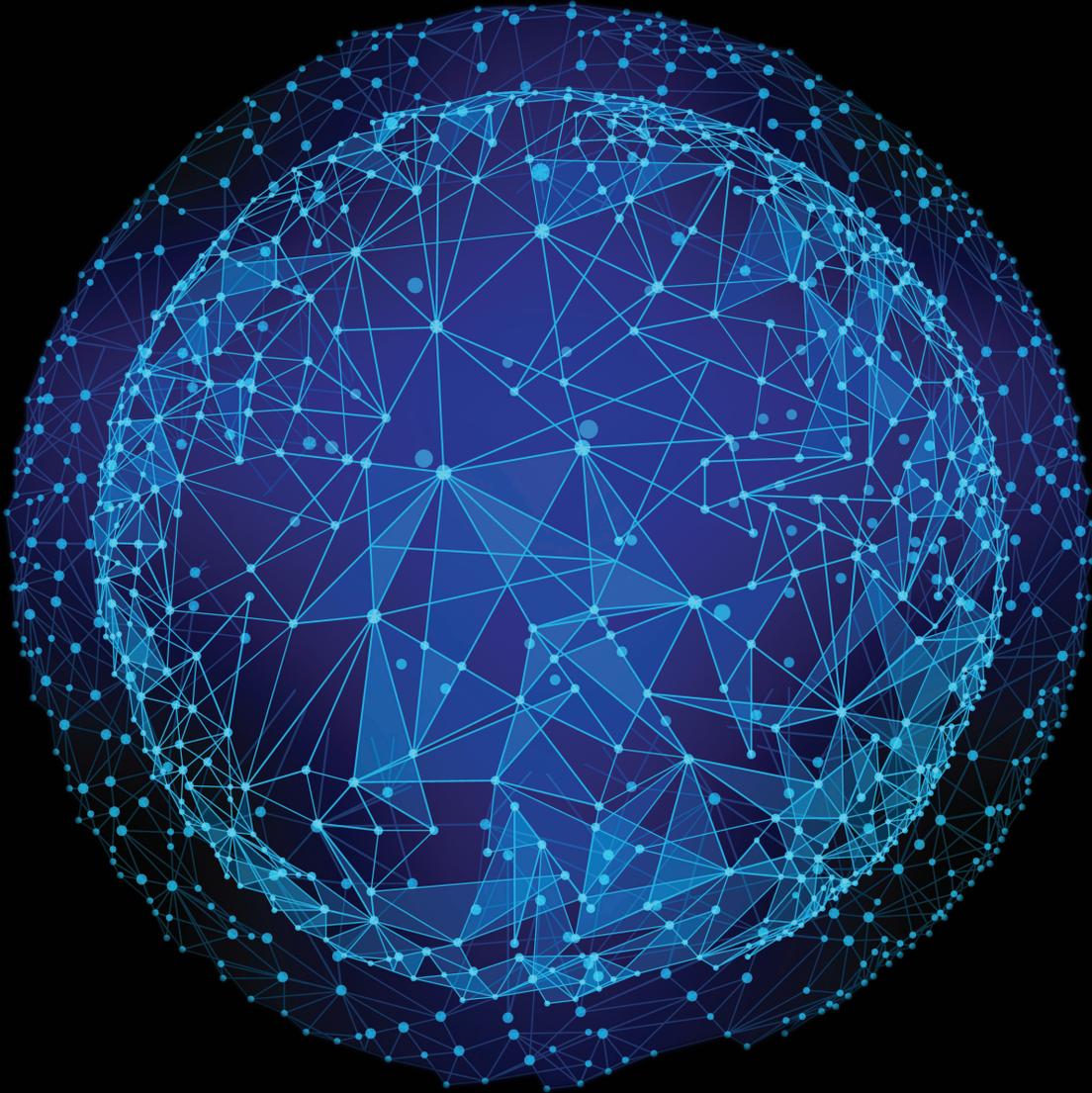


**Deloitte.**



## **Comment rivaliser pour l'inscription en enseignement supérieur**

La gestion stratégique de l'inscription peut aider les universités et les collèges à créer des expériences enrichissantes pour leurs étudiants

---

Les collèges et les universités du Canada sont engagés depuis des années dans une compétition féroce et constante pour attirer les étudiants entre leurs murs. Plusieurs faits nouveaux ont récemment accentué cette concurrence.

Parmi les aspects les plus importants, mentionnons le fait que les gouvernements provinciaux ont plafonné les droits de scolarité pour les étudiants canadiens et ont lié en partie les subventions d'exploitation au nombre de diplômés qui trouvent un emploi dans leur domaine d'études. Par ailleurs, comme le nombre d'étudiants étrangers de grande valeur est limité, les établissements d'enseignement postsecondaire subissent de fortes pressions pour faire en sorte que des étudiants qui résident déjà au Canada remplissent leurs salles de classe et de laboratoire. Résultat? Les collèges et les universités cherchent des moyens de se rendre plus attrayants que leurs concurrents et de se distinguer sur un marché bondé.

« Avant 2008, on disait qu'un programme collégial ressemblait à un autre et qu'il suffisait de choisir l'emplacement géographique qui convenait le mieux à l'étudiant », a déclaré Eric McIntosh, directeur au sein de l'équipe de la transformation de l'enseignement supérieur du groupe Solutions sectorielles de Deloitte. « Maintenant, on s'intéresse plutôt à la qualité des collèges et aux raisons pour lesquelles le collège A est meilleur que le collège B. Chaque établissement essaie de se distinguer, que cela se traduise par l'expérience des étudiants, la garantie d'une formation intégrée au travail ou la probabilité de trouver un emploi dans son domaine à l'obtention du diplôme. »

La pandémie de la COVID-19 a accéléré cette tendance. Avec le passage à l'apprentissage virtuel et la capacité à offrir un soutien aux programmes sans limites géographiques, nous avons constaté que l'emplacement d'une école n'a pas nécessairement d'importance. Cette nouveauté pour les institutions canadiennes engendrera une concurrence à l'échelle nationale jamais connue auparavant.

Face à ces défis et à la nécessité de se distinguer, les établissements d'enseignement cherchent des moyens d'accroître les inscriptions de manière stable et pertinente. Et c'est là où la gestion stratégique de l'inscription peut jouer un rôle de premier plan.

---



## La vue d'ensemble est devenue un facteur plus important

La gestion stratégique de l'inscription exige des établissements d'enseignement qu'ils réorientent leurs efforts. Plutôt que de s'appuyer principalement sur le nombre d'inscriptions, la gestion stratégique de l'inscription adopte une vision plus globale de l'expérience sur le campus dans son ensemble en tenant compte de multiples points de contact avec les étudiants.

Cette approche globale de l'inscription est rarement celle que privilégient les universités et les collèges. Pour de nombreux établissements, l'essentiel des efforts qu'ils déploient vise simplement à amener plus d'étudiants dans leur enceinte. Par exemple, une institution peut s'associer à un gouvernement étranger pour remplir le sommet de l'entonnoir des inscriptions avec des douzaines de nouveaux étudiants. Cependant, les recherches universitaires sur la réussite des étudiants dans l'enseignement supérieur montrent que si ces étudiants n'ont pas de plan pour créer un sentiment de communauté lié à leurs objectifs d'enseignement et reçoivent peu d'appui de leur établissement ou de leur collectivité pour le faire, ils abandonneront probablement bien avant de terminer un programme d'études. L'établissement d'enseignement, quant à lui, n'est pas plus avancé et a finalement gaspillé ses ressources.

La leçon que doivent retenir les établissements d'enseignement postsecondaire est simple : les étudiants, comme d'autres consommateurs, montrent leur mécontentement en partant. Il faut donc qu'une attention soit accordée non seulement au recrutement, mais aussi à la rétention, aux résultats comme l'obtention d'un diplôme – et finalement à l'ensemble du parcours des étudiants. Cette prémisse est au cœur de la gestion stratégique de l'inscription.



## Sur le campus d'aujourd'hui, chaque moment compte

Selon l'approche de la gestion stratégique de l'inscription, chacune des interactions des étudiants pendant leur scolarité est un moment qui compte. En d'autres termes, il s'agit d'une occasion pour l'établissement de tenir sa promesse et de consolider les raisons pour lesquelles les étudiants l'ont initialement choisi.

« Ce que je me plais à dire aux gens, c'est que la gestion stratégique de l'inscription est l'habilitation de la mission, de la vision et des valeurs de l'établissement sur le plan individuel de l'étudiant, a ajouté M. McIntosh. C'est un engagement à l'égard de l'identité de l'institution et de la voie qu'elle souhaite faire prendre aux étudiants. »

Comme le fait une entreprise de vente au détail axée sur sa clientèle, une organisation qui adopte la gestion stratégique de l'inscription examinera le cycle complet du parcours de l'étudiant et déterminera comment créer une expérience positive à chaque point de contact. De l'inscription à des cours au paiement des droits de scolarité, en passant par la compréhension du matériel du cours et l'obtention possible du diplôme souhaité, la gestion stratégique de l'inscription fournit un cadre de leadership afin de comprendre les motivations, de cerner les points problématiques et de déterminer comment faire des ajustements, tout cela pour soutenir les élèves dans la réalisation de leurs objectifs tout au long de leur scolarité.

L'objectif ultime est de faire en sorte qu'un plus grand nombre d'étudiants soient heureux à l'obtention de leur diplôme et qu'ils aient le sentiment d'avoir été soutenus pour prendre les décisions qui s'imposaient afin d'en arriver à une carrière satisfaisante. Ils seront ainsi plus susceptibles d'avoir de bons commentaires au sujet de leur établissement d'enseignement, ce qui aura une incidence positive sur la marque de l'institution et attirera de nouveaux étudiants potentiels. Étant donné le besoin croissant de perfectionnement et de recyclage de la main-d'œuvre, les diplômés heureux sont également plus susceptibles d'envisager de retourner plus tard dans leur vie à leur alma mater pour d'autres occasions d'apprentissage.



## Les données doivent éclairer les décisions clés

Évidemment, une initiative réussie de gestion stratégique de l'inscription nécessite l'accès à des données pertinentes en temps réel. Générer de telles données peut cependant représenter un défi pour de nombreuses institutions. « Beaucoup de données sont cloisonnées, a déclaré M. McIntosh. C'est ce que je décrirais comme des données d'autopsie, c'est-à-dire des données analytiques d'une cohorte universitaire antérieure. Mais les étudiants dont il est question, tout comme le patient ayant subi l'autopsie, sont déjà partis. »

Par conséquent, la clé du succès consiste à fournir les données existantes aux bonnes personnes de manière opportune et pertinente. Les institutions doivent déterminer les paramètres d'inscription importants et confier à quelqu'un la responsabilité de les organiser. De plus, les établissements doivent tenir compte des interactions constructives entre le corps enseignant et les étudiants qui sont essentielles à la réussite des étudiants, mais qui sont souvent mal représentées dans les données. Il importe par la suite de présenter les aspects qui fonctionnent et de travailler pour améliorer ceux qui ne fonctionnent pas.



## Le succès dépend d'un leadership axé sur les étudiants

La bonne nouvelle, c'est que n'importe quelle institution qui envisage un plan de gestion stratégique de l'inscription peut commencer immédiatement en désignant des leaders responsables de l'orientation, en mettant en évidence les intrants et les extrants nécessaires pour atteindre des objectifs précis et en définissant l'influence externe souhaitée. Par la suite, un plan global qui définit clairement le succès doit être établi. Les institutions peuvent commencer leur démarche en s'appuyant sur leurs données actuelles et se concentrer sur les mesures positives qu'elles peuvent mettre en place dans l'immédiat pour favoriser la réussite des étudiants. Elles peuvent ensuite mettre en évidence les stratégies qui fonctionnent bien et en tirer des leçons.

C'est en fin de compte aux dirigeants institutionnels qu'incombe la responsabilité du succès. Comme les collèges et les universités sont beaucoup moins hiérarchisés que les entreprises du secteur privé, il est essentiel que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et travaille selon un plan cohérent.

Heureusement, les dirigeants des établissements d'enseignement postsecondaire ont déjà au moins un élément important en leur faveur : des professeurs et un personnel qui se soucient profondément de la réussite de leurs étudiants. Lorsque tout le monde a de bonnes intentions, la bonne volonté et le désir d'aider les étudiants à réussir – malgré les difficultés de financement et les crises –, cela fournit l'infrastructure nécessaire pour mettre en place de bonnes pratiques de gestion stratégique de l'inscription afin d'aider les étudiants à progresser vers l'achèvement de leurs études et l'entrée sur le marché du travail.



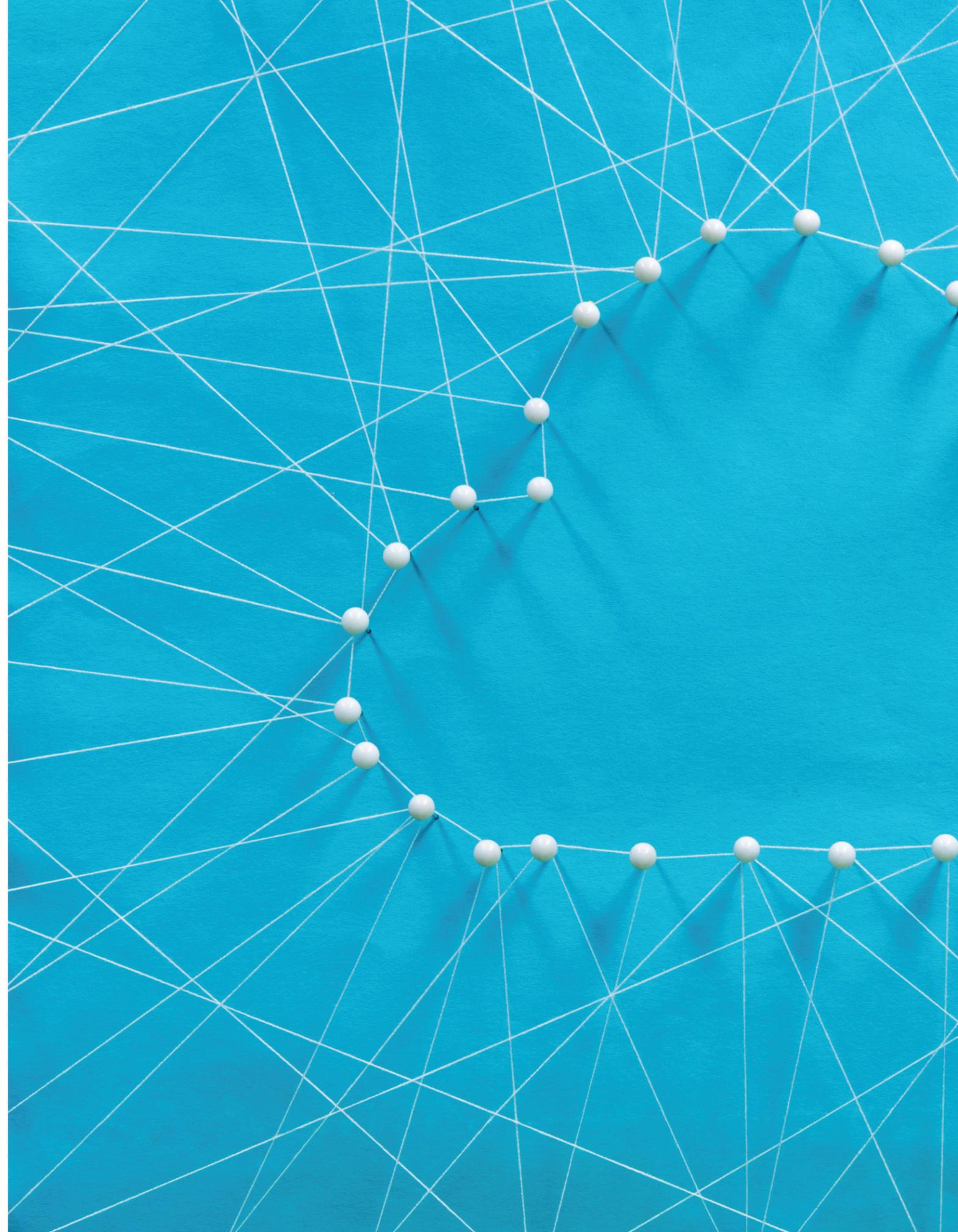
## Personnes-ressources

**Mark DiNello**

Leader national, enseignement supérieur  
mdinello@deloitte.ca

**Eric McIntosh**

Directeur, Services-conseils en enseignement supérieur  
emcintosh@deloitte.ca



# Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 21-XXXXXT