrutement et admission des étudiants	mireille.abou-hanna@glendon.yorku.ca	Ontario
Université Royal Roads	Andrea Torres Lopez	Manager, Student Recruitment (The Americas), Global Recruitment and Partnerships	Contact	Colombie-Britannique

ORGANISME	*NOM*	*POSTE*	*COURRIEL*	*PROVINCE OU PAYS*
Université Royal Roads	Carla Girvin	Marketing & Communication Strategist	Contact	Colombie-Britannique
Université d'Ottawa	Alexie Dussault	Social Media and Digital Marketing in Higher Education | Bilingual Content Creator and Marketer	adussaul@uottawa.ca	Ontario
	Michelle Beauchamp	Directrice, recrutement et admissions	michelle.beauchamp@uottawa.ca	Ontario
Université de Cambridge	Jon Beard	Director of the Admissions Office	admissions@cam.ac.uk	Angleterre
Université de Reading	Kirsty Grant	Head of Marketing & Campaigns	k.g.grant@reading.ac.uk	Angleterre

L'AVENIR DU FRANÇAIS EN ÉDUCATION

STRATÉGIES ET SOLUTIONS

ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

Financé par le gouvernement du Canada

Canada