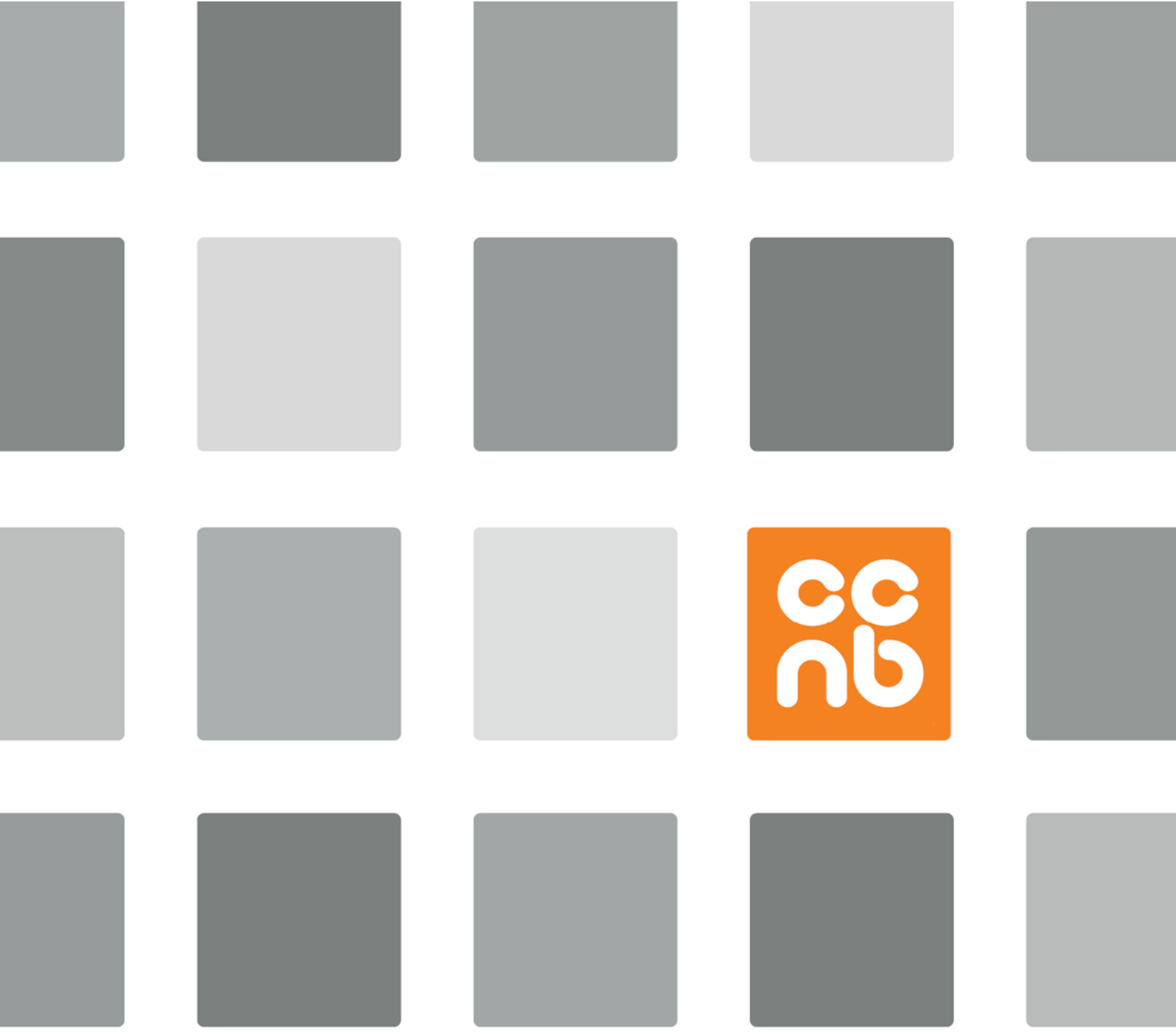


Examen organisationnel et opérationnel quinquennal

2015-2020

Cette publication a été réalisée par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB).

Septembre 2020

Pour en obtenir un exemplaire, communiquez avec :

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
C. P. 700
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z6

Téléphone : 1-855-676-2262
Télécopieur : 506-547-2741
Courriel : info@ccnb.ca
Page Web : ccnb.ca

Pour le personnel du CCNB, ce document est publié dans Terminus sous l'onglet « À propos du CCNB ».

Le rapport de l'Examen organisationnel et opérationnel quinquennal a été adopté par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 25 septembre 2020 et soumis au Ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail du Nouveau-Brunswick le 30 septembre 2020.

Table des matières

Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs **1**

Mot du président-directeur général **1**

Contexte **2**

Sommaire **3**

Chapitre 1 : Mission, valeurs, axes stratégiques et résultats escomptés **7**

1.1 Aperçu 7

1.2 Mission 7

1.3 Vision, valeurs et axes prioritaires du Plan stratégique 2016-2021 7

1.4 Tableau de bord du rendement 8

1.5 Conclusion 8

Chapitre 2 : Programmes et services **9**

2.1 Aperçu 9

2.2 Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021 9

2.2.1 Axe 1 : L'accessibilité à la formation collégiale est accrue 9

2.2.2 Axe 2 : L'adéquation de la formation répond aux besoins du marché et de l'étudiant 10

2.2.3 Axe 3 : Le parcours de l'étudiant et de l'étudiante est personnalisé selon ses besoins et ceux du marché 11

2.2.4 Axe 4 : Les stratégies d'enseignement sont diversifiées et avant-gardistes 11

2.2.5 Axe 5 : Le Carrefour de la réussite assure la livraison de services attentionnés qui favorisent la réussite des étudiants et étudiantes 12

2.2.6 Axe 6 : L'approche holistique à la formation est un gage de réussite et de distinction pour la clientèle étudiante 13

2.3 Secteurs d'affaires du CCNB 14

2.3.1 Formation continue (*Continuum*) 14

2.3.2 International (CCNB-International) 16

2.3.3 Entrepreneurship et Innovation (Réseau CCNB-*INNOV*) 17

2.4 Conclusion 18

Chapitre 3 : Profil étudiant – Population étudiante et recrutement **19**

3.1 Aperçu 19

3.2 Recrutement 19

3.3 Profil de la population étudiante 22

3.3.1 Âge, sexe et provenance de la population étudiante 22

3.3.2 Portrait de la clientèle internationale par campus 23

3.4 Conclusion 23

Chapitre 4 : Profil des personnes diplômées **24**

4.1 Aperçu 24

4.2 Taux de personnes diplômées 24

4.3 Taux d'embauche 25

4.4 Conclusion 25

Chapitre 5 : Efficacité et efficience au plan opérationnel : Finances, Ressources humaines et Infrastructures 26
5.1 Aperçu 26
5.2 Ressources financières 26
5.2.1 Sources de revenus 26
5.2.2 Dépenses 27
5.3 Ressources humaines 28
5.3.1 Répartition des effectifs employés 29
5.3.2 Taux de satisfaction du personnel au travail 30
5.4 Infrastructures 31
5.5 Technologies de l'information et des communications 31
5.6 Conclusion 32
Chapitre 6 : Gouvernance et structure organisationnelle 33
6.1 Aperçu 33
6.2 Conseil des gouverneurs 33
6.3 Structure organisationnelle 33
6.4 Conclusion 34
Chapitre 7 : Pratiques de gestion et application de la gestion stratégique 35
7.1 Aperçu 35
7.2 Pratiques de gestion 35
7.3 Système qualité et politiques 35
7.4 Gestion des risques 36
7.4.1 Pandémie de la COVID-19 36
7.5 Conclusion 37

Annexes

Annexe I – Plan stratégique 2011-2016 – Mettons le savoir au travail 38
Annexe II – Plan stratégique 2016-2021 – Vision Passion Succès 41
Annexe III – Fiche d'information : Retombées économiques du CCNB (Emsi, 2018) 64
Annexe IV – Tableau de bord du rendement – Plan stratégique 2016-2021 67
Annexe V – Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021 69
Annexe VI – Cycle du processus Plan Perspectives 88
Annexe VII – Liste des programmes de formation régulière ajoutés et retirés depuis 2015 89
Annexe VIII – Liste des programmes faisant l'objet d'un agrément, d'une reconnaissance professionnelle ou menant à une certification d'un métier 92
Annexe IX – Liste des membres du Conseil des gouverneurs (2019-2020) 96
Annexe X – Organigramme du CCNB au 30 juin 2020 97
Annexe XI – Cycle conjoncturel général (Plan Perspectives) 119

Liste des tableaux

Tableau 1 : Satisfaction des employeurs en 2017 et 2020 11

Tableau 2 : Évolution de la clientèle étudiante ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage de 2015-2016 à 2019-2020 12

Tableau 3 : Évolution du taux de persévérance de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB 13

Tableau 4 : Évolution du nombre d'inscriptions en formation continue de 2015-2016 à 2019-2020 15

Tableau 5 : Évolution du nombre de demandes d'admission en formation régulière faites en vue d'une inscription pour les années collégiales 2015-2016 à 2019-2020 21

Tableau 6 : Inscriptions en formation régulière de 2015-2016 à 2019-2020 21

Tableau 7 : Taux d'occupation en formation régulière par campus de 2015-2016 à 2019-2020 21

Tableau 8 : Évolution de l'aide financière accordée par le CCNB (bourses déduites des droits de scolarité des bénéficiaires) de 2015-2016 à 2019-2020 22

Tableau 9 : Évolution de la clientèle étudiante internationale de 2015-2016 à 2019-2020 23

Tableau 10 : Répartition (en %) de la clientèle étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2019-2020 23

Tableau 11 : Évolution du nombre de diplômes et de certificats remis, et du taux de diplomation de 2015-2016 à 2019-2020 24

Tableau 12 : Satisfaction et placement des personnes diplômées des programmes réguliers de formation en 2015, 2016, 2017 et 2018 25

Tableau 13 : Répartition des revenus du CCNB de 2015-2016 à 2019-2020 par sources de financement 26

Tableau 14 : Revenus autogénérés entre 2015 et 2020 27

Tableau 15 : Tableau des dépenses de 2015-2016 à 2019-2020 28

Tableau 16 : Répartition des ressources humaines selon leurs fonctions principales au CCNB de 2015 à 2020 29

Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs

Au nom de mes collègues du Conseil des gouverneurs du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB), je suis heureuse de présenter le rapport d'Examen organisationnel et opérationnel quinquennal 2015-2020.

Le rapport célèbre les nombreux faits marquants et les réalisations du CCNB; il nous permet également de mieux comprendre les forces de notre institution et les défis auxquels nous devons faire face. L'examen quinquennal se situe à un carrefour important du CCNB alors que nous planifions à l'heure actuelle le prochain processus de planification stratégique quinquennale.

Le Conseil des gouverneurs se sent privilégié de contribuer à garantir que le CCNB offre un enseignement postsecondaire de qualité au profit des personnes apprenantes, des communautés et de notre province. Enfin, je remercie l'ensemble du personnel pour son engagement et son dévouement envers le CCNB, sa population étudiante et ses partenaires.

La présidente du Conseil des gouverneurs,

Rachel Maillet Bard

Mot du président-directeur général

À titre de président-directeur général du CCNB, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport d'examen 2015-2020. Ces cinq dernières années ont été pour le CCNB une période de croissance et de développement importants.

Depuis mon entrée en poste en septembre 2019, je réalise à quel point le CCNB est un levier exceptionnel pour transformer la vie des gens, et l'économie de la province.

Grâce au travail acharné, au talent et à l'ingéniosité de toute notre communauté collégiale, nous avons beaucoup à célébrer, comme le souligne le rapport. En plus des nombreuses réalisations, nous avons également déterminé certains défis qui sont en réalité des occasions offertes pour nous de réinventer la formation collégiale.

Je remercie les membres du Conseil des gouverneurs pour leur appui constant ainsi que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour leur précieuse collaboration.

Le président-directeur général,

Pierre Zundel

Contexte

Conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick* (Article 27), le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) est tenu de procéder tous les cinq ans à un examen organisationnel et opérationnel interne. Cet examen organisationnel quinquennal est le second pour le CCNB et couvre cinq années financières[1] et collégiales commençant le 1er avril 2015 et se terminant le 31 juillet 2020. En règle générale, l'année collégiale commence le 1er juillet et se termine le 30 juin. Toutefois, en raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19, l'année collégiale 2019-2020 s'est terminée le 31 juillet 2020, afin de permettre à un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants de compléter leur programme d'études.

L'examen évalue l'efficacité et l'efficience des mécanismes et des processus mis en place par le CCNB pour répondre aux objectifs de la mission que lui a confiée la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*. L'exercice pose un regard critique sur l'organisation et sa gestion, mesure l'atteinte des résultats stratégiques, et apprécie les moyens utilisés pour assurer le développement de l'organisation dans une société en évolution constante. Il sert également à générer de l'information utile pour la prise de décisions et la planification future.

Les lignes directrices et le cadre de l'examen sont définis et approuvés par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (MEPFT). Comme dans l'examen précédent, le rapport répond à six questions clés :

1. Est-ce que le CCNB a une mission et des valeurs clairement définies, de même qu'un plan stratégique qui lui permet d'offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins de la communauté?

2. Est-ce que le CCNB offre des programmes et des services qui appuient la réussite étudiante, qui répondent aux besoins de sa communauté et qui sont en adéquation avec le marché du travail?

3. Est-ce que le CCNB recrute et retient un nombre approprié d'étudiants et d'étudiantes et se caractérise par une bonne diversification de sa population étudiante?

4. Est-ce que les personnes diplômées sont satisfaites de la formation reçue et est-ce qu'elles ont du succès à trouver un emploi après avoir reçu leur diplôme ou leur certificat?

5. Est-ce que le CCNB a les ressources financières et humaines, les infrastructures nécessaires ainsi que les processus et les procédures administratives appropriées pour accomplir sa mission de façon efficace et efficiente?

6. Est-ce que le Conseil des gouverneurs et la structure organisationnelle permettent à la société collégiale d'organiser et de gérer un établissement de réputation, efficace, et de formation de haute qualité? Est-ce que le CCNB a un processus de planification et un système qualité et des politiques en place afin d'assurer la qualité de ses programmes et services?

Ce document a été préparé par l'équipe de la Gestion stratégique du CCNB, approuvé par l'Équipe de direction et le Conseil des gouverneurs du CCNB. La démarche a débuté par une consultation des documents pertinents. Des rencontres individuelles ont été organisées avec les membres de l'Équipe de direction[2] et les directions de la Formation, de la Réussite étudiante, du Registrariat et des Communications. Le document a de plus fait l'objet d'une révision externe.

[1] Du 1er avril au 31 mars

[2] Vice-présidence à la Formation et à la Réussite étudiante, Finances et Infrastructures, directions Formation continue, International, Entrepreneurship et Innovation

Sommaire

Conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, le CCNB est tenu de procéder tous les cinq ans à un examen organisationnel et opérationnel interne. L'examen couvre cinq années financières et collégiales commençant le 1er avril 2015 et se terminant le 31 juillet 2020. L'année collégiale 2019-2020 a été perturbée en raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19. Elle s'est terminée le 31 juillet au lieu du 30 juin 2020, afin de permettre à un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants de compléter leur programme d'études.

Au cours de la majeure partie de la période couverte par l'examen, le CCNB a planifié le déploiement de sa mission et de ses activités en se référant aux axes prioritaires du *Plan stratégique 2016-2021*. Le *Tableau de bord du rendement* mesure l'atteinte des résultats escomptés et fournit une rétroaction favorisant l'amélioration continue. Les indicateurs clés de performance et les normes établies par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick sont les suivants :

Indicateurs de rendement	Normes GNB
Taux de persévérance des étudiantes et étudiants inscrits aux programmes réguliers	83 %
Taux de satisfaction des personnes diplômées	80 %
Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers	80 %
Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers dans leur domaine de formation	78 %

En plus de veiller à l'atteinte des objectifs fixés par la province, le CCNB mesure et évalue ses performances au moyen d'indicateurs additionnels inscrits dans le *Plan stratégique 2016-2021*.

Le *Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021* reflète la vision, les valeurs et les axes du *Plan stratégique 2016-2021*. Il établit les piliers de la formation collégiale en renforçant notamment le positionnement du CCNB en matière d'accessibilité par des options de livraison plus flexibles et alternatives de ses programmes ainsi que par l'offre de parcours de formation personnalisés.

Dès les premières années de la transformation du CCNB en une société de la Couronne, le Collège a mis en place différents mécanismes visant à contrôler la qualité des programmes et à s'assurer qu'ils répondent adéquatement aux besoins du marché du travail. En 2019-2020, le CCNB a modifié le cycle de planification du développement de nouveaux programmes et de modifications majeures à des programmes existants. Les modifications effectuées visent à accommoder une mise en marché plus rapide de nouveaux programmes pour mieux répondre en temps opportun aux besoins du marché du travail. Les sondages des employeurs qui ont embauché des personnes diplômées démontrent que la grande majorité d'entre eux était satisfaite de la formation de celles-ci.

Afin d'accompagner adéquatement la clientèle étudiante dans son cheminement vers la réussite, le CCNB a bonifié les services offerts par le *Carrefour à la réussite étudiante*. La population étudiante de chaque campus a désormais accès à des services en santé mentale. Depuis 2015, le CCNB suscite un intérêt notable auprès de la clientèle internationale avec une augmentation de plus de 210 % de personnes inscrites entre septembre 2015 (n=206) et septembre 2019 (n=644). Le Collège a implanté une structure uniforme de coordination, d'accueil et de soutien dans chaque campus et a élargi sa gamme de services destinés à la clientèle internationale.

Dès l'adoption de son *Plan stratégique 2011-2016*, le CCNB a entrepris un virage entrepreneurial en développant de nouveaux modèles de livraison de la formation continue, en identifiant de nouveaux marchés et en développant de nouveaux produits et services en réponse aux besoins des entreprises.

De 2015 à 2020, les trois secteurs d'affaires (Formation continue, International et Entrepreneurship et Innovation) ont poursuivi le renforcement des liens avec le secteur privé, le positionnement du CCNB sur la scène nationale et internationale et la mise en place de nouveaux outils de développement économique, notamment par la recherche et l'innovation. Les revenus des secteurs ont fluctué à la hausse et à la baisse au cours de la période; toutefois, ils ont représenté chaque année 16 % et plus du revenu annuel total du CCNB.

En 2019-2020, 83 % de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB a 30 ans et moins; le Collège a toutefois multiplié les initiatives pour diversifier sa clientèle. En règle générale, celle-ci fréquente le campus le plus près de son lieu de résidence, et ce, quels que soient les programmes offerts. Toutefois, en 2019-2020, moins de 50 % de la clientèle étudiante du Campus de Dieppe provenait du comté de Westmorland. Au campus de Campbellton, un peu plus de 35 % de la population étudiante provient du comté dans lequel se trouve le campus, soit Restigouche. En 2019-2020, 89 % de la clientèle internationale provient de pays avec lesquels le CCNB a des ententes et des projets de coopération réalisés dans le passé ou des projets en cours.

La clientèle étudiante jouit d'un taux de diplomation élevé qui est supérieur à 82 % depuis 2015-2016 (plus précisément 82,4 % en 2019-2020). De plus, un des moyens de mesurer l'atteinte des objectifs et la pertinence des programmes est la réalisation, par MEPFT, d'un sondage annuel qui mesure la satisfaction des personnes diplômées des programmes réguliers par rapport à la formation offerte au CCNB et leur taux d'embauche un an après l'obtention de leur diplôme ou certificat. Selon les résultats du plus récent sondage, 90 % des personnes diplômées en 2018 sondées en 2019 sont satisfaites de la formation et des services offerts, soit 10 % de plus que la norme fixée par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick (80 %). Les personnes diplômées bénéficient également d'un niveau de placement appréciable dans le domaine de formation, soit de 80 % (Norme GNB = 78 %). En outre, la très grande majorité (89 %) obtient des emplois dans la province.

Le CCNB dépend en très grande partie des subventions des gouvernements, en particulier de celui du Nouveau-Brunswick. La situation économique difficile a incité le CCNB à créer des mécanismes et des structures visant à diversifier ses sources de revenus. Les résultats en ce domaine ont progressé favorablement au cours des cinq dernières années. Au niveau des installations, le CCNB demeure très vulnérable compte tenu de l'âge de plusieurs de ses bâtiments. Le Collège possède une infrastructure réseautique fiable et évolutive; toutefois, elle est vieillissante. Des sondages sur la qualité du climat de travail au CCNB ont été réalisés en 2016 et en 2018. Un Comité de mise en œuvre du plan d'amélioration du climat organisationnel est à l'œuvre depuis 2019.

Formé de 15 membres au profil varié et en provenance des diverses régions de la province, le Conseil des gouverneurs se réunit au moins quatre fois par année et forme des Comités pour l'appuyer dans ses responsabilités de gestion et d'adoption d'un plan stratégique et d'un plan d'affaires. Plusieurs modifications ont été apportées à la structure organisationnelle du CCNB afin de mieux répondre aux besoins d'une société collégiale autonome.

Dans un souci de répondre aux exigences de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*, le CCNB privilégie une gestion axée sur les résultats. Sur le plan organisationnel et opérationnel, le CCNB planifie, met en place et examine ses programmes et ses services selon un cycle conjoncturel défini dans le *Cadre de gestion et guide à la reddition de comptes*.

La gestion des risques au CCNB est le processus de prévention et de protection permettant d'anticiper les difficultés et les menaces à mener à bien la mission de l'établissement. Le *Registre des risques et mesures d'atténuation* est mis à jour annuellement. En réponse à la pandémie mondiale de la COVID-19, le CCNB s'est engagé dès la mi-mars 2020 dans un effort sans précédent visant à limiter la propagation du coronavirus au Nouveau-Brunswick. Le confinement généralisé du personnel et de la population étudiante en raison de la pandémie a provoqué une remise en question complète des pratiques.

Tous les services et programmes réguliers de formation sont passés à des formats de prestation à distance à l'intérieur d'une semaine suivant la décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick de ne fournir que les services essentiels. Grâce au soutien indéfectible de tout le personnel du CCNB, la population étudiante a pu terminer l'année collégiale et intégrer le marché du travail ou revenir au CCNB à l'automne 2020 pour compléter leur programme.

Enfin, la démarche d'examen organisationnel et opérationnel interne nous a permis de déterminer certains enjeux sur lesquels le CCNB continuera d'agir afin d'assurer la pérennité des programmes d'études et des services de l'établissement. Ces enjeux sont les suivants :

- Diversification des clientèles étudiantes.
- Développement d'outils et de mécanismes d'évaluation de la capacité d'accueil d'un campus et de sa région immédiate pour une clientèle étudiante internationale de plus en plus grandissante.
- Accroissement de l'accessibilité à la formation par l'offre de parcours individualisé de formation, notamment par l'amélioration et la diversification des outils de reconnaissance des acquis expérientiels.
- Renforcement des compétences du personnel enseignant en stratégies d'évaluation afin d'augmenter la cohérence entre les activités d'apprentissage et les méthodes d'évaluation.
- Identification et mise en œuvre de solutions modernes de livraison des programmes d'apprentissage.
- Identification et mise en œuvre de stratégies nécessaires pour réinvestir dans le marché de la formation en ligne.
- Révision des modèles d'affaires des directions Formation continue, International et Entrepreneurship et Innovation, afin d'assurer la pérennité des activités et d'accroître l'arrimage entre les secteurs d'affaires et la formation régulière.
- Attractivité et gestion des talents.
- Diversification des sources de revenus.
- Investissement en continu dans le renouvellement des équipements et des systèmes informatiques en raison d'une infrastructure réseautique vieillissante.
- Protection de l'infrastructure numérique (cybersécurité).
- Priorisation des besoins et identification de solutions durables pour pallier le vieillissement des bâtiments.

Recommandations résultant de l'exercice d'examen organisationnel et opérationnel interne :

1. Que le CCNB poursuive activement ses efforts pour attirer et desservir des clientèles non traditionnelles.
2. Que le CCNB poursuive l'internationalisation de ses activités via le recrutement, l'accueil et la rétention de la clientèle internationale.
3. Que le CCNB veille à un accès équitable et inclusif à la formation postsecondaire par l'offre de parcours individualisés et l'accompagnement de toutes les personnes apprenantes.
4. Que le CCNB accompagne chaque étudiante et étudiant vers la réussite en rehaussant l'excellence en enseignement par le biais de la formation et du perfectionnement professionnel de ses ressources enseignantes.

5. Que le CCNB poursuive ses efforts d'innovation en ce qui concerne la prestation et la nature des programmes offerts.

6. Que le CCNB saisisse les opportunités de transformation de l'enseignement postsecondaire posées par la pandémie mondiale de la COVID-19 en révisant son modèle d'affaires de la formation en ligne et à distance.

7. Que le CCNB assure la pérennité des secteurs de la Formation continue, de l'International et de l'Entrepreneurship et Innovation en révisant le modèle d'affaires de chacun.

8. Que le CCNB identifie et adopte des pratiques innovantes d'attractivité, de mobilisation et de rétention des talents.

9. Que le CCNB poursuive ses efforts de diversification des sources de revenus.

10. Que le CCNB identifie des stratégies rentables et durables de modernisation de ses infrastructures et équipements.

Chapitre 1 : Mission, valeurs, axes stratégiques et résultats escomptés

Est-ce que le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) a une mission et des valeurs clairement définies, de même qu'un plan stratégique qui lui permet d'offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins de la communauté?

1.1 Aperçu

La mission du CCNB a été définie pour la première fois dans le plan stratégique inaugural du CCNB en 2011 (*Plan stratégique 2011-2016 – Mettons le savoir au travail* – Annexe 1), et a été révisée lors du processus de la planification stratégique pour la période subséquente. Le *Plan stratégique 2016-2021 – Vision Passion Succès* (Annexe 2) a guidé les actions du CCNB pendant la plus grande partie de la période couverte par l'examen.

Le *Plan stratégique 2016-2021* a été développé à partir des grandes orientations définies par le Conseil des gouverneurs. Le personnel et la population étudiante ont participé à son développement. La représentation des communautés et les partenaires ont également été consultés.

Ce chapitre examine la mission et les valeurs du CCNB de même que les engagements stratégiques de l'organisation vers lesquels ont convergé les actions quotidiennes du Collège entre 2015 et 2020.

1.2 Mission

Conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick,* la mission[3] du CCNB est suffisamment large et englobante pour lui permettre de jouer pleinement son rôle en développement des compétences et en perfectionnement de la main-d'œuvre des communautés acadiennes et francophones afin de répondre adéquatement aux besoins du marché du travail. Elle lui offre ainsi la possibilité de contribuer à rehausser le bien-être économique et social du Nouveau-Brunswick.

Une étude, menée en 2018 par la firme *Economic Modeling Specialists Intl* (Emsi), a d'ailleurs permis d'analyser les retombées économiques du CCNB au cours de l'exercice financier 2016-2017. L'étude démontre que le CCNB et sa population étudiante ont ajouté 867,3 millions de dollars de revenus à l'économie du Nouveau-Brunswick, ce qui équivaut approximativement à 3,0 % du produit intérieur brut (PIB) provincial. Plus précisément, les résultats démontrent l'apport important du CCNB sur le plan économique de la province, associé à un rendement de gains pour la clientèle étudiante, à un revenu provincial supplémentaire et des économies sociales pour la société, ainsi qu'à un retour dans les taxes et les économies du secteur public pour les contribuables. Une fiche d'information résumant les principaux résultats de l'étude est disponible à l'Annexe 3.

1.3 Vision, valeurs et axes prioritaires du Plan stratégique 2016-2021

La **vision** de l'établissement a évolué; le CCNB souhaite devenir un *chef de file dans la formation d'un capital humain qui contribue à l'avancement des communautés par une main-d'œuvre compétente et performante*. Le plan énonce également les **valeurs** que le CCNB privilégie : l'innovation, l'intégrité, le partenariat, le respect et la responsabilité.

Le *Plan stratégique 2016-2021* définit trois **axes** prioritaires : **Étudiants et diplômés**, **Communauté** et **Viabilité** et leurs **résultats escomptés**. Les progrès réalisés sont présentés plus en détail dans les chapitres suivants.

[3] *Mission : Une institution de formation professionnelle et technique et de recherche appliquée essentielle au développement socioéconomique du Nouveau-Brunswick et ouverte sur le monde.* (Plan stratégique 2016-2021 – Vision Passion Succès)

1.4 Tableau de bord du rendement

Le CCNB a l'obligation de rapporter publiquement chaque année les progrès accomplis à l'égard d'indicateurs clés de performance qui correspondent aux normes établies par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ces indicateurs sont les suivants :

Indicateurs de rendement	Normes GNB
Taux de persévérance des étudiantes et étudiants inscrits aux programmes réguliers	83 %
Taux de satisfaction des personnes diplômées	80 %
Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers	80 %
Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers dans leur domaine de formation	78 %

En plus de veiller à l'atteinte des objectifs fixés par la province, le CCNB mesure et évalue ses performances au moyen d'indicateurs additionnels inscrits dans le *Plan stratégique 2016-2021*. L'Annexe 4 réunit en tableaux l'ensemble des données de performance du CCNB en lien avec le *Plan stratégique 2016-2021*.

1.5 Conclusion

Au cours de la majeure partie de la période couverte par l'examen, le CCNB a planifié le déploiement de sa mission et de ses activités en se référant aux axes prioritaires du *Plan stratégique 2016-2021 – Vision Passion Succès*. Le Tableau de bord du rendement permet de mesurer l'atteinte des résultats escomptés et fournit une rétroaction favorisant l'amélioration continue.

Chapitre 2 : Programmes et services

Est-ce que le CCNB offre des programmes et des services qui appuient la réussite étudiante, qui répondent aux besoins de sa communauté et qui sont en adéquation avec le marché du travail?

2.1 Aperçu

Le *Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021* reflète la vision, les valeurs et les axes prioritaires du *Plan stratégique 2016-2021*. Il a été élaboré avec ouverture, soif d'innovation et de changement. Le plan repose sur quatre piliers : l'**agilité**, la **personnalisation**, l'**innovation** et la **distinction**. L'agilité organisationnelle du CCNB lui permet d'offrir une formation actualisée, arrimée aux enjeux contemporains et adaptée à une clientèle de plus en plus diversifiée. Le CCNB s'engage à personnaliser son offre de formation, car la diversité des profils de la clientèle étudiante commande plus de souplesse dans les propositions de cheminements collégiaux. Le CCNB encourage la culture de l'innovation et incite les membres de la communauté collégiale à faire preuve de créativité, d'audace, de dynamisme et d'esprit entrepreneurial. Le CCNB met en valeur le caractère distinct du Collège en misant sur le dépassement, l'engagement et la détermination.

Six axes ont été établis pour atteindre la vision du plan directeur. Ce chapitre présente une appréciation globale des actions et des avancées du CCNB entre 2015 et 2020 pour maintenir et améliorer la qualité et la pertinence de son offre de formation et des services propices à la réussite étudiante. Enfin, il passe en revue les principales réalisations des trois secteurs d'affaires du CCNB (Formation continue, International, Entrepreneurship et Innovation).

2.2 Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021

2.2.1 Axe 1 : L'accessibilité à la formation collégiale est accrue

Afin d'accroître l'accessibilité à la formation collégiale, le CCNB a développé de nouvelles options de livraison plus flexibles et alternatives de ses programmes d'études.

Traditionnellement, la rentrée collégiale dans la vaste majorité des programmes réguliers de formation avait lieu en septembre. Depuis l'année collégiale 2017-2018, le CCNB a une rentrée en hiver pour certains programmes.

Le CCNB offre des programmes en format hybride. Une formation hybride permet l'apprentissage en salle de classe et à distance, à l'intérieur du même programme. En voici quelques exemples : *Administration des affaires - assurances de dommages*; *Administration des affaires – ressources humaines* et *Éducation à l'enfance*.

Le CCNB a aussi adopté de nouveaux modèles de livraison de formation à distance synchrone intercampus qui vise à offrir un programme qui n'est pas proposé dans un autre campus du CCNB. Quelques programmes ont par ailleurs été offerts selon un horaire flexible (quatre jours/semaine).

Enfin, depuis avril 2020, le CCNB collabore à la mise en œuvre d'un projet géré par *Atlantic Colleges Atlantique*. Sept établissements de formation postsecondaire de l'Atlantique contribuent à un projet de recherche qui a pour but de transformer le système collégial afin qu'il soit plus proactif aux changements grâce à la collaboration et l'innovation. Chaque établissement réalise un projet pilote d'innovation dans un domaine de formation. Le CCNB fera notamment l'adaptation du programme de *Soins infirmiers auxiliaires* pour développer des micro-certifications qui pourront être accumulées et transférées vers un diplôme ou un certificat.

2.2.2 Axe 2 : L'adéquation de la formation répond aux besoins du marché et de l'étudiant

Dès les premières années de la transformation du Collège en une société de la Couronne, le CCNB a mis en place différents mécanismes et procédures visant à contrôler la qualité de ses programmes et à s'assurer que ceux-ci répondent adéquatement aux besoins du marché du travail. Annuellement, le CCNB effectue une analyse interne du rendement de chaque programme régulier. La revue annuelle est bonifiée par une évaluation externe quinquennale (au minimum) de chaque programme, en concertation avec l'industrie, afin de s'assurer que les programmes offerts correspondent aux besoins du marché du travail. La consultation externe se fait sur une base annuelle pour les programmes ayant des normes d'agrément à respecter. Ces mécanismes et procédures de contrôle de la qualité s'inscrivent dans le cadre d'un processus dit *Cycle du Plan Perspectives* (Annexe 6). Le cycle intègre également des processus de développement de nouveaux programmes et de modifications majeures à des programmes existants. Le Comité des programmes étudie les concepts de nouveaux programmes, l'orientation des programmes préoccupants, ainsi que les changements potentiels à la programmation.

De plus, en 2019-2020, le CCNB a modifié le cycle de planification du développement de nouveaux programmes et de modifications majeures à des programmes existants. Les modifications effectuées visent à accommoder une mise en marché plus rapide de nouveaux programmes afin de mieux répondre en temps opportun aux besoins du marché du travail.

Comme mentionné plus haut, le processus décisionnel d'amélioration continue du CCNB s'appuie sur des éléments d'analyse interne (rendement de programme, rétroaction de la clientèle étudiante et du personnel) et d'analyse externe (notamment : analyse du marché du travail et consultation auprès de l'industrie). L'analyse interne de la performance d'un programme s'effectue par le biais de diverses statistiques[4]. Pour sa part, l'évaluation externe quinquennale (au minimum) de chaque programme régulier s'effectue par le biais d'un Groupe consultatif de programme (GCP). Le GCP est un comité non décisionnel dont le mandat consiste à donner des conseils, à formuler des avis ou à faire des recommandations sur les compétences techniques et professionnelles recherchées dans le marché du travail. Le groupe est notamment composé de la direction du département, de membres du personnel enseignant, d'employeurs et d'un membre du personnel de l'ingénierie pédagogique; il est dirigé par la conseillère – qualité de l'apprentissage et consultation externe. Le CCNB est d'avis que cette formule mérite d'être révisée; la constitution d'un comité permanent pour chaque programme ou un ensemble de programmes est envisagée en vue d'accroître la continuité et l'amélioration continue du processus d'évaluation. Un comité permanent est déjà en place dans quelques programmes réguliers du domaine de la santé.

La programmation régulière du CCNB réunit 87 programmes d'études répartis dans 17 domaines d'activité (année collégiale 2019-2020). Entre 2015 et 2020, des programmes d'études ont été retirés de l'offre de formations alors que de nouveaux programmes ont été ajoutés, et ce, afin d'améliorer l'adéquation entre l'offre et les besoins du marché du travail. L'Annexe 7 présente la liste des programmes de formation régulière ajoutés et retirés depuis 2015. Pour sa part, l'Annexe 8 répertorie les programmes faisant l'objet d'un agrément, d'une reconnaissance professionnelle ou menant à une certification d'un métier.

[4] Notamment : coûts et revenus du programme et ETP, capacité en sièges, demandes d'admission, inscriptions, persévérance scolaire, obtention de diplôme, taux d'embauche, taux d'embauche relié à la formation, taux de satisfaction et statistiques provinciales et régionales relatives aux emplois.

Le CCNB a modifié des programmes existants ou développé de nouveaux programmes en adoptant l'approche centrée sur le développement des compétences (ACDC). Le Collège a d'ailleurs été le premier établissement de formation postsecondaire au Canada à offrir, en 2017, le programme de 12 semaines « Cannabis Cultivation Technician », en partenariat avec MEPFT et la compagnie *Organigram*. Le CCNB répond aussi à des besoins de formation dans des régions autres que celles desservies par les campus grâce à l'offre de programmes mobiles (*Soins paramédicaux primaires* et *Camionnage*).

En 2017 et 2020, le CCNB a recruté la firme *MQO Research* pour sonder des employeurs qui ont embauché des personnes diplômées du CCNB afin de connaître leur degré de satisfaction. Dans l'ensemble, la grande majorité des employeurs (2 020 = 91 %; 2 017 = 89 %) était satisfaite de la formation des personnes diplômées du CCNB.

Tableau 1 : Satisfaction des employeurs en 2017 et 2020

Année	Très satisfait	Satisfait	Ni l'un ni l'autre	Insatisfait	Très insatisfait
2020 (n = 250)	31 %	60 %	6 %	2 %	1 %
2017 (n = 337)	39 %	50 %	8 %	3 %	Sans objet

Source : Sondages des employeurs, MQO Research, 2017 et 2020.

2.2.3 Axe 3 : Le parcours de l'étudiant et de l'étudiante est personnalisé selon ses besoins et ceux du marché

Le CCNB reconnaît la valeur de la formation antérieure de la clientèle étudiante potentielle, admise ou inscrite, de même que celle des acquis expérientiels des personnes désireuses de poursuivre une formation postsecondaire. Le parcours de chaque individu est unique; le Collège a donc en place un processus d'évaluation de la reconnaissance des acquis scolaires et expérientiels (ÉRA). Entre 2015 et 2020, le CCNB a reçu de nombreuses demandes de reconnaissance en provenance de la population étudiante internationale et de personnes en emploi. Le développement d'outils d'évaluation d'acquis expérientiels pour un plus grand nombre de programmes d'études permettra d'améliorer les services offerts.

Par ailleurs, en septembre 2019, 22 programmes du CCNB faisaient l'objet d'ententes spécifiques d'arrimage grâce auxquelles le diplôme d'études collégiales du CCNB est reconnu par des collèges et universités du Canada et d'ailleurs dans le monde. Le secteur de la santé propose également plusieurs programmes de mise à niveau de compétences à des personnes professionnelles du milieu.

Enfin, un plan individualisé de formation prévoit les adaptations ou les modifications, les services d'appui prévus, de même que les mesures visant à assurer le suivi des réalisations de la personne qui éprouve des difficultés d'apprentissage ou qui ne peut soutenir le rythme d'études à temps complet.

2.2.4 Axe 4 : Les stratégies d'enseignement sont diversifiées et avant-gardistes

Le CCNB dispose de plusieurs stratégies et mécanismes d'amélioration des pratiques d'enseignement.

Le CCNB s'assure que tous les membres du personnel enseignant qui occupent un poste régulier ou à durée déterminée et qui ne possèdent pas les compétences pédagogiques requises à l'embauche suivent avec succès le certificat en andragogie offert par l'Université de Moncton. Cette exigence de qualification permet aux membres du personnel enseignant le développement des compétences de base en éducation et d'obtenir le statut d'enseignant ou d'enseignante qualifiée dans les trois ans suivant l'embauche.

Les conseillères et conseillers à l'enseignement et aux apprentissages offrent un service d'accompagnement pédagogique à l'ensemble du personnel pédagogique enseignant ou non enseignant. Le CCNB offre annuellement des journées de formation au personnel enseignant. Le Collège est d'avis que l'élaboration d'actions ciblées de renforcement des compétences du personnel enseignant en stratégies d'évaluation est nécessaire afin d'augmenter la cohérence entre les activités d'apprentissage et les méthodes d'évaluation.

Plusieurs dizaines de programmes intègrent le système de gestion des apprentissages *Brightspace* (nommé *Ardoise*, au CCNB). En 2018-2019, le CCNB a créé un *Fonds d'appui à l'innovation technologique en salle de classe.* Ce fonds encourageait la mise en œuvre par le personnel enseignant de projets d'innovation technologique qui intégraient un outil dans le but d'optimiser l'enseignement et l'apprentissage de la population étudiante.

2.2.5 Axe 5 : Le Carrefour de la réussite assure la livraison de services attentionnés qui favorisent la réussite des étudiants et étudiantes

Afin d'accompagner adéquatement la clientèle étudiante dans son cheminement vers la réussite des études, le CCNB a bonifié les services offerts par le *Carrefour à la réussite étudiante*. Le Carrefour – qui regroupe le personnel spécialisé à la réussite étudiante – offre des services d'accompagnement et d'aide à l'apprentissage sur le plan pédagogique et en matière d'intégration collégiale, ainsi que des services d'orientation et d'aide en santé mentale. Le *Carrefour* intervient également dans le dépistage préventif de l'abandon scolaire et la mise en place de mesures correctives pour prévenir l'échec.

De plus en plus de personnes étudiantes sont aux prises avec des problèmes de santé mentale. Face à ce constat, le CCNB a embauché, en 2015-2016, une personne intervenante en santé mentale dans chaque campus. Elle offre un soutien personnel favorisant une saine gestion de la santé mentale et du mieux-être tout au long des études collégiales. Par ailleurs, les campus disposent de plusieurs partenariats avec les agences externes en santé mentale et agissent régulièrement comme un agent de liaison avec celles-ci. Depuis 2015-2016, le nombre d'étudiants et d'étudiantes qui ont bénéficié des services en santé mentale a doublé.

Par ailleurs, la clientèle étudiante ayant bénéficié d'un soutien à l'apprentissage et son taux de persévérance entre 2015 et 2020 est indiquée dans le Tableau 2. Notez que le taux de réussite et de persévérance présenté au Tableau 2 est celui de la population étudiante qui a bénéficié des services de soutien à l'apprentissage; il est différent du taux de persévérance de l'ensemble de la population étudiante du CCNB présenté au Tableau 3.

Tableau 2 : Évolution de la clientèle étudiante ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage de 2015-2016 à 2019-2020

Année collégiale	Clientèle étudiante ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage[1]	Taux de réussite et persévérance[2]
2019-2020	429	84 %
2018-2019	438	84 %
2017-2018	401	82 %
2016-2017	407	84 %
2015-2016	411	83 %

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

[1] Le décompte est fait en référence à l'année collégiale, soit du 1er juillet au 30 juin.

[2] Le taux de réussite et de persévérance est celui de la population étudiante servie par le CSA. Il est différent du taux de persévérance de l'ensemble de la population étudiante du CCNB présenté au Tableau 3.

Toujours dans un objectif d'accompagnement de la population étudiante en vue de l'atteinte de l'objectif ministériel en matière de persévérance, les campus ont mis en place différentes initiatives d'accommodement, de tutorat, de fiches de suivi et de rencontres avec la clientèle étudiante en danger d'abandon. Le Tableau 3 indique l'évolution du taux de persévérance[5] pour la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB.

Tableau 3 : Évolution du taux de persévérance de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB

Année collégiale	Taux de persévérance	Norme GNB
2019-2020	85,7 %	83 %
2018-2019	84,8 %	83 %
2017-2018	85,1 %	83 %
2016-2017	84,1 %	83 %
2015-2016	83,0 %	83 %

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

Depuis 2015, le CCNB suscite un intérêt notable auprès de la clientèle internationale avec une augmentation de plus de 210 % de personnes inscrites entre septembre 2015 et septembre 2019. Le CCNB a implanté une structure uniforme de coordination, d'accueil et de soutien dans chaque campus et a élargi sa gamme de services[6].

Cette croissance accélérée s'accompagne inévitablement d'un lot de défis principalement au niveau de la capacité d'accueil d'un campus et de sa région immédiate (logement, transport, emploi pendant et après les études) ainsi qu'au niveau de la complexité des mécanismes de soutien à mettre en place. Il importe donc que le CCNB se dote d'outils et de mécanismes avancés de gestion de la croissance.

En 2019-2020, le CCNB a conclu une entente de collaboration de trois ans avec trois établissements de formation en Atlantique[7] qui prévoit la réalisation d'un sondage sur l'engagement et la satisfaction de la clientèle étudiante des quatre institutions postsecondaires francophones et anglophones de l'Atlantique.

2.2.6 Axe 6 : L'approche holistique à la formation est un gage de réussite et de distinction pour la clientèle étudiante

La population étudiante du CCNB évolue dans un environnement éducatif leur permettant de développer leur polyvalence, leur ouverture d'esprit, leur créativité et leur capacité d'engagement social. Les programmes d'études favorisent le développement de compétences transversales communes, notamment par la réalisation de projets intégrateurs de diverses natures. Par exemple, la clientèle étudiante peut participer à des projets de collectes de fonds pour la communauté, à la construction de maisons pour les plus démunis ou à l'organisation d'événements sportifs et culturels.

[5] Le Collège calcule la persévérance comme suit : « Pour une année collégiale donnée, du nombre de personnes inscrites à compter de la date limite d'inscription de chaque programme régulier, le pourcentage de celles qui demeurent inscrites jusqu'à la fin de l'année collégiale dont il est question ».

[6] Soutien avant l'arrivée, aide à la recherche de logement, accueil au point d'arrivée, accompagnement initial, soutien aux démarches légales, ateliers sur l'emploi au Canada, activités multiculturelles et jumelage.

[7] College of the North Atlantic, New Brunswick Community College et Nova Scotia Community College.

La clientèle étudiante a aussi accès à un programme favorisant la mobilité internationale ainsi qu'à des activités récréatives proposées par l'association étudiante de son campus. Le secteur de la Réussite étudiante organise annuellement trois activités Inter-C (sport, culture, leadership) qui réunissent la clientèle étudiante des cinq campus dans une atmosphère festive et conviviale.

2.3 Secteurs d'affaires du CCNB

Dès l'adoption de son *Plan stratégique 2011-2016*, le CCNB a entrepris un virage entrepreneurial en développant de nouveaux modèles de livraison de la formation continue, en identifiant de nouveaux marchés et en développant de nouveaux produits et services en réponse aux besoins des entreprises. Entre 2015 et 2020, les trois directions générales (Formation continue, International et Entrepreneurship et Innovation) ont poursuivi le renforcement des liens avec le secteur privé, le positionnement du CCNB sur la scène nationale et internationale et la mise en place de nouveaux mécanismes et d'outils de développement économique, notamment par la recherche et l'innovation.

2.3.1 Formation continue (*Continuum*)

La Formation continue a pour mandat d'offrir de la formation professionnelle aux travailleurs, entreprises et personnes soucieux de vouloir se spécialiser ou voulant réintégrer le marché du travail. Elle priorise quatre segments qui sont demeurés en constante effervescence grâce à la combinaison des forces de la direction dans la mise en œuvre d'une nouvelle vision d'affaires. En 2016, la Formation continue a développé l'image de marque « Continuum ».

Segments prioritaires	Faits saillants
Partenariats avec les communautés autochtones	• Signature du protocole sur l'éducation des Autochtones de Collèges et Instituts Canada (2017). • Offre de formations de pointe[8] dans divers domaines d'activité économique grâce à des partenariats (*Joint Economic Development Initiative/Bulletproof Solutions*). Le CCNB s'assure d'embaucher des enseignants autochtones, dans la mesure du possible, et veille à ce que les formations utilisent une pédagogie respectueuse de leur culture et de leurs traditions.
Centre d'apprentissage des langues	• Offre de nouveaux programmes et services pour les immigrants et les nouveaux arrivants (grâce à un partenariat avec le ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada) : évaluation de compétences langagières; formations linguistiques axées vers les professions. • Offre de formations à des personnes qui éprouvent des difficultés à se trouver un emploi en raison de barrières linguistiques. • Plus de 1 000 évaluations linguistiques en français et en anglais (tests standardisés et évaluations spécialisées) sont effectuées annuellement, et ce, partout en Atlantique. • Embauche d'une cinquantaine de personnes. • Pignon sur rue hors campus, à Moncton, depuis 2020.

[8] Développement d'applications mobiles et Mobile Apps : Fredericton; Techniques d'usinage : Bathurst; Archeology Technician Level I : Metepenagiag (Red Bank); Introduction to Automated Software Testing : Fredericton et Miramichi; Rustic Woodworking : Elsipogtog; Éducation à l'enfance : Tobique; Vérification de logiciels : Miramichi et Fredericton; Big Data : Elsipogtog et Fredericton.

Segments prioritaires	Faits saillants
Compétences essentielles et employabilité	Le secteur a notamment donné son appui au Campus de Dieppe dans le développement d'un programme de *Compétences essentielles – services à la clientèle dans la fonction publique*, dans le cadre de deux initiatives : une avec le Centre de services de pension et l'autre avec le Centre de services de paye du gouvernement fédéral. Le programme inclut une formation en classe et un stage rémunéré. Les deux centres se sont engagés à embaucher les personnes diplômées des programmes; une formule gagnante pour l'employabilité.
Services à l'industrie	L'équipe de la Formation continue et les chefs de développement des campus ont collaboré, avec plusieurs entreprises néo-brunswickoises, à la conception et à l'offre de formations sur mesure dans des domaines variés, notamment : navigation et pêche commerciales, exploitation minière et forage, camionnage, technologies de l'information et des communications (TIC), cannabis, soins aux aînés et métiers non spécialisés.

Tableau 4 : Évolution du nombre d'inscriptions en formation continue[9] de 2015-2016 à 2019-2020

Année	Présentiel[1]	Correspondance	En ligne	Apprentissage métiers	Total
2019-2020	2 7 69[3]	138	255	264	3 426
2018-2019	5 053[2]	165	242	347	5 807
2017-2018	6 462	162	343	368	7 335
2016-2017	5 398	169	469	415	6 451
2015-2016	4 452	181	457	372	5 462

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

[1] *Dans la colonne « Présentiel », certains de nos programmes sont offerts à l'international et sont délocalisés. Ces derniers sont inclus dans ce groupe en présentiel même si ces étudiants et étudiantes sont en classe ailleurs qu'au Canada.*

[2] *Depuis 2018-2019, la formation sur le Harcèlement en milieu d'apprentissage et de travail offerte à toute la population étudiante du Campus de Bathurst n'est plus offerte en Formation continue. Cette formation fait maintenant partie des programmes d'études de la formation régulière. Pour cette raison, on note une diminution considérable de 21,8 % au niveau de la Formation continue en présentiel comparativement à l'année précédente.*

[3] *En 2019-2020, les 1 269 évaluations linguistiques effectuées par le Centre d'apprentissage des langues n'ont pas été ajoutées aux inscriptions en présentiel. Par ailleurs, la pandémie de la COVID-19 a affecté à la baisse les inscriptions aux formations offertes.*

Comme le démontre le Tableau 4, les inscriptions en apprentissage ont diminué depuis 2015, et ce, malgré les besoins grandissants de formation de l'industrie. Il est de plus en plus difficile pour les employeurs de libérer le peu de personnel pour qu'il puisse se former davantage. L'accessibilité des programmes d'apprentissage est aussi un enjeu majeur pour les Francophones de la province. Le CCNB collabore avec MEPFT à l'identification de solutions modernes de livraison des programmes d'apprentissage.

[9] Le secteur de la Formation continue est aussi responsable de la livraison des blocs d'apprentissage, de la formation en ligne et par correspondance.

Le Tableau 4 indique aussi une baisse importante des inscriptions à la formation en ligne. Au cours des dernières années, le CCNB a dû retirer de son offre plusieurs cours maintenant désuets. La médiatisation de cours est coûteuse; l'obtention d'un financement externe est donc essentielle. De plus, le financement obtenu ne permet pas de réserver un budget pour effectuer la mise à jour des cours. Le CCNB mettra en place les stratégies nécessaires pour réinvestir dans le marché de la formation en ligne.

Par ailleurs, la Formation continue a enregistré une baisse importante des inscriptions aux formations offertes en classe en 2019-2020, notamment en raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19.

Par ailleurs, le CCNB estime important de réviser le modèle d'affaires du secteur afin d'assurer la rentabilité optimale des opérations et de mettre en place un meilleur arrimage avec la programmation régulière et les initiatives d'innovation et d'intégration technologiques du Réseau CCNB-*INNOV*.

2.3.2 International (CCNB-International)

L'action du CCNB sur la scène internationale se traduit par le développement de partenariats interinstitutionnels ainsi que la réalisation de projets et d'initiatives de coopération. Le CCNB, par l'entremise des projets internationaux, est reconnu comme un leader en formation professionnelle et technique soutenant l'adéquation formation-emploi, et ce, pour des expertises précises : évaluation de programmes, analyse des compétences recherchées, renforcement des capacités – formateurs et gestionnaires, ingénierie de la formation, etc. *CCNB-International* est actif dans divers secteurs de l'économie, notamment : réparation et gestion de manuels scolaires, géomatique, construction industrielle, agriculture et transformation agroalimentaire, mines et aquaculture-pêche.

Entre 2015 et 2020, le CCNB a mis en œuvre ou participé à des projets de coopération ou a réalisé des contrats de service dans 11 nouveaux pays[10]. En cumulant ces expériences à celles antérieures en matière de coopération et de mobilité le CCNB a été ou est présent stratégiquement dans 27 pays du monde.

Ces progrès se traduisent de plus en plus par une sollicitation directe du CCNB par des organisations internationales de renom (Organisation internationale de la Francophonie, UNESCO, Union économique et monétaire ouest-africaine, etc.). De plus, *CCNB-International* jouit d'un grand réseau de collaborateurs canadiens et internationaux, dont près d'une vingtaine d'établissements de formation postsecondaire, au Canada de l'Ouest à l'Est.

La mobilité du personnel procure au CCNB une visibilité internationale qui favorise l'établissement de partenariats et le recrutement de candidats et candidates. Elle influe aussi sur la mobilité entrante et sortante d'étudiants et d'étudiantes qui est sous la direction de la Formation et Réussite étudiante. Précisons ici que la mobilité étudiante sortante a connu une baisse au cours des dernières années notamment en raison de la diminution des sources de financement disponibles.

CCNB-International a contribué annuellement aux activités de promotion et de recrutement à l'international, et en 2019, à la construction de la stratégie de recrutement international. En 2019-2020, 89 % de la clientèle étudiante internationale du CCNB provenait d'un pays où le CCNB réalise (ou a réalisé) un projet ou une initiative de coopération.

[10] Chili, Mexique, Colombie, Éthiopie, Cap-Vert, Guinée, Côte d'Ivoire, Kenya, Tunisie, Maurice et Madagascar

Au nombre des défis rencontrés par *CCNB-International*, la question du financement des projets et initiatives demeure une réalité, notamment en raison de la compétition accrue présente auprès des organismes de financement. La disponibilité des ressources spécialistes du CCNB en temps opportun est également cruciale pour la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats. De même, l'instabilité civile, sociale ou politique des pays d'intervention et les situations d'urgence sanitaire (pandémie, épidémie, etc.) ont un impact direct sur le chronogramme de déroulement des projets et les entrées de fonds prévues.

Par ailleurs, comme l'a démontré l'étude menée en 2018 par la firme *Economic Modeling Specialists Intl* (Emsi), le CCNB contribue activement à la productivité et à la croissance économique du Nouveau-Brunswick. Cela dit, la démarche d'élaboration du présent rapport nous a amenés à réfléchir davantage sur l'importance de bien aiguiller les actions de *CCNB-International* pour soutenir de façon optimale le développement économique et la croissance démographique de la province.

2.3.3 Entrepreneurship et Innovation (Réseau CCNB-*INNOV*)

Entre 2015 et 2020, le CCNB a poursuivi ses efforts pour soutenir et stimuler les initiatives d'innovation et d'intégration technologiques des secteurs industriels et manufacturiers du Nouveau-Brunswick.

Le Réseau CCNB-*INNOV* offre des services bilingues axés sur la résolution des problèmes de production et le soutien au cours du processus menant à la concrétisation de l'innovation en entreprise. L'éventail de services offerts par le Réseau facilite le déploiement des programmes gouvernementaux destinés au développement des PME tout en réduisant les risques inhérents à la recherche et développement, tant pour les PME que pour les agences gouvernementales. Les projets exécutés se traduisent en produits commercialisés et équipements novateurs immédiatement intégrés en entreprise; ces résultats augmentent la productivité et la compétitivité des entreprises néo-brunswickoises. Le réseau opère selon le modèle éprouvé des centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) du Réseau Synchronex du Québec, où l'on y retrouve des experts qui se consacrent exclusivement à combler les besoins en innovation des PME. L'intégration de ce modèle est unique au Nouveau-Brunswick.

Principaux faits saillants :

- Principaux domaines d'activité : agriculture/acériculture, automatisation et robotique, biotechnologies, environnement, fabrication et matériaux de pointe.
- Regroupement de l'ensemble des capacités en recherche appliquée/aide technique sous la bannière « Réseau CCNB-*INNOV* » (2018).
- Réalisation d'une cinquantaine de projets chaque année; une vingtaine d'autres s'échelonnaient sur plus d'une année (valeur des projets industriels variant de 1 000 $ à 500 000 $ et plus; valeur des projets stratégiques pluriannuels de 2 à 3 M$).
- CCNB-*INNOV* a été en mesure de générer des investissements de 2,4 M$ en améliorations locatives pour ses laboratoires de Grand-Sault (Fonds d'investissement stratégique).

- Depuis mars 2019, le Réseau est membre du réseau Tech-Accès Canada qui regroupe soixante centres d'accès à la technologie (CAT) dans divers domaines partout au Canada. La subvention accordée par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada permet l'implantation d'un CAT axé sur l'automatisation et la robotique, à Bathurst. L'obtention d'un CAT, par un collège, constitue une preuve reconnue de la maturité de son secteur de la recherche appliquée, à l'échelle fédérale.

- CCNB-*INNOV* a appuyé de diverses façons le secteur de la Formation et Réussite étudiante envers l'organisation d'activités favorisant l'entrepreneuriat éducatif collégial.

- CCNB-*INNOV* s'est classé à huit reprises dans le TOP 50 (dont à six reprises dans le TOP 25) de la centaine de collèges canadiens les plus actifs en recherche appliquée. Ce classement annuel, effectué par la firme RE$EARCH Infosource Inc., s'appuie sur les revenus générés en recherche appliquée par chacun de ces collèges.

- Le Réseau compte près d'une trentaine d'employés, dont neuf immigrants provenant de sept différents pays permettant de servir les entreprises dans 10 différentes langues.

Le recrutement et la rétention de personnes hautement qualifiées en régions rurales francophones sont un défi de taille. La langue, le modèle d'affaires du Réseau et les exigences relatives au montage financier des projets et des initiatives sont autant de paramètres qui influent directement sur l'attractivité et la gestion des talents.

Depuis plusieurs années, le Réseau CCNB-*INNOV* s'efforce de démontrer le potentiel de performance du modèle développé de soutien à l'innovation pour les entreprises et les organisations du Nouveau-Brunswick. L'intégration d'un tel modèle d'affaires provincial sans financement de base pose de nombreux défis qui fragilisent la pérennité des activités du Réseau CCNB-*INNOV*. En janvier 2020, le CCNB a ainsi accueilli positivement l'attribution par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick d'un premier financement annuel visant à assurer la poursuite du développement et le maintien de la capacité de recherches appliquées et services industriels du Réseau CCNB-*INNOV*. La lettre-mandat 2020-2021 du ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail invite d'ailleurs le CCNB à rendre compte de l'atteinte des résultats du Réseau en soulignant l'importance de sa contribution au développement de communautés innovantes et dynamiques.

2.4 Conclusion

Au cours de la majeure partie de la période couverte par l'examen organisationnel et opérationnel quinquennal, le CCNB a déployé ses programmes d'études et services en se référant aux piliers et axes prioritaires du *Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021*. L'innovation et le changement constituent les pierres angulaires du plan. La situation financière du CCNB n'a toutefois pas permis d'y consacrer les budgets et les ressources humaines nécessaires à l'avancement optimal des initiatives stratégiques inscrites dans le plan.

Néanmoins, le CCNB estime que des avancées notables ont été réalisées afin de maintenir et améliorer la qualité et la pertinence de son offre de formation et des services propices à la réussite étudiante.

D'une part, le CCNB révise annuellement la programmation régulière et développe de nouvelles options de livraison plus flexibles et alternatives de ses programmes d'études. Le CCNB a aussi modifié des programmes existants ou développé de nouveaux programmes en adoptant l'approche centrée sur le développement des compétences.

D'autre part, le CCNB s'engage annuellement à continuer de bonifier les services offerts par le *Carrefour à la réussite étudiante*, afin d'accompagner adéquatement la clientèle dans son cheminement vers la réussite des études. Par exemple, le CCNB a embauché une personne intervenante en santé mentale dans chaque campus. Le CCNB jouit d'un taux de persévérance de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation qui n'a cessé de croître entre 2015 et 2020 et s'est maintenu au-dessus de la norme établie par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick (83 %).

De leur côté, les trois secteurs d'affaires du CCNB ont développé des capacités organisationnelles de gestion de projets et de diversification des sources de financement. La Formation continue a fait des progrès notables, notamment au niveau du développement et de l'offre de services de formations linguistiques sur mesure par le Centre d'apprentissage des langues. Le CCNB a mis en œuvre ou participé à des projets de coopération ou a réalisé des contrats de service dans 27 pays du monde. CCNB-*INNOV* réalise une cinquantaine de projets chaque année et une vingtaine d'autres qui s'échelonnent sur plus d'une année. Cela étant dit, la pérennité des activités de ces trois secteurs repose notamment sur une révision en continu des modèles d'affaires. Le CCNB souhaite également accroître l'arrimage entre les secteurs d'affaires et la formation régulière.

Chapitre 3 : Profil étudiant – Population étudiante et recrutement

Est-ce que le CCNB recrute et retient un nombre approprié d'étudiants et d'étudiantes et se caractérise par une bonne diversification de sa population étudiante?

3.1 Aperçu

Depuis quelques années, la croissance démographique du Nouveau-Brunswick est très modeste. Le taux de natalité en baisse et l'accroissement de l'espérance de vie ont contribué aux changements radicaux dans la structure de la population néo-brunswickoise depuis une vingtaine d'années. Aujourd'hui, le Nouveau-Brunswick fait face à une cohorte de personnes âgées plus importante que jamais, à une population type en âge de travailler (toutes les personnes âgées de 15 à 64 ans) et à une population d'enfants (âgée de 0 à 14 ans) en baisse constante. En 2018, l'âge médian de la population du Nouveau-Brunswick était de 45,9 ans, ce qui est nettement supérieur à l'âge médian canadien de 40,8 ans. On prédit une augmentation faible de la population de 1,2 % sur une période de 10 ans, et ce grâce à la migration internationale[11]. Ces tendances posent des défis pour les employeurs de la province qui font face à une pénurie de main-d'œuvre et à un écart entre les qualifications des personnes et les exigences des emplois.

La volonté du CCNB est de mener jusqu'à la réussite un plus grand nombre de jeunes et d'adultes. Ce chapitre passe en revue les stratégies de recrutement utilisées au cours de la période couverte par le présent examen et dresse un bref profil de la clientèle étudiante du CCNB.

3.2 Recrutement

Le CCNB utilise plusieurs stratégies de recrutement qui visent des candidatures au Nouveau-Brunswick, au Canada et à l'international.

Plusieurs initiatives ont permis de rejoindre les élèves des écoles secondaires francophones de la province, notamment : des présentations dans les classes et kiosques, l'accueil des écoles secondaires dans les campus et le programme *Étudiant d'un jour*.

[11] Ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail, Perspectives du marché du travail du Nouveau-Brunswick 2018-2027.

Pour rejoindre les groupes sous-représentés, le CCNB a organisé, en collaboration avec le programme « Nouvelles bottes : Le progrès des femmes dans les métiers », des journées d'activités gratuites dans les campus pour promouvoir auprès des femmes les métiers spécialisés non traditionnels. De plus, les personnes ayant une incapacité permanente sont encouragées à faire part de leurs besoins en remplissant un questionnaire qui est annexé à la demande d'admission.

En 2019, le CCNB a multiplié les efforts pour rejoindre les personnes non ou peu alphabétisées et celles qui ne sont pas sur le marché du travail. En collaboration avec MEPFT, la Société d'inclusion économique et sociale, le Programme communautaire d'apprentissage pour adultes et le Conseil pour le développement de l'alphabétisme et des compétences pour adultes du N.-B. (CODAC NB), le CCNB a mis en œuvre le projet « Pourquoi pas? ». Le projet a permis l'embauche d'un agent de liaison communautaire qui a pour mandat de guider et d'accompagner les personnes non ou peu alphabétisées qui veulent faire un retour aux études. 16 personnes recrutées ont débuté un programme de formation au CCNB en septembre 2019; la moyenne de leur taux de persévérance est de 87,5 %. Le CCNB et CODAC NB collaborent également à un projet qui vise à adapter certains outils de recrutement du CCNB dans un langage clair et simple pour des adultes ayant des capacités moindres de lecture.

À l'international, le CCNB a eu recours à plusieurs stratégies :

- Efforts de recrutement concentrés principalement sur les continents et régions d'où provient la clientèle internationale francophone (Afrique subsaharienne, Maghreb et Europe).
- Participation à des missions de recrutement organisées par des tiers (ÉduCanada, ACUFC, CICan, etc.) ou à des événements de représentation (ex. : Sommet de la Francophonie, missions économiques du GNB, etc.).
- Promotion par l'entremise des projets réalisés à l'international et des initiatives telles que la mobilité, les ententes interinstitutionnelles et les bourses du programme Canada-CARICOM.

Les démarches pour l'obtention d'un permis d'études à l'extérieur du Canada sont complexes et peuvent s'échelonner sur une longue période. L'obtention du permis dépend de plusieurs facteurs sur lesquels le CCNB n'a pas de pouvoir d'agir. Il s'agit notamment de la capacité financière de la personne candidate, de la véracité des documents scolaires et financiers, ainsi que la cohérence du plan de formation de la personne.

Les Tableaux 5 et 6 démontrent l'évolution du nombre de demandes d'admission et d'inscriptions en formation régulière. Précisons qu'un candidat ou une candidate peut demander l'admission à un maximum de 2 programmes réguliers par année académique dans les cheminements postsecondaires. Le Tableau 5 présente ainsi le nombre total de demandes d'admission reçues par année (1er et 2e choix) en formation régulière. Le Tableau 6 présente le nombre de personnes inscrites en formation régulière par année collégiale. Le processus d'inscription de la personne qui a reçu une offre du CCNB et qui a confirmé officiellement sa place comporte deux étapes : 1) le paiement des droits requis conformément à la politique sur les droits de scolarité; 2) l'inscription à un programme/champ d'études ou à des cours suivant la procédure d'inscription. Une fois inscrit, l'étudiant ou l'étudiante reçoit une carte d'identité qui lui donne accès aux services de formation ainsi qu'aux installations, aux équipements et aux ressources du campus.

Enfin, le Tableau 7 présente le taux d'occupation en formation régulière par campus au cours de la période couverte par le présent examen.

Tableau 5 : Évolution du nombre de demandes d'admission en formation régulière faites en vue d'une inscription pour les années collégiales 2015-2016 à 2019-2020

Année collégiale visée	Nombre de demandes d'admission*
2019-2020	9 838
2018-2019	7 424
2017-2018	5 877
2016-2017	5 190
2015-2016	3 966

** Inclut les programmes préférés et 2e choix*

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

Tableau 6 : Inscriptions en formation régulière de 2015-2016 à 2019-2020

Année	Inscriptions			
	Technologies, Techniques et Métiers		Études générales	Inscriptions Totales
	Nombre d'inscriptions	Taux d'augmentation (par rapport à l'année de référence)		
2019-2020	2 205	+7,6 %	325	2 530
2018-2019	2 050	0 %	385	2 435
2017-2018	1 916	-6,5 %	425	2 341
2016-2017	1 983	-3,3 %	463	2 446
2015-2016	2 050	*Année de référence*	372	2 422

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

Tableau 7 : Taux d'occupation en formation régulière par campus de 2015-2016 à 2019-2020

Programmes réguliers	2019-2020			2018-2019			2017-2018			2016-2017			2015-2016		
	Capacité	Inscription	Occupation (%)	Capacité	Inscription	Occupation (%)	Capacité	Inscription	Occupation (%)	Capacité	Inscription	Occupation (%)	Capacité	Inscription	Occupation (%)
Bathurst	807	598	74 %	772	526	68 %	797	475	60 %	827	491	59 %	825	524	64 %
Campbellton	448	402	90 %	454	342	75 %	482	341	71 %	522	340	65 %	539	368	68 %
Dieppe	786	713	91 %	786	666	85 %	751	592	79 %	776	636	82 %	780	646	83 %
Edmundston	469	350	75 %	481	353	73 %	458	367	80 %	458	360	79 %	439	318	72 %
Péninsule acadienne	230	142	62 %	217	163	75 %	190	141	74 %	238	156	66 %	238	158	66 %
Somme totale	2 740	2 205	80 %	2 710	2050	76 %	2 678	1916	72 %	2 821	1983	70 %	2 821	2014	71 %

Source : SIGD et CAFO, CCNB

Rappelons que le CCNB jouit d'un taux de persévérance de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation qui n'a cessé de croître entre 2015 et 2020. Les données du Tableau 3 présenté au chapitre précédent démontre que le taux s'est maintenu au-dessus de la norme établie par le Gouvernement du Nouveau-Brunswick (83 %). En 2019-2020, le taux de persévérance de la clientèle étudiante en formation régulière était de 85,7 %, soit le taux le plus élevé au cours de la période d'examen.

L'accessibilité financière aux études est un enjeu important pour la clientèle du CCNB. L'établissement doit tenir compte de cette réalité dans le développement de ses stratégies de recrutement. En plus de bénéficier des programmes d'aide financière des gouvernements du Canada et du Nouveau-Brunswick, la population étudiante à temps plein et à temps partiel du CCNB a accès à plusieurs programmes de bourses d'études, dont la Fondation du CCNB Inc. ainsi que d'autres bourses du CCNB. Le Tableau 8 indique l'évolution de l'aide financière accordée par le CCNB à un étudiant ou une étudiante entre 2015 et 2020. Précisons que les bourses offertes par le CCNB sont déduites des droits de scolarité des bénéficiaires.

Tableau 8 : Évolution de l'aide financière accordée par le CCNB (bourses[12] déduites des droits de scolarité des bénéficiaires) de 2015-2016 à 2019-2020

Année collégiale	Nombre de bénéficiaires des bourses du CCNB	Valeur globale en dollars des bourses du CCNB
2019-2020	750	758 351,00 $
2018-2019	516	902 030,80 $
2017-2018	287	490 062,50 $
2016-2017	250	557 748,64 $
2015-2016	221	508 387,50 $

Source : SGIE, CCNB

3.3 Profil de la population étudiante

Les paragraphes ci-dessous donnent un aperçu de certaines caractéristiques de notre population étudiante.

3.3.1 Âge, sexe et provenance de la population étudiante

La grande majorité de la population étudiante (83,4 %) du CCNB est âgée de trente ans et moins. Plus particulièrement, en 2019-2020, pour l'ensemble du CCNB, les personnes de moins de 20 ans représentent 28,7 % des effectifs et celles de 20 à 24 ans représentent 35,6 % des effectifs.

De plus, le CCNB comptait dans sa population étudiante pour l'année collégiale 2019-2020 un peu plus d'hommes (52,3 %) que de femmes (47,7 %).

[12] Comprend : Bourse d'encouragement aux études en technologie pour les filles, Bourse nationale d'excellence du Consortium national de formation en santé, Bourse de leadership destinée aux membres élus des associations étudiantes du CCNB, Bourse commémorative Jean Jacques Roy, Bourse de recrutement - personnel, conjoints et personnes à charge, Bourse de la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick, Bourse de recrutement du CCNB pour les étudiants internationaux, Bourse de recrutement Jacques Boureima Ki, Bourse Michaëlle Jean et Bourse Égalité Femme-Homme.

Par ailleurs, dans la plupart des campus, une grande proportion de la population étudiante provient du comté dans lequel se trouve le campus du CCNB. Toutefois, en 2019-2020, un peu moins de 50 % de la clientèle étudiante du Campus de Dieppe provenait du comté de Westmorland. Au campus de Campbellton, un peu plus de 35 % de la population étudiante provient du comté dans lequel se trouve le campus, soit Restigouche.

Du côté de la clientèle internationale, les personnes originaires d'Afrique représentent près de 96 % de l'effectif étudiant international (2019-2020). 89 % de la clientèle internationale (2019-2020) provient de pays avec lesquels le CCNB a des ententes et des projets de coopération réalisés dans le passé ou des projets en cours.

3.3.2 Portrait de la clientèle internationale par campus

Depuis 2015, le CCNB suscite un intérêt notable auprès de la clientèle internationale avec une augmentation de plus de 210 % de sa population étudiante internationale inscrite entre septembre 2015 et septembre 2019 en formation postsecondaire et secondaire. Le Tableau 9 présente l'évolution de la clientèle internationale et le Tableau 10 présente la répartition (en %) de la population étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2019-2020.

Tableau 9 : Évolution de la clientèle étudiante internationale de 2015-2016 à 2019-2020

Année collégiale	Clientèle étudiante internationale*
2019-2020	644
2018-2019	423
2017-2018	242
2016-2017	218
2015-2016	206

** Étudiantes et étudiants avec un visa d'études*

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

Tableau 10 : Répartition (en %) de la clientèle étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2019-2020

Campus	Clientèle étudiante internationale	Pourcentage (%)
Bathurst	260	40,4 %
Campbellton	34	5,3 %
Dieppe	245	38,0 %
Edmundston	80	12,4 %
Péninsule acadienne	25	3,9 %
Total	644	100 %

Source : SGIE, CCNB

3.4 Conclusion

La grande majorité de la population étudiante du CCNB a moins de 30 ans. Toutefois, le CCNB a multiplié les actions et les initiatives pour diversifier la clientèle étudiante. Plus particulièrement, les groupes sous-représentés (autochtones et personnes non ou peu alphabétisées et celles qui ne sont pas sur le marché du travail) et la clientèle internationale ont été ciblés.

De plus, un nombre important de la clientèle étudiante choisit de fréquenter le collège le plus près de son lieu de résidence, et ce, quels que soient les programmes offerts par le campus en question. On remarque une très forte augmentation de la population internationale dans tous les campus. La clientèle internationale provient majoritairement de pays africains membres de la Francophonie et en particulier de pays dans lesquels le CCNB mène des projets de coopération. Il sera important que le Collège poursuive ses efforts de diversification, car il en dépend de sa pérennité.

Chapitre 4 : Profil des personnes diplômées

Est-ce que les personnes diplômées sont satisfaites de la formation reçue et est-ce qu'elles ont du succès à trouver un emploi après avoir reçu leur diplôme ou leur certificat?

4.1 Aperçu

La meilleure façon pour le Collège de mesurer si ses programmes réguliers de formation répondent aux besoins du marché de l'emploi repose sur le succès des personnes diplômées à trouver de l'emploi, et plus particulièrement dans leur domaine d'études. Ce chapitre examine le nombre de personnes diplômées et leur taux d'embauche après leurs études.

4.2 Taux de personnes diplômées

Le tableau ci-dessous montre une légère baisse du taux de diplomation de la clientèle étudiante en formation régulière depuis 2017-2018. Précisons qu'en 2019-2020, la population étudiante de trois programmes d'études agréés n'a pu terminer le programme au 31 juillet 2020 à cause de la non-disponibilité des milieux de stage lors de la pandémie de la COVID-19. Afin de respecter les normes d'agrément relatives à la formation pratique, la population étudiante de ces trois programmes agréés a poursuivi la formation en août ou à l'automne 2020. Ces trois cohortes seront comptabilisées dans la liste des personnes diplômées de l'année collégiale 2020-2021.

Tableau 11 : Évolution du nombre de diplômes et de certificats remis, et du taux de diplomation de 2015-2016 à 2019-2020

Année	Diplômes et certificats remis*	Taux de diplomation
2019-2020	1 012[1]	82,4 % [1]
2018-2019	986	84,6 %
2017-2018	958	86,1 %
2016-2017	1 038	84,5 %
2015-2016	1 015	82,7 %

Source : Rapports annuels pour les années 2015-2016 à 2019-2020.

** Les données comprennent la formation régulière, mais excluent les études générales et langues secondes (conformément au Cadre de gestion et guide à la reddition de comptes).*

[1] La fin de l'année collégiale 2019-2020 a été reportée au 31 juillet 2020 à cause de la pandémie du Coronavirus. Toutefois, les cohortes de trois programmes d'études n'ont pu terminer à cette date en raison de l'inaccessibilité des milieux de stage. Les trois programmes visés (Assistance dentaire - niveau II, Techniques en pharmacie et Techniques de lunetterie et de contactologie) doivent obligatoirement répondre à certaines exigences d'agrément en lien avec l'apprentissage pratique. Les 20 étudiantes et étudiants poursuivront leur formation à l'automne 2020 et les finissants seront comptabilisés en 2020-2021. Par ailleurs, une cinquantaine d'étudiantes et d'étudiants qui devaient terminer leur formation n'ont pu répondre aux exigences académiques de leur programme; cette clientèle étudiante poursuivra la formation en 2020-2021.

4.3 Taux d'embauche

Un des moyens de mesurer l'atteinte des objectifs et la pertinence des programmes est la réalisation, par MEPFT, d'un sondage annuel qui mesure la satisfaction des personnes diplômées des programmes réguliers par rapport à la formation offerte au CCNB et leur taux d'embauche un an après l'obtention de leur diplôme ou certificat. MEPFT effectue annuellement un second sondage sur le placement trois ans après l'obtention du diplôme ou certificat.

Le tableau 12 indique une augmentation du pourcentage de personnes diplômées des programmes réguliers qui trouvent de l'emploi relié à leur domaine de formation et que la très grande majorité d'entre elles travaillent au Nouveau-Brunswick. Le tableau permet aussi de constater un taux de satisfaction de plus de 85 % chaque année. Ces données proviennent du sondage sur les personnes diplômées réalisé par le MEPFT un an après l'obtention du diplôme ou certificat.

Tableau 12 : Satisfaction et placement des personnes diplômées des programmes réguliers de formation en 2015, 2016, 2017 et 2018

Année du sondage[1]	Taux de satisfaction		Taux d'embauche		Taux d'embauche relié à la formation		Taux de personnes diplômées avec un emploi au N.-B.
	CCNB	Norme GNB	CCNB	Norme GNB	CCNB	Norme GNB	
2019	90 %	80 %	91 %	80 %	80 %	78 %	89 %
2018	87 %	80 %	92 %	80 %	82 %	78 %	92 %
2017	89 %	80 %	88 %	80 %	85 %	78 %	94 %
2016	91 %	80 %	89 %	80 %	74 %	78 %	95 %

Source : Rapport annuel du CCNB 2019-2020.

[1] *Les personnes diplômées des programmes réguliers ont été sondées un an après l'obtention de leur diplôme.*

En outre, le CCNB encadre chaque année les personnes diplômées provenant de l'international qui désirent demeurer au Canada après leurs études. Le CCNB organise ainsi des ateliers de préparation d'une demande de permis de travail postdiplôme; le permis les autorisant à travailler au Canada. Les personnes qui détiennent ce permis peuvent par la suite faire une demande de résidence permanente. Le CCNB encadre les personnes diplômées provenant de l'international tout au long du processus. En 2019-2020, le CCNB a aidé 231 personnes diplômées à faire leur demande de permis de travail postdiplôme.

4.4 Conclusion

La population étudiante du CCNB se dit très majoritairement satisfaite des programmes de formation et des services offerts. Elle jouit d'un taux de diplomation élevé et d'un niveau de placement appréciable dans le domaine de formation. En outre, la très grande majorité obtient des emplois dans la province. L'adéquation entre l'offre de formation et le marché de l'emploi explique en grande partie ces succès.

Chapitre 5 : Efficacité et efficience au plan opérationnel : Finances, Ressources humaines et Infrastructures

Est-ce que le CCNB a les ressources financières et humaines, les infrastructures nécessaires ainsi que les processus et les procédures administratives appropriés pour accomplir sa mission de façon efficace et efficiente?

5.1 Aperçu

Ce chapitre examine les ressources financières, humaines et matérielles du CCNB afin de déterminer s'il a les moyens et les dispositifs nécessaires pour lui permettre de remplir adéquatement sa mission.

5.2 Ressources financières

5.2.1 Sources de revenus

Le CCNB reçoit la plus grande partie de son financement par le biais d'une subvention provenant du Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Le Collège obtient aussi des fonds provenant de divers programmes d'appui financier fédéral et provincial pour l'aider à développer et mettre en place des initiatives stratégiques visant l'amélioration et la livraison de ses programmes et services. Des ententes et des partenariats conclus avec différents organismes à l'échelle provinciale, nationale et internationale appuient également le CCNB dans son fonctionnement.

Les droits de scolarité sont fixés par le Conseil des gouverneurs et approuvés par le ministre chaque année. Les revenus générés par les droits de scolarité ont augmenté au cours des cinq dernières années et représentent 13 % du revenu total du Collège en 2019-2020.

Tableau 13 : Répartition des revenus du CCNB de 2015-2016 à 2019-2020 par sources de financement

Revenus[1]	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	Montant ($)	Part dans les revenus totaux (%)	Montant ($)	Part dans les revenus totaux (%)	Montant ($)	Part dans les revenus totaux (%)
Subventions-GNB	38 956 140	64	38 790 401	62	40 558 268	61
Subventions-Fédéral	2 943 041	5	4 107 821	7	4 075 014	6
Subventions-Autres	1 900 318	3	2 072 697	3	2 981 636	5
Intergouvernementales	4 354 100	7	4 592 380	7	4 565 832	7
Droits de scolarité	6 218 087	10	6 360 687	10	6 415 676	10
Formation à contrat	1 368 973	2	1 725 959	3	2 052 955	3
Langues officielles	2 675 847	4	2 734 159	4	2 781 525	4
Amortissement des revenus différés liés aux immobilisations	425 663	1	581 326	1	667 672	1
Autres	2 138 596	4	1 995 963	3	2 081 611	3
Somme totale	**60 980 765**	100 %	**62 961 393**	100 %	**66 180 189**	100 %

Revenus[1]	2018-2019		2019-2020	
	Montant ($)	Part dans les revenus totaux (%)	Montant ($)	Part dans les revenus totaux (%)
Subventions-GNB	40 467 499	60	41 416 216	59
Subventions-Fédéral	5 458 277	8	4 832 454	7
Subventions-Autres	2 055 272	3	1 743 122	3
Intergouvernementales	4 254 476	6	4 540 029	7
Droits de scolarité	7 333 004	11	9 370 650	13
Formation à contrat	1 976 168	3	1 565 390	2
Langues officielles	2 671 866	4	2 814 449	4
Amortissement des revenus différés liés aux immobilisations	658 025	1	713 626	1
Autres	2 294 208	4	2 711 305	4
Somme totale	**67 168 795**	**100 %**	**69 707 241**	**100 %**

Source : États financiers vérifiés de 2015-2016 à 2019-2020

[1] *Les revenus sont regroupés à l'intérieur de neuf (9) catégories de revenus.*

Le CCNB continue de déployer des efforts soutenus pour améliorer son autonomie financière, plus particulièrement en maximisant ses revenus autogénérés. Les revenus autogénérés du CCNB sont le solde de la totalité des revenus moins la subvention de base du Gouvernement du Nouveau-Brunswick. La stratégie d'autonomie financière vise, entre autres, à privilégier la mise en œuvre de projets spéciaux et le développement de nos secteurs d'affaires, soit la Formation continue, l'Entrepreneurship et l'Innovation, ainsi que l'International. Le tableau 14 donne une indication des revenus autogénérés entre 2015 et 2020.

Tableau 14 : Revenus autogénérés entre 2015 et 2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Revenus autogénérés ($)	22 024 625	24 170 992	25 621 921	26 701 296	28 291 025
Pourcentage du revenu total du CCNB (%)	36	38	39	40	41

Source : Direction des Finances, CCNB

5.2.2 Dépenses

Le CCNB a mis en place un mécanisme d'optimisation des dépenses qui permet à l'Équipe de direction, en collaboration avec les directions du Collège, de suivre l'évolution des dépenses et de prévenir les dépassements de budget.

Les salaires et avantages sociaux constituent la plus grosse dépense du CCNB, représentant 74 % en 2019-2020.

Tableau 15 : Tableau des dépenses de 2015-2016 à 2019-2020

3	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	Montant ($)	Part dans les dépenses totales (%)	Montant ($)	Part dans les dépenses totales (%)	Montant ($)	Part dans les dépenses totales (%)
Salaires et avantages	45 165 626	75	46 604 411	74	48 340 434	74
Services	5 249 582	9	5 807 939	9	6 060 675	9
Matériels et fournitures	2 863 824	5	3 362 270	5	2 884 125	4
Entretien et installations	4 183 983	7	3 970 592	6	4 142 144	6
Autres	2 129 358	3	2 563 098	4	3 116 814	5
Amortissements	839 006	1	924 659	2	1 083 770	2
Somme totale	**60 431 379**	100 %	**63 232 969**	100 %	**65 627 962**	100 %

Dépenses	2018-2019		2019-2020	
	Montant ($)	Part dans les dépenses totales (%)	Montant ($)	Part dans les dépenses totales (%)
Salaires et avantages	48 253 947	71	50 952 547	74
Services	6 972 731	10	6 747 380	10
Matériels et fournitures	3 563 001	5	2 936 274	4
Entretien et installations	4 229 368	6	4 609 508	7
Autres	3 766 320	6	2 555 386	4
Amortissements	972 058	2	1 023 359	1
Somme totale	**67 757 425**	100 %	**68 824 454**	100 %

Source : États financiers vérifiés de 2015-2016 à 2019-2020

5.3 Ressources humaines

Au cours de la période couverte par le présent examen, le secteur des Ressources humaines a modifié, au besoin, et appliqué les politiques et pratiques revues et adaptées à la nouvelle réalité de la société collégiale lors du transfert du CCNB de la partie I à la partie IV de la fonction publique.

Rappelons que quatre groupes de membres du personnel du CCNB sont membres d'un syndicat. Trois groupes sont sous le Syndicat du Nouveau-Brunswick (SNB), soit : le groupe *Éducation - Enseignant*, le groupe *Éducation – Consultation et élaboration* (personnel non enseignant) et le groupe *Soutien administratif*. Le personnel faisant partie du groupe des services d'exploitation (manœuvres, métiers, concierges et aide-laboratoire) est représenté par le Syndicat de la fonction publique (SCFP). Entre 2015 et 2017, les quatre conventions collectives ont été négociées et signées par les parties. À ce jour, trois des quatre conventions sont à échéance.

5.3.1 Répartition des effectifs employés

Le tableau 16 ci-dessous indique que le pourcentage des ressources humaines effectuant la livraison des programmes et des services d'appui à l'apprentissage est passé de 78,5 % au 1er avril 2015 à 75,1 % au 10 mai 2020. Annuellement, environ trois quarts des membres du personnel (réguliers et termes à durée déterminée) œuvrent directement à la livraison des programmes et aux services d'appui, alors qu'environ le quart se situe dans la gestion et l'administration. L'ajout de ressources humaines dans le domaine de la gestion et de l'administration dès 2015-2016 visait l'augmentation de la performance organisationnelle, l'assurance de la qualité et la mise en place des mécanismes et conditions favorables à l'innovation.

Tableau 16 : Répartition des ressources humaines selon leurs fonctions principales au CCNB de 2015 à 2020

ETP par composante*		1er avril 2015	4 avril 2016	3 avril 2017	16 mai 2018	9 mai 2019	10 mai 2020
Programmes réguliers	ETP	285	275	280	277	280	286
	%	43,8 %	40,7 %	41,4 %	41,7 %	40,9 %	42,4 %
Formation à contrat	ETP	53	38	32	32	42	41
	%	8,2 %	5,6 %	4,7 %	4,8 %	6,1 %	6,1 %
Sous-total – livraison des programmes et de formation	ETP	338	313	312	309	322	327
	%	52,0 %	46,3 %	46,1 %	46,5 %	47,1 %	48,5 %
Soutien pédagogique	ETP	139	158	162	155	159	154
	%	21,4 %	23,4 %	23,9 %	23,3 %	23,2 %	22,8 %
TIC	ETP	33	27	27	25	25	25
	%	5,1 %	4,0 %	4,0 %	3,8 %	3,7 %	3,7 %
Sous-total – livraison et service d'appui	ETP	**172**	**185**	**189**	**180**	**184**	**179**
	%	**26,5 %**	**27,4 %**	**27,9 %**	**27,1 %**	**26,9 %**	**26,6 %**
Installation et entretien	ETP	80	68	71	74	77	71
	%	12,3 %	10,1 %	10,5 %	11,1 %	11,3 %	10,5 %
Gestion et administration	ETP	60	110	105	101	101	97
	%	9,2 %	16,3 %	15,5 %	15,2 %	14,8 %	14,4 %
Sous-total – maintenance, gestion et administration	ETP	**140**	**178**	**176**	**175**	**178**	**168**
	%	**21,5 %**	**26,3 %**	**26,0 %**	**26,4 %**	**26,0 %**	**24,9 %**
Total au plan d'établissement	ETP	**650**	**676**	**677**	**664**	**684**	**674**
	%	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**
Livraison de programmes et services d'appuis	ETP	**510**	**498**	**501**	**489**	**506**	**506**
	%	**78,5 %**	**73,7 %**	**74,0 %**	**73,6 %**	**74,0 %**	**75,1 %**
Gestion et administration (incluant les installations)	ETP	**140**	**178**	**176**	**175**	**178**	**168**
	%	**21,5 %**	**26,3 %**	**26,0 %**	**26,4 %**	**26,0 %**	**24,9 %**

**Emplois réguliers et emplois d'une durée déterminée (postes temporaires)*

Source : Ressources humaines, CCNB

5.3.2 Taux de satisfaction du personnel au travail

Le CCNB reconnaît la contribution et l'engagement soutenu de son personnel et souhaite faire de l'établissement un milieu de travail stimulant. Des sondages sur le taux de satisfaction du personnel au travail dans le cadre de l'évaluation de la qualité du climat organisationnel ont été réalisés en 2016, 2018 et 2020.

En 2016, le taux obtenu de satisfaction du personnel au travail était de 84 %. Parmi les points forts qui sont ressortis du sondage, mentionnons la confiance et l'autonomie ressentie par les employés et l'écoute du superviseur immédiat. Les personnes participantes ont fait part de leur insatisfaction quant à la reconnaissance et la valorisation, la participation aux décisions et le sentiment d'appartenance au CCNB.

Au printemps 2018, après que des cadres intermédiaires aient communiqué publiquement un malaise important concernant la qualité du climat de travail au sein de la direction du CCNB, le Conseil des gouverneurs a retenu les services de la firme *Analys Psychologie Organisationnelle* pour mener une démarche objective et indépendante d'analyse et de diagnostic de l'état du climat de travail au CCNB. Des entrevues individuelles et deux sondages ont été réalisés auprès des gestionnaires de la haute direction, des membres du Conseil des gouverneurs et de l'ensemble du personnel.

Le taux obtenu de satisfaction du personnel au travail était sous la barre des 80 %, en 2018. En résumé, les perspectives sur l'évaluation du climat organisationnel ont varié largement, de positives à négatives, entre les personnes répondantes. Bien que la majorité d'entre elles ait rapporté « évoluer » dans un climat de travail collaboratif et positif dans leur quotidien, le personnel a toutefois reconnu la présence de points de tension liés à plusieurs dimensions du climat de travail.

Parallèlement à la démarche d'enquête, un Comité de mise en œuvre du plan d'amélioration du climat organisationnel a été formé; il relève du Conseil des gouverneurs. Aussi, les membres du Conseil d'orientation élargi (haute direction, directions de campus et des services réseau) ont identifié onze points de tension au sein des équipes. Des ateliers de résolution de points de tension ont eu lieu au cours de l'année collégiale 2019-2020. Une enquête réalisée auprès des membres du Conseil d'orientation élargi, en octobre 2019, par la firme *Analys Psychologie Organisationnelle* a permis de conclure que leur évaluation du climat organisationnel s'était améliorée à la suite des ateliers.

En mai 2020, il a été jugé important de prendre le pouls du personnel dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Les résultats d'un mini-sondage ont permis de conclure que la majorité des membres du personnel (71 %) allait bien compte tenu des circonstances. Ils indiquent aussi que le climat organisationnel démontre de l'amélioration au niveau des enjeux qui avaient été identifiés en 2018. Cependant, les personnes participantes ont clairement communiqué leurs souhaits que leurs perspectives, idées et suggestions soient plus intégrées dans les projets et décisions, et qu'une communication bidirectionnelle au sein du CCNB assure que le personnel soit entendu.

Le plein sondage qui nous permettra d'évaluer l'évolution du climat organisationnel depuis 2018 sera repris au courant de l'automne 2020.

5.4 Infrastructures

Une entente tripartite avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et le CCNB précise les droits et obligations respectifs quant à l'utilisation et à la gestion des installations.

Le CCNB a mis en place un processus d'évaluation des besoins pour les projets en capitaux et prépare annuellement une liste des priorités d'entretien et de réparation, approuvée par le Conseil des gouverneurs et présentée au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Sur la base de ces priorités, le Ministère confirme le budget en capital alloué pour appuyer les projets d'envergure.

Par ailleurs, le projet de cohabitation entre le CCNB et l'Université de Moncton, campus de Shippagan (UMCS) s'est concrétisé en 2018 grâce à la contribution des gouvernements fédéral et provincial dans le cadre du Fonds d'investissement stratégique. La cohabitation a nécessité l'agrandissement du pavillon Irène-Léger de l'UMCS en y ajoutant 2 610 m^2 qui sont partagés avec le Campus de la Péninsule acadienne. Le nouvel espace comprend, entre autres, une cafétéria commune, un centre de soutien à l'apprentissage partagé, des espaces destinés aux Services aux étudiantes et étudiants ainsi que des salles de classe, des laboratoires et des bureaux du CCNB. Le CCNB réalise ainsi des économies importantes associées à l'utilisation partagée de certains espaces et services communs. En outre, des ententes de partenariat ont été signées ou sont sur le point de l'être pour le partage de services ciblés, visant à une augmentation de services pour la population étudiante sans hausse de coûts.

De plus, le CCNB a investi des fonds pour transformer une aile de l'École des pêches, à Caraquet, pour y offrir une formation unique en Atlantique, le programme *Créativité et innovation*.

Mentionnons enfin que la firme Jacques Boucher Architectes Ltée a effectué, en 2019, une évaluation de la condition des infrastructures sur la rue du Collège, à Bathurst. L'analyse démontre qu'un investissement de plus de 20 M$ est nécessaire. En 2020-2021, le CCNB entamera des démarches pour déterminer les besoins en infrastructure pour la construction d'un nouveau campus étant donné que le site de la promenade Youghall, à Bathurst, est dans un état à tout le moins similaire à celui de la rue du Collège. Il est prévu que le nouveau campus répondrait aux besoins des deux sites de formation.

5.5 Technologies de l'information et des communications

Le secteur des TIC a pour mandat d'offrir un service essentiel au bon fonctionnement des opérations administratives et pédagogiques du CCNB en matière de technologies.

Dans un collège numérique hautement connecté comme le CCNB, le personnel et la population étudiante dépendent grandement de l'Internet et des services des TIC pour mener leurs activités professionnelles et pédagogiques. Grâce au Réseau informatique éducatif (RIÉ), le CCNB s'est joint aux membres du Réseau pour collaborer à la réalisation de plusieurs projets de protection de l'infrastructure numérique : gestion du pourriel et acquisition d'une solution de protection des postes de travail; acquisition de pare-feu de nouvelle génération; évaluation des risques institutionnels et de la vulnérabilité des réseaux; mise en place d'une plateforme de gestion des incidents de cybersécurité; acquisition d'un système de gestion des mots de passe.

Le CCNB possède une infrastructure réseautique fiable et évolutive; toutefois, elle est vieillissante. Il importe donc d'investir en continu dans le renouvellement des équipements et des systèmes. Les services TIC desservent le personnel du CCNB et la population étudiante des programmes réguliers et de la formation continue.

Les services doivent ainsi soutenir les besoins de la clientèle utilisatrice au rythme des tendances technologiques. Enfin, l'accroissement de la concurrence pour l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée dans le domaine des TIC a marqué le secteur au cours des deux dernières années.

5.6 Conclusion

Le CCNB dépend en très grande partie des subventions des gouvernements, en particulier de celui du Nouveau-Brunswick. Des ententes et des partenariats conclus avec différents organismes à l'échelle provinciale, nationale et internationale appuient également le CCNB dans son fonctionnement. En 2019-2020, les droits de scolarité représentent 13 % du revenu total du Collège. La situation économique difficile a incité le CCNB à créer des mécanismes et des structures visant à diversifier ses sources de revenus, notamment par la mise en œuvre de projets spéciaux et le développement de nos secteurs d'affaires, soit la Formation continue, l'Entrepreneurship et l'Innovation, ainsi que l'International. Les résultats en ce domaine ont progressé favorablement au cours des cinq dernières années.

Le pourcentage des ressources humaines effectuant la livraison des programmes et des services d'appui à l'apprentissage a diminué de 3,4 % entre 2015 et 2020. Cependant, le CCNB accorde la priorité à la livraison des formations et des services d'appui à l'apprentissage puisqu'environ trois quarts des membres du personnel (réguliers et termes à durée déterminée) sont dédiés directement à la livraison des programmes et aux services d'appui, alors qu'environ le quart se situe dans la gestion et l'administration. L'augmentation de moins de 5 % de 2014-2015 à 2015-2016 du capital humain dédié à la gestion et à l'administration visait l'augmentation de la performance organisationnelle, l'assurance de la qualité et la mise en place des mécanismes et conditions favorables à l'innovation.

Des sondages sur la qualité du climat de travail au CCNB ont été réalisés entre 2016 et 2020. Un Comité de mise en œuvre du plan d'amélioration du climat organisationnel est à l'œuvre depuis 2019.

Au niveau des installations, le projet de cohabitation entre le CCNB et l'Université de Moncton, campus de Shippagan (UMCS) s'est concrétisé en 2018. Par ailleurs, le CCNB demeure très vulnérable compte tenu de l'âge de plusieurs de ses bâtiments. Il sera important de bien prioriser les besoins et de trouver des solutions durables.

Le CCNB possède une infrastructure réseautique fiable et évolutive; toutefois, elle est vieillissante. Il importe donc d'investir en continu dans le renouvellement des équipements et des systèmes.

Chapitre 6 : Gouvernance et structure organisationnelle

Est-ce que le Conseil des gouverneurs et la structure organisationnelle permettent à la société collégiale d'organiser et gérer un établissement de réputation, efficace et de formation de haute qualité?

6.1 Aperçu

Ce chapitre présente le fonctionnement du Conseil des gouverneurs ainsi que la structure organisationnelle du CCNB.

6.2 Conseil des gouverneurs

Tel qu'il est stipulé dans la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, les activités et les affaires internes du CCNB sont dirigées et gouvernées par un Conseil des gouverneurs. Le Conseil est composé de 15 membres, dont un membre du personnel enseignant, un membre du personnel non enseignant et un membre de la population étudiante nommé par ses pairs. La composition du Conseil tient aussi compte de la représentation selon le sexe, les régions et les compétences jugées nécessaires pour la conduite de ses fonctions. L'Annexe 9 présente la liste des membres du Conseil des gouverneurs en 2019-2020.

Le Conseil se réunit quatre fois par année en session ordinaire et peut se réunir en session extraordinaire s'il le juge nécessaire. Il tient ses réunions ordinaires dans les différentes régions de la province afin de connaître et de comprendre les dynamiques communautaires et économiques des régions desservies par le CCNB. Quatre comités appuient le Conseil dans son fonctionnement : Gouvernance, Finances et vérification, Ressources humaines, et Mise en œuvre du plan d'amélioration du climat organisationnel.

Le plan stratégique, les plans d'affaires annuels, le cadre de gestion et guide à la reddition de comptes, le cadre de gestion des risques, les budgets de même que les indicateurs et cibles qui ont été définis et adoptés servent de feuille de route pour une gestion stratégique de la société.

Sur une base trimestrielle, la présidence-direction générale présente au Conseil des gouverneurs les principales réalisations et accomplissements du CCNB ainsi qu'un rapport sur les ressources humaines et un rapport financier. Un bilan trimestriel présente l'état d'avancement du plan d'affaires annuel et un bilan annuel détaillé présente les résultats des réalisations du plan d'affaires en lien avec le plan stratégique.

6.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la société de la Couronne a évolué au fil des cinq dernières années pour mieux répondre aux besoins de l'établissement.

La présidente-directrice générale, Liane Roy, a quitté ses fonctions en avril 2019 pour la retraite. Roger Doucet a assumé l'intérim jusqu'à la nomination de Pierre Zundel au poste de président-directeur général en septembre 2019.

Au 30 juin 2020, l'Équipe de direction est composée du président-directeur général, de la vice-présidente à la Formation et Réussite étudiante, du vice-président par intérim des Services administratifs, de la directrice de la Gestion stratégique et des quatre directions générales (Finances et Infrastructures, Formation continue, Entrepreneurship et Innovation, et International).

Au cours des prochains mois, l'Équipe de direction sera modifiée et comptera désormais cinq postes : le PDG, la vice-présidence à la Formation et à la Réussite étudiante, la direction de la Gestion stratégique, une vice-présidence aux Services administratifs et une vice-présidence au Développement. Les trois postes de vice-présidences seront pourvus à la suite de concours ouverts.

Comme démontré précédemment, le CCNB a effectué au cours des cinq dernières années de fonctionnement plusieurs modifications à sa structure organisationnelle. Des modifications ont été apportées aux différents comités de la Haute direction et des responsabilités ont été transférées à l'intérieur de la structure afin de mieux répondre aux besoins d'une société collégiale autonome. L'annexe X présente l'organigramme complet du CCNB au 30 juin 2020.

6.4 Conclusion

Conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, le CCNB est gouverné par un Conseil des gouverneurs formé de quinze membres au profil varié et en provenance des diverses régions de la province. Le Conseil se réunit au moins quatre fois par année et forme des Comités pour l'appuyer dans ses responsabilités de gestion et d'adoption d'un plan stratégique et d'un plan d'affaires. Pour assurer la direction de l'établissement au quotidien, le Conseil a désigné une présidence-direction générale. Elle fait rapport au Conseil des gouverneurs à intervalles réguliers et lui présente pour approbation les bilans de son administration.

Plusieurs modifications ont été apportées à la structure organisationnelle de l'établissement afin de mieux répondre aux besoins d'une société collégiale autonome.

Chapitre 7 : Pratiques de gestion et application de la gestion stratégique

Est-ce que le CCNB a un processus de planification et un système qualité et des politiques en place afin d'assurer la qualité de ses programmes et services?

7.1 Aperçu

Cette section examine les systèmes et mécanismes mis en place afin de permettre au CCNB d'améliorer ses services et ses programmes et assurer une gestion stratégique pour rencontrer les résultats identifiés dans son plan stratégique.

7.2 Pratiques de gestion

Dans un souci de répondre aux exigences de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*, le CCNB privilégie une gestion axée sur les résultats (GAR). L'approche se concentre sur les résultats définis qui sont exprimés sur le plan de changements souhaités. Le niveau d'atteinte de chaque résultat est mesuré sur la base d'indicateurs pour lesquels des cibles sont déterminées chaque année. En plus de veiller à l'atteinte des objectifs fixés par la province, le CCNB mesure et évalue ses performances au moyen d'indicateurs additionnels inscrits dans le *Plan stratégique 2016-2021*.

De plus, le CCNB a développé un *Cadre de gestion et guide à la reddition de comptes* qui assure la cohérence entre le plan stratégique, les plans d'affaires et les rapports annuels. Le cadre est adopté annuellement par le Conseil des gouverneurs et présenté au ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Le cadre indique la marche à suivre pour l'évaluation des services et la revue des programmes d'études visant à assurer le maintien de la qualité des programmes et le lien avec les besoins du marché de l'emploi. Il permet aussi de déterminer les actions correctives nécessaires et de proposer des modifications et orientations contribuant à l'atteinte des objectifs et résultats stratégiques escomptés. Le Cadre établit ainsi un cycle conjoncturel général (Annexe 11) qui est constitué de quatre étapes : Planification, Réalisation, Reddition de comptes et Amélioration continue.

Rappelons enfin que le CCNB dispose également d'un cycle de développement du plan d'affaires. Les lignes directrices portant sur l'évaluation, la mise sur pied, le développement, la suspension et le transfert de programmes d'études sont décrites dans le *Plan Perspectives*. En 2017, le CCNB a mis en place un modèle de présentation des rapports annuels permettant de suivre la performance organisationnelle d'une année à l'autre, ainsi que l'information reliée aux effectifs humains et à l'historique financier. Par ailleurs, le tableau de bord (Annexe 3) permet de dégager un portrait succinct et de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'affaires sur une base périodique. Il est l'outil privilégié pour informer le Conseil des gouverneurs du niveau d'atteinte des résultats conformément aux périodes définies pour chacun des indicateurs.

7.3 Système qualité et politiques

L'amélioration continue est une démarche primordiale pour garantir la pérennité du système de gestion de la qualité du CCNB. En 2017-2018, le CCNB a embauché une conseillère en politiques et assurance de qualité qui a poursuivi l'harmonisation du système qualité et des politiques et renforcé les normes de gestion et de contrôle de la qualité des documents officiels de l'établissement.

7.4 Gestion des risques

La gestion des risques au CCNB est le processus de prévention et de protection lui permettant d'anticiper les difficultés et les menaces à mener à bien sa mission telle qu'énoncée dans la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*. Dès 2014, le CCNB a mis en place un processus de cartographie des risques qui implique l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la gestion des risques inhérents aux activités de l'établissement.

Le *Registre des risques et mesures d'atténuation* est mis à jour annuellement et remis au Conseil des gouverneurs. Des sessions de formation ont été organisées en juin 2020 pour le Conseil des gouverneurs et pour les membres du Conseil d'orientation élargi (comprenant toutes les directions du CCNB) en vue de l'identification et de l'évaluation des risques du CCNB à l'avenir.

7.4.1 Pandémie de la COVID-19

En réponse à la pandémie mondiale de la COVID-19, le CCNB s'est engagé dès la mi-mars 2020 dans un effort sans précédent visant à limiter la propagation du coronavirus au Nouveau-Brunswick. Le confinement généralisé a notamment provoqué une remise en question complète des activités de formation.

Tout d'abord, le maintien des programmes et la mise en place des services essentiels sont devenus la priorité du CCNB. Tous les programmes réguliers de formation sont passés à des formats de prestation à distance à l'intérieur d'une semaine suivant la décision du gouvernement du Nouveau-Brunswick de ne fournir que les services essentiels. Plus de 90 % des membres du personnel travaillaient à domicile. Le personnel de soutien a pris en charge la sécurité sanitaire des installations et les gestionnaires ont œuvré à organiser ce virage imprévu. Grâce aux idées novatrices et à l'inventivité du personnel enseignant, on a ainsi pu voir les activités d'enseignement reprendre et se poursuivre. Le personnel professionnel et de soutien des secteurs de la Formation et la Réussite étudiante et des Technologies de l'information et des communications ont offert un encadrement sans précédent au personnel enseignant pour adapter les pratiques d'enseignement à une livraison à distance. Des modalités alternatives d'apprentissage de toutes sortes ont été utilisées (ressources éducatives disponibles en ligne, outils de télécommunication, de visioconférence ou de partage de documents) dans un souci de réduire au minimum les impacts sur les parcours d'apprentissage. De plus, tous les services essentiels à la population étudiante (santé mentale, soutien à l'apprentissage, soutien à la clientèle internationale et orientation) ont été offerts à distance. Et la population étudiante, elle, a été tout aussi extraordinaire dans sa volonté de terminer l'année collégiale, en répondant aux nouvelles exigences d'apprentissage alors que tout aurait pu les éloigner de leurs études.

Le CCNB a fourni des équipements et des fournitures aux différentes équipes médicales du Réseau de santé Vitalité, comme des respirateurs du Campus de Dieppe. Par ailleurs, l'équipe de recherche appliquée du Réseau CCNB-*INNOV* a travaillé étroitement avec quatre distilleries du Nouveau-Brunswick afin de produire des milliers de litres d'assainisseur à main, par jour, pour répondre à la demande croissante.

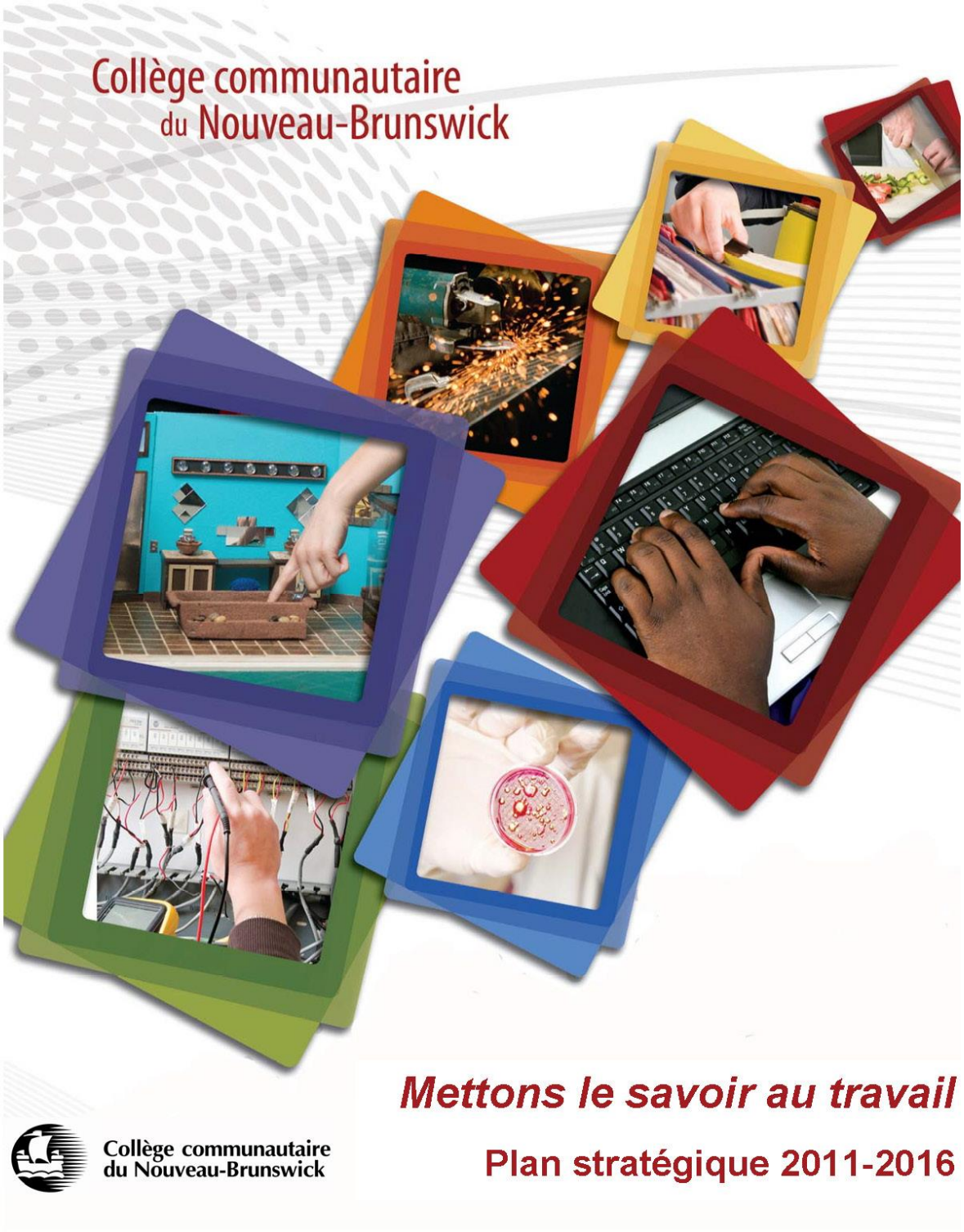
Grâce au soutien indéfectible de tout le personnel du CCNB, la population étudiante a pu terminer l'année collégiale et intégrer le marché du travail ou revenir au CCNB à l'automne 2020 pour compléter leur programme.

Enfin, la pandémie a certes posé une gamme de défis, mais autant d'opportunités de transformation de l'enseignement postsecondaire à travers, par exemple, l'apprentissage à distance, en emploi et la microcertification.

7.5 Conclusion

Le CCNB privilégie une gestion axée sur les résultats. En plus de veiller à l'atteinte des objectifs fixés par la province, le Collège mesure et évalue ses performances au moyen d'indicateurs additionnels inscrits dans le *Plan stratégique 2016-2021*. Sur le plan organisationnel et opérationnel, le CCNB planifie, met en place et examine ses programmes et ses services selon un cycle conjoncturel défini dans le *Cadre de gestion et guide à la reddition de comptes*. La gestion des risques au CCNB est le processus de prévention et de protection lui permettant d'anticiper les difficultés à mener à bien sa mission. Les efforts sont mis en place pour assurer le maintien d'un risque acceptable et pour atteindre les résultats stratégiques de l'établissement.

Annexe I – Plan stratégique 2011-2016 – Mettons le savoir au travail



Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick est une institution d'enseignement général, professionnel et technique de niveau postsecondaire au service de la communauté francophone.

Cette publication a été réalisée par le
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick.

Pour en obtenir un exemplaire, communiquez avec le :

Siège social du CCNB
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
C.P. 700
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z6

Téléphone : 506-547-2634
Télécopieur : 506-547-2741
Courriel : questionsccnbweb@gnb.ca

Pour le personnel du CCNB, ce document est publié dans Terminus sous l'onglet « À propos du CCNB ».

Le présent plan stratégique a été approuvé par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 28 juin 2011.

TABLE DES MATIÈRES

Philosophie du CCNB 1

Mission 1

Résultats stratégiques 1

Les axes de développement 2

Axe de développement 1 : Favoriser la réussite étudiante 2

Axe de développement 2 : Offrir une programmation de qualité, flexible et adaptée aux besoins 3

Axe de développement 3 : Entreprendre avec son milieu et avec le monde 4

Axe de développement 4 : Attirer le talent et promouvoir nos succès 5

Axe de développement 5 : Devenir une société collégiale novatrice 6

Axe de développement 6 : Assurer le succès du nouveau modèle d'affaires de la société collégiale 7

Philosophie du CCNB

Mettons le savoir au travail

Nous appliquons cette philosophie chaque jour en adoptant des comportements individuels ainsi qu'un mode de fonctionnement qui reposent sur les valeurs suivantes :

- **Le partenariat** : Nous développons des partenariats mutuellement avantageux dans un souci constant d'assurer la complémentarité et la valeur ajoutée de notre mission.
- **La qualité** : Nous travaillons avec rigueur. Nous visons l'obtention de résultats de qualité dans nos champs de compétences.
- **L'innovation** : Nous provoquons et valorisons le changement, la créativité et le désir d'amélioration continue.
- **Le respect** : Nous valorisons les gens et la diversité. Nous traitons avec considération notre population étudiante, notre personnel et nos partenaires. Nous plaçons l'étudiante et l'étudiant au cœur de notre action.
- **La responsabilité** : Nous maintenons des liens de confiance avec nos étudiantes, nos étudiants et nos communautés en offrant des services qui répondent à leurs besoins. Nous pratiquons la gestion axée sur les résultats et rendons publique l'information qui s'y rapporte.

Mission

Nous contribuons à l'épanouissement des personnes et de la société acadienne et francophone en offrant des programmes de formation axés sur les compétences en lien avec le marché de l'emploi, en soutenant des activités de recherche appliquée qui stimulent les processus d'innovation et en nous engageant activement au sein de nos communautés.

Résultats stratégiques

Notre action au quotidien vise l'atteinte des résultats stratégiques suivants :

- Une société collégiale centrée sur les étudiantes et les étudiants
- Une programmation flexible
- Une société collégiale entrepreneuriale
- Un employeur de choix
- Une société collégiale novatrice
- Un modèle d'affaires performant

Les axes de développement

Axe de développement 1 : Favoriser la réussite étudiante	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
1.1 Améliorer les pratiques en matière d'admission, d'insertion et de rétention des étudiantes et des étudiants	1.1.1. Concertation avec les ministères en vue de renforcer les programmes de soutien à la population étudiante
	1.1.2. Intégration des services pédagogiques et des services d'appui à la réussite étudiante
	1.1.3. Valorisation du soutien à la population étudiante et sensibilisation du personnel aux besoins des groupes cibles
	1.1.4. Renforcement des stratégies de recrutement et de rétention des étudiantes et des étudiants auprès de l'ensemble du personnel
	1.1.5. Implication accrue en matière de placement des étudiantes et des étudiants
	1.1.6. Élaboration d'un plan de développement des affaires étudiantes et des services connexes
1.2. Accroître la mobilité des étudiantes et des étudiants	1.2.1. Promotion active des programmes de bourses de mobilité
	1.2.2. Développement de partenariats en matière de mobilité étudiante
	1.2.3. Étude de la possibilité d'introduire des exigences en matière de mobilité dans les programmes de formation réguliers
1.3. Veiller à ce que les étudiantes et les étudiants incarnent les valeurs de l'apprentissage à vie	1.3.1. Appui au développement de l'éthique professionnelle, de l'entrepreneuriat et du sens de l'innovation chez la population étudiante
	1.3.2. Aide à l'acquisition des compétences essentielles par les étudiantes et les étudiants
	1.3.3. Renforcement de la notion de l'apprentissage continu auprès de la population étudiante
	1.3.4. Mise en œuvre de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis expérientiels et professionnels
	1.3.5. Intégration transversale de l'acquisition des compétences essentielles dans les activités éducatives
1.4. Intégrer davantage les étudiantes et les étudiants dans toutes les composantes de la vie collégiale	1.4.1. Appui au renforcement de la gouvernance étudiante
	1.4.2. Intégration de la représentation étudiante dans les instances décisionnelles du CCNB
	1.4.3. Mise en œuvre de structures et de mécanismes de consultation des étudiantes et étudiants concernant les affaires du CCNB
	1.4.4. Incitation des étudiantes et des étudiants sortants à participer aux associations d'anciens et amis
	1.4.5. Augmentation des occasions d'emplois destinés aux étudiantes aux et étudiants dans les campus
	1.4.6. Accroissement du rôle des étudiantes et des étudiants dans la promotion des programmes et dans le recrutement

Axe de développement 2 : Offrir une programmation de qualité, flexible et adaptée aux besoins	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
2.1. Renforcer l'assurance qualité de la programmation	2.1.1. Renforcement du cadre d'assurance de la qualité des programmes, des cours et de leur prestation
	2.1.2. Réévaluation de la durée des programmes d'études et de l'année collégiale
2.2. Accroître l'internationalisation de la programmation	2.2.1. Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan d'action visant l'internationalisation des programmes et des cours
	2.2.2. Renforcement des relations avec les agences engagées dans le développement international, notamment le ministère des Affaires intergouvernementales, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), l'Association canadienne des collèges communautaires (ACCC) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI)
	2.2.3. Augmentation des occasions d'apprentissage qui favorisent l'internationalisation des formations
2.3. Élaborer des formations qui répondent aux besoins dans des domaines porteurs et selon un cadre entrepreneurial	2.3.1. Renouvellement de l'exercice « perspectives » en matière de développement des programmes
	2.3.2. Développement d'une capacité de veille stratégique chez les conseillers sectoriels
	2.3.3. Réévaluation des pratiques actuelles en matière de développement et d'actualisation des programmes et des cours
2.4. Renforcer les méthodes d'actualisation des cours et des programmes en fonction des besoins du marché de l'emploi	2.4.1. Développement des capacités des centres spécialisés du CCNB en matière de veille technologique et concurrentielle
	2.4.2. Appui aux activités des conseillers sectoriels en matière de veille stratégique, de développement et d'actualisation des programmes et des cours
	2.4.3. Augmentation de la capacité de formation en entreprise (perfectionnement, certification, recyclage, etc.)
2.5. Développer de façon optimale de nouveaux modèles de prestation de la formation régulière et de la formation continue	2.5.1. Augmentation des occasions d'apprentissage pratique en collaboration avec les entreprises
	2.5.2. Élaboration de partenariats avec les agences de développement économique pour la formation continue
	2.5.3. Accroissement et diversification de la clientèle en formation continue
	2.5.4. Accroissement de l'offre de formations continue de courte durée
	2.5.5. Offre de cours spécialisés selon les besoins des syndicats provinciaux
	2.5.6. Augmentation de l'accessibilité des cours, des programmes et des expertises des centres spécialisés dans les régions
	2.5.7. Mise en place d'un système de reconnaissance de la formation continue au moyen d'unités de formation continue (UFC)

Axe de développement 3 : Entreprendre avec son milieu et avec le monde	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
3.1. Renforcer la capacité entrepreneuriale, le sens du leadership communautaire et l'arrimage avec les entreprises et les organisations néo-brunswickoises	3.1.1. Contribution aux stratégies régionales visant à contrer l'exode des populations
	3.1.2. Établissement de partenariats communautaires dans l'organisation d'activités par le CCNB et par les organismes locaux
	3.1.3. Exploration en vue de mettre en place, dans les campus, un service d'accompagnement des entreprises naissantes
3.2. Favoriser la collaboration avec les autres établissements de formation technique et professionnelle, les universités et les écoles	3.2.1. Augmentation du nombre de transferts en bloc des acquis scolaires
	3.2.2. Augmentation et diversification des programmes articulés
	3.2.3. Renforcement de la sensibilisation des conseillers en orientation des écoles et des agences partenaires ainsi que des enseignants du secondaire aux programmes de formation offerts par le CCNB
	3.2.4. Élargissement des possibilités d'activités conjointes avec les collèges et les universités, notamment dans les domaines de la recherche, du développement international et du partage des services
	3.2.5. Augmentation des activités destinées aux élèves du secondaire en vue de les sensibiliser à la vie collégiale
	3.2.6. Développement de passerelles (programmes présecondaires et postsecondaires) pour faciliter la transition des parcours de formation
3.3. Augmenter les capacités en matière de recherche appliquée et d'innovation	3.3.1. Sélection et gestion rigoureuses des activités de recherche appliquée et d'innovation
	3.3.2. Obtention d'une reconnaissance accrue de l'expertise du CCNB en matière d'adaptation technologique, ainsi que des activités dans ce domaine, en partenariat avec l'industrie
3.4. Assurer l'internationalisation de la clientèle et du personnel	3.4.1. Obtention d'une présence accrue du CCNB ou de ses programmes à l'étranger pour faciliter le recrutement d'étudiantes et d'étudiants étrangers
	3.4.2. Perfectionnement des compétences du personnel en matière d'accueil, d'intégration et de formation des nouveaux arrivants
	3.4.3. Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action pour le recrutement des étudiantes et des étudiants étrangers

Axe de développement 4 : Attirer le talent et promouvoir nos succès	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
4.1. Accroître la renommée du CCNB au Nouveau-Brunswick, au Canada et sur la scène internationale	4.1.1. Représentation du CCNB à des conseils d'administration d'organismes régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux
	4.1.2. Reconnaissance accrue du CCNB comme partenaire de premier choix du développement économique régional (Entreprise Nouveau-Brunswick, Agences de développement économique communautaire, Industrie Canada)
	4.1.3. Incitation du personnel à représenter activement le Collège lors d'événements
	4.1.4. Participation accrue du personnel à la promotion du CCNB
	4.1.5. Actualisation des plans de communication et de marketing du CCNB
	4.1.6. Promotion accrue des activités de recherche appliquée et d'innovation
4.2. Encourager la participation des étudiantes, des étudiants et du personnel au sein de la communauté	4.2.1. Encouragement de la participation de la population étudiante et du personnel dans des activités bénévoles
	4.2.2. Ouverture des installations du CCNB aux communautés locales
	4.2.3. Association à une cause « communautaire » pertinente et de haute visibilité
4.3. Promouvoir activement les accomplissements de la population étudiante, des anciens et du personnel	4.3.1. Intégration des accomplissements de la population étudiante, des anciens et du personnel dans les activités de communication, de recrutement et de financement du CCNB
4.4. Assurer une force d'attraction et une intégration efficace de la relève ainsi qu'une solide gestion des savoirs institutionnels	4.4.1. Reconnaissance accrue du CCNB à titre d'employeur de choix
	4.4.2. Élaboration d'un plan de relève
	4.4.3. Élaboration d'un plan de gestion des connaissances
	4.4.4. Élaboration d'un plan qui vise à assurer la continuité de tous les services et la relève des postes uniques

Axe de développement 5 : Devenir une société collégiale novatrice	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
5.1. Favoriser l'esprit d'initiative et la créativité chez les étudiantes et les étudiants et chez le personnel	5.1.1. Intégration de compétences axées sur la créativité dans les formations
	5.1.2. Soutien à des activités de développement de la pensée créative
5.2. Adopter des pratiques de formation qui misent davantage sur l'innovation technopédagogique	5.2.1. Révision de la stratégie organisationnelle de développement de la formation en ligne
	5.2.2. Expérimentation des environnements d'apprentissage personnalisés (EAP) dans la prestation des formations
	5.2.3. Utilisation accrue des technologies en salle de classe
5.3. Soutenir le perfectionnement du personnel pour qu'il demeure à la fine pointe de l'innovation et contribue activement à la modernisation du CCNB	5.3.1. Valorisation du développement des compétences essentielles et de la performance auprès du personnel
	5.3.2. Soutien à des activités axées sur la pédagogie collégiale
	5.3.3. Encouragement des échanges de personnel avec des entreprises et autres établissements
	5.3.4. Appui au développement du personnel qui souhaite assumer des responsabilités grandissantes
	5.3.5. Représentation du CCNB auprès des associations régionales, provinciales, nationales et internationales

Axe de développement 6 : Assurer le succès du nouveau modèle d'affaires de la société collégiale	
Stratégies de mise en œuvre	**Moyens**
6.1. Augmenter le sentiment d'appartenance au CCNB et favoriser l'adhésion de toutes et de tous à sa philosophie	6.1.1. Soutien proactif à la tenue d'activités et d'événements intercampus
	6.1.2. Utilisation des moyens technologiques pour favoriser les liens entre les étudiantes et les étudiants et le CCNB
	6.1.3. Développement d'activités étudiantes à valeur pédagogique, socioculturelle, communautaire et sportive
	6.1.4. Appui à la mise sur pied d'une fédération des ancien.ne.s et ami.e.s du CCNB
6.2. Travailler en réseau et augmenter la synergie entre les cinq campus du CCNB	6.2.1. Appui aux échanges intercampus
	6.2.2. Partage des stratégies et des bonnes pratiques entre les campus
	6.2.3. Mise en place des moyens efficaces de gestion de l'information et de la communication entre les campus
	6.2.4. Augmentation de l'efficience de l'organisation par l'utilisation accrue de technologies de l'information
6.3. Mettre en place les conditions assurant une transition optimale vers la nouvelle gouvernance de la société collégiale	6.3.1. Mise en place de la gestion axée sur les résultats
	6.3.2. Lancement d'une campagne d'information interne portant sur les changements de gouvernance et les réalités opérationnelles entourant la nouvelle structure du CCNB
6.4. Assurer la mise en œuvre d'une structure organisationnelle moderne, souple et entrepreneuriale	6.4.1. Intensification de bonnes pratiques d'affaires visant la diversification du financement basées sur des mesures de reddition de compte appropriées
	6.4.2. Instauration de l'encadrement nécessaire au développement de plans d'affaires spécifiques liés aux objectifs globaux, afin d'augmenter les occasions et le financement dans les secteurs de la formation continue, de la formation en ligne, des activités de recherche et de développement, de projets internationaux et de services à la communauté
	6.4.3. Renforcement des processus nécessaires à une saine gestion financière des ressources humaines et matérielles en lien avec la gestion des talents et un rendement accru du CCNB
	6.4.4. Mise sur pied d'une équipe de gestion du changement et développement d'activités de gestion du changement destinées au personnel
	6.4.5. Mise en place efficiente d'une nouvelle structure organisationnelle
6.5. Renforcer la communication interne et externe dans un souci de transparence et de responsabilité	6.5.1. Reddition des comptes au public
	6.5.2. Renforcement de la gestion du flux d'information à l'interne et à l'externe
	6.5.3. Soutien à la formation du personnel en communication interpersonnelle
	6.5.4. Modernisation du site Web du CCNB ainsi que de sa stratégie en matière d'utilisation des médias sociaux

Campus de Bathurst
C.P. 266
Bathurst (N.-B.) E2A 3Z2
Téléphone : 506-547-2145 ou 1-800-552-5483
Télécopieur : 506-547-7674

Campus de Campbellton
C.P. 309
47, avenue du Village
Campbellton (N.-B.) E3N 3G7
Téléphone : 506-789-2377 ou 1-888-648-4111
Télécopieur : 506-789-2433

Campus de Dieppe
505, rue du Collège
Dieppe (N.-B.) E1A 6X2
Téléphone : 506-856-2200 ou 1-800-561-7162
Télécopieur : 506-856-2847

Campus d'Edmundston
C.P. 70
35, rue du 15-Août
Edmundston (N.-B.) E3V 3K7
Téléphone : 506-735-2500 ou 1-888-695-2262
Télécopieur : 506-735-2717

Campus de la Péninsule acadienne
232 A, avenue de l'Église
Shippagan (N.-B.) E8S 1J2
Téléphone : 506-336-3073
ou 1-866-299-9900
Télécopieur : 506-336-3075

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

www.ccnb.nb.ca questionsccnbweb@gnb.ca
Bathurst | Campbellton | Dieppe | Edmundston | Péninsule acadienne

Siège social
C.P. 700
725, rue du Collège
Bathurst (N.-B.) E2A 3Z6
Téléphone : 506-547-2634
Télécopieur : 506-547-2741

Annexe II – Plan stratégique 2016-2021 – Vision Passion Succès

TABLE DES MATIÈRES

En route vers 2021	1
Des défis stimulants	2
Démarche d'élaboration du plan stratégique	3
Notre environnement	4
Nos valeurs	6
Notre vision, notre mission et notre engagement	7
Axes stratégiques et résultats escomptés	8
Nos indicateurs de rendement	10

EN ROUTE VERS 2021

Au nom du Conseil des gouverneurs du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, j'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2016-2021 de la société collégiale. Les orientations stratégiques retenues par le Conseil des gouverneurs constituent les fondements de ce plan stratégique. Elles comprennent les priorités retenues afin de remplir la mission de la société collégiale à la lumière des facteurs internes et externes.

Le Plan stratégique est notre carte routière pour les cinq prochaines années. Il est au croisement de trois axes stratégiques : les étudiants et diplômés, au cœur de nos actions; la communauté, un partenaire de premier choix; et la viabilité, soutenue par une culture entrepreneuriale. Les actions privilégiées favoriseront notre compétitivité et notre productivité ainsi que l'arrimage de nos actions avec les nouvelles réalités du marché du travail et de l'environnement socioéconomique dans lequel évolue notre organisation.

Des mesures de performance sont établies dans un souci de réalisation de notre mission et de notre vision dictée par notre volonté, de bonne gouvernance, de leadership efficace et de reddition de comptes. Dans cette perspective, nous renforcerons l'application du cadre de gestion axée sur les résultats dans une culture d'amélioration continue, tout en favorisant la transparence et en consolidant la gestion des ressources informationnelles.

Nos efforts sont en harmonie avec les priorités de la province du Nouveau-Brunswick afin de contribuer activement au développement socioéconomique de nos communautés, et ce, avec une ouverture sur le monde. Nous consoliderons nos partenariats avec des organismes communautaires, privés, publics et para-publics afin d'assurer un positionnement du CCNB à l'échelle provinciale ainsi que sur le plan pancanadien et à l'étranger.

Les défis sont de taille, mais nous sommes persuadés que nous saurons prendre les virages nécessaires pour les relever et mener à terme le Plan stratégique 2016-2021 avec succès.

Jean Jacques Roy
Président du Conseil des gouverneurs

NOS PRIORITÉS : ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS, COMMUNAUTÉ et VIABILITÉ

DES DÉFIS STIMULANTS

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2016-2021, lequel présente un CCNB tourné vers l'avenir et amorçant un nouveau chapitre de son histoire. Le CCNB se veut un chef de file dans la formation d'un capital humain qui contribue à l'avancement des communautés par une main-d'œuvre compétente et performante.

Nous voulons miser sur nos acquis, en mettant à profit nos compétences et nos expertises, et en intégrant de nouveaux produits et services à valeur ajoutée pour contribuer au développement socioéconomique de nos communautés.

Une population étudiante diversifiée nous incite à adopter une approche innovatrice dans la prestation de nos produits et services. Notre population étudiante est au cœur des actions et des décisions du CCNB. La communauté, tant à l'échelle régionale, provinciale, nationale qu'internationale, constitue un point d'ancrage important pour les partenariats, la collaboration et la performance organisationnelle, des atouts essentiels au développement et au rayonnement du CCNB. Par le fait même, nos efforts soutiennent la stratégie du gouvernement provincial en matière d'immigration francophone.

Nos trois secteurs d'affaires (Formation continue, CCNB-International, Entrepreneurship et Innovation) mettent le cap sur des initiatives au sein des entreprises en formant une main-d'œuvre qualifiée adaptée aux emplois disponibles et en favorisant le transfert de connaissances à l'industrie, la recherche appliquée et les occasions d'apprentissage expérientiel.

Afin d'assurer la viabilité financière, nos décisions d'investissement s'appuieront sur des informations et des données factuelles et nos pratiques de gestion s'inscriront dans une culture plus entrepreneuriale, nous permettant d'agir plus rapidement sur les occasions d'affaires, avec des répercussions à court, moyen et long termes pour le CCNB.

Enfin, je souligne la participation et l'engagement du personnel dans l'exercice de planification stratégique ainsi que la contribution de la communauté. Avec le soutien indéfectible du personnel, le CCNB disposera sans aucun doute des savoirs pour s'adapter aux changements de son environnement interne et externe. Je réitère mon appréciation envers le personnel du CCNB pour son engagement soutenu dans la réussite de notre population étudiante. Je remercie également les membres du Conseil des gouverneurs pour leur confiance.

Liane Roy
Présidente-directrice générale

LA POPULATION ÉTUDIANTE : AU COEUR DE NOS ACTIONS

DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le Plan stratégique présente le CCNB comme un chef de file incontournable dans le développement socioéconomique de la province du Nouveau-Brunswick en formant des acteurs du développement de la société de demain.

Une rétrospective sur les réalisations des cinq dernières années a permis de dresser un portrait clair de la situation et de placer en perspective les priorités et les stratégies que la société collégiale devra déployer dans les prochaines années. Cet exercice a servi de toile de fond pour alimenter la réflexion au sein du Conseil des gouverneurs.

Le Plan stratégique a été élaboré à partir des grandes orientations définies par le Conseil des gouverneurs. Par la suite, l'ensemble du personnel et les étudiants du CCNB ont participé au développement du plan à divers niveaux. En parallèle, les représentants des communautés et les partenaires ont également été consultés.

La planification stratégique présente une lecture aussi actuelle que prospective des besoins et des attentes du personnel du CCNB et de la communauté ainsi que du contexte dans lequel l'institution intervient. Les orientations et les objectifs du plan deviennent alors des engagements du personnel et des partenaires. Cette concertation a ainsi établi la compréhension d'une vision commune.

L'approche inclusive et participative adoptée dans le cadre de l'exercice a permis de répondre aux besoins exprimés par toute la communauté interne et externe du CCNB. La sollicitation de divers acteurs a permis de cerner les différents enjeux de l'institution. L'exercice de planification a permis aux membres du personnel et aux partenaires de discuter et d'échanger afin de mobiliser et de recentrer leurs efforts autour des axes stratégiques prioritaires retenus et sur lesquels le CCNB devra se concentrer au cours des cinq prochaines années.

La réussite étudiante a été au cœur des discussions et des consultations, tant à l'interne qu'à l'externe. La toile de fond qui a servi à l'élaboration du Plan stratégique reposait sur la façon dont les personnes qui gravitent autour de l'institution et les systèmes dans lesquels elles fonctionnent peuvent contribuer à une formation de qualité pour préparer un capital humain professionnel, compétent et de qualité.

EXTERNE

Les défis économiques du Nouveau-Brunswick exigent une mobilisation de tous les partenaires. Le CCNB déploie donc tous les efforts pour remplir le mandat qui lui a été conféré par la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick* et contribuer de façon optimale au développement socioéconomique de la province.

Les emplois des prochaines décennies nécessiteront pour la plupart de posséder au minimum un diplôme d'études postsecondaires.

Le Nouveau-Brunswick a enregistré moins de 2 % d'augmentation de l'emploi au cours de la dernière décennie. Afin de préserver un taux de placement élevé pour ses diplômés, le CCNB assure une veille stratégique à l'égard des industries qui présentent des perspectives de croissance durables et des besoins en formation de groupes cibles bien connus (élèves du secondaire, adultes analphabètes, population sans diplôme d'études postsecondaires, etc.) afin de mettre régulièrement à jour son offre de formation.

L'ampleur des défis démographiques et économiques au Nouveau-Brunswick diffère d'une région à l'autre, et les campus dans nos régions subissent les effets de leur environnement. La région du Nord-Est (Campus de Bathurst, Campus de la Péninsule acadienne et Campus de Campbellton) fait face à des défis relativement plus importants en matière de recrutement d'une population jeune, mais dispose d'un grand bassin d'une population adulte qui a besoin de renforcement de ses capacités pour faciliter son insertion au marché du travail.

La région du Sud-Est (Campus de Dieppe) connaît, contrairement aux régions du nord de la province, une amélioration de ses performances économiques, de sa population active, ainsi qu'une croissance de sa population.

La région du Nord-Ouest (Campus d'Edmundston) présente des caractéristiques semblables à celles de la province dans son ensemble. Elle se situe à mi-chemin entre les caractéristiques des régions du Nord-Est et celles du Sud-Est.

En cette ère axée sur la technologie de l'information, les étudiants potentiels disposent d'une variété croissante de sources pour accéder à des connaissances et des renseignements. Le CCNB est confronté, comme les autres institutions postsecondaires du Nouveau-Brunswick, à la concurrence accrue d'établissements privés et publics postsecondaires hors province, qui offrent une grande variété de programmes de formation qualifiante à des prix compétitifs, avec certains programmes en ligne et gratuits.

Du côté de la demande, on assiste à des changements au niveau des besoins et des attentes des clients potentiels des établissements postsecondaires (générations X, Y et Z) et à une croissance importante du nombre d'étudiants à besoins spéciaux.

INTERNE

Au CCNB, nos employés constituent notre principale ressource. Nos ressources humaines regorgent d'expertises variées en matière de formation, de services à l'industrie, de développement international et de services d'appui et d'accompagnement.

La répartition des programmes de formation dans les campus est constamment en révision afin d'augmenter le nombre de femmes sur les campus avec une forte proportion d'hommes et vice-versa, de favoriser la mobilité des étudiants néo-brunswickois d'une région à l'autre, d'augmenter le taux d'occupation des sièges et d'utiliser de façon efficiente nos ressources pédagogiques et technologiques.

La satisfaction des besoins de notre clientèle passe inévitablement par des services technologiques permettant des modes de prestation adaptés et diversifiés. Au CCNB, le renforcement de l'adéquation entre les technologies et nos produits et services constitue donc un enjeu important.

Le CCNB comprend bien les défis financiers que traverse la province du Nouveau-Brunswick et les mesures fermes d'optimisation de ses ressources et contribue, par son engagement, à rendre ses processus administratifs et de gestion encore plus efficients et efficaces.

L'existence d'une politique d'inclusion au CCNB permet d'assurer des chances égales de réussite à l'ensemble de la population étudiante. Plusieurs services de soutien, d'intégration, de mise à niveau et d'accompagnement liés à cette politique au sein du Collège sont constamment actualisés, et certains d'entre eux sont mis en œuvre en concertation avec la communauté.

Le CCNB utilise une approche multipartite, en partenariat avec d'autres institutions, dans ses activités de prospection en matière d'identification et d'analyse des besoins actuels et futurs des employeurs, des industries et des autres groupes de clientèles cibles. Il explore sur une base régulière de nouveaux produits et services, de nouveaux modes de prestation avec leurs services connexes et il identifie lesquels il est le plus pertinent d'instaurer.

NOS VALEURS

L'innovation : Nous provoquons et valorisons le changement, la créativité et le désir d'amélioration continue.

L'intégrité : Nous agissons avec honnêteté et équité à tous les niveaux de l'institution, dans les relations interpersonnelles et face à nos étudiantes et étudiants ainsi qu'à nos partenaires.

Le partenariat : Nous développons des partenariats mutuellement avantageux dans un souci constant d'assurer la complémentarité et la valeur ajoutée de notre mission.

Le respect : Nous valorisons les gens et la diversité. Nous traitons avec considération notre population étudiante, notre personnel et nos partenaires. Nous plaçons l'étudiante et l'étudiant au cœur de notre action.

La responsabilité : Nous pratiquons la gestion axée sur les résultats et rendons publique l'information qui s'y rapporte. Nous sommes imputables face aux rôles qui sont dévolus aux différents niveaux de l'organisation ainsi qu'à l'égard de notre population étudiante et de nos partenaires. Nous communiquons avec ouverture les informations pertinentes à tous les membres du personnel, à notre population étudiante, à nos partenaires et au public.

NOTRE VISION

Un chef de file dans la formation d'un capital humain qui contribue à l'avancement des communautés par une main-d'œuvre compétente et performante.

NOTRE MISSION

Une institution de formation professionnelle et technique et de recherche appliquée essentielle au développement socioéconomique du Nouveau-Brunswick et ouverte sur le monde.

NOTRE ENGAGEMENT

Engagés dans le développement et l'épanouissement de nos communautés acadiennes et francophones, nous repoussons sans cesse nos limites afin de nous adapter constamment aux nouvelles réalités. Nous concevons des solutions novatrices et déployons de l'enthousiasme pour les réaliser. Nous sommes passionnés pour l'avenir et pour les personnes qui nous entourent, nos étudiantes et étudiants, nos collègues et nos partenaires.

AXES STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les axes stratégiques expriment les orientations privilégiées par le Conseil des gouverneurs constituant le fondement de notre Plan stratégique et pour lesquels des actions seront menées en vue de l'atteinte de résultats escomptés.

ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS

Le CCNB se démarque par ses approches novatrices et la qualité de ses services de formation en plaçant l'étudiante ou l'étudiant au centre de ses actions.

- Renforcement des capacités du personnel enseignant et application dans les pratiques pédagogiques, andragogiques et technopédagogiques
- Amélioration de l'accès à la formation et à l'employabilité
- Amélioration de la réussite étudiante
- Amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois

8 Plan stratégique 2016-2021

2

COMMUNAUTÉ

Le CCNB est ancré dans sa communauté en participant activement à son développement socioéconomique.

- Accroissement de partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, privés, publics et parapublics
- Renforcement des capacités à contribuer au développement socioéconomique de nos communautés

3

VIABILITÉ

Le CCNB est reconnu pour son efficience et l'efficacité de ses pratiques de gestion dans une culture entrepreneuriale.

- Accroissement de l'autonomie financière
- Augmentation de l'efficience des pratiques de gestion
- Accroissement de l'engagement envers le CCNB

Plan stratégique 2016-2021 9

INDICATEURS DE RENDEMENT

Taux d'augmentation du nombre d'inscriptions
Cible 2021 : 5 %

Taux de persévérance
Cible 2021 : 85 %

Taux de diplomation
Cible 2021 : 85 %

Taux de satisfaction des diplômés
Cible 2021 : 90 %

Taux d'embauche
Cible 2021 : 87 %

Taux d'embauche lié à la formation
Cible 2021 : 85 %

Taux de satisfaction des employeurs
Cible 2021 : selon les normes du secteur

Taux d'accroissement des partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, entreprises et employeurs
Cible 2021 : 25 % par rapport à 2016-2017

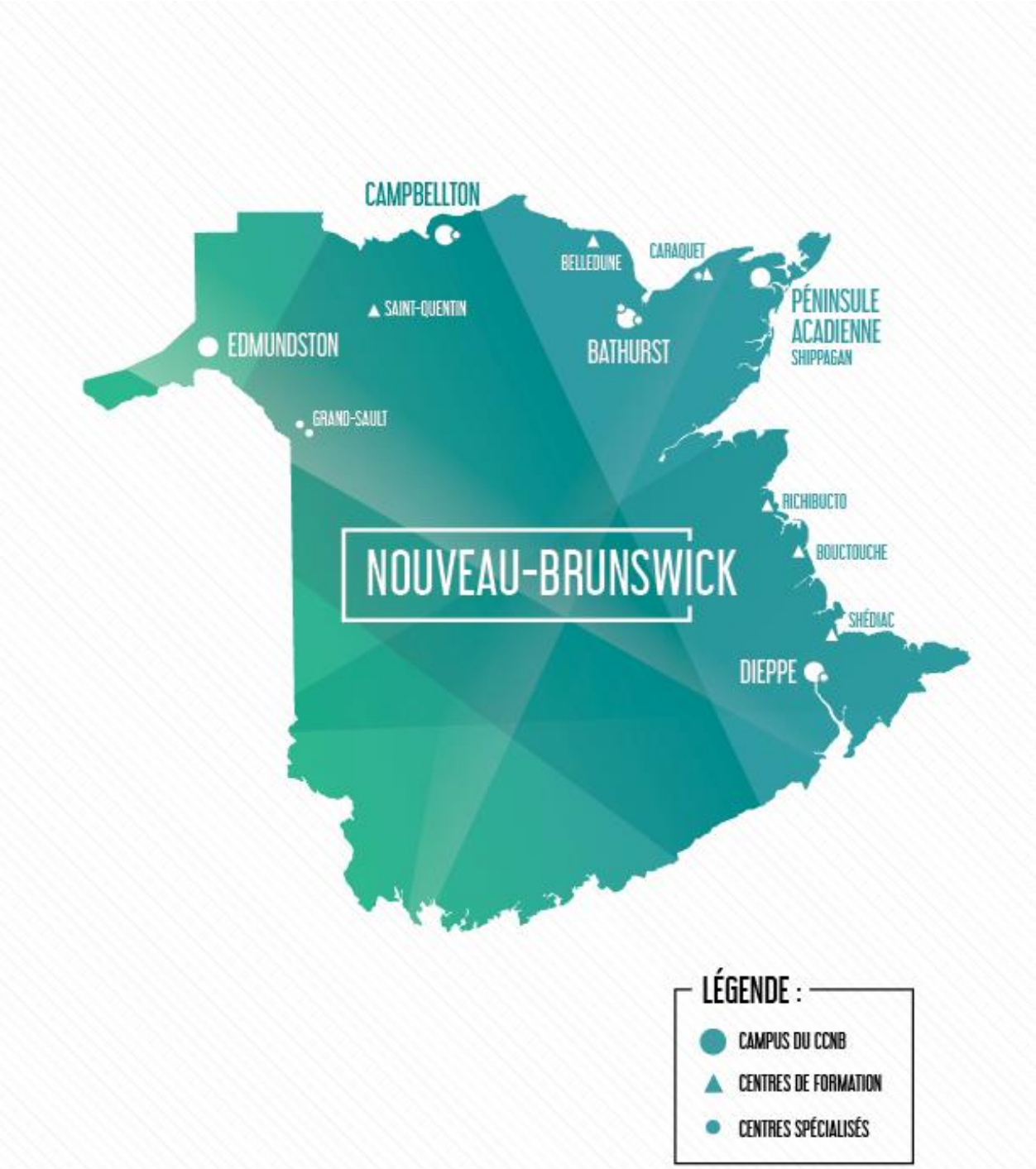
Taux de satisfaction du personnel
Cible 2021 : 90 %

Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnels
Cible 2021 : 1,8 %

Taux des revenus autogénérés
Cible 2021 : 40 %

Gain d'efficience en lien avec nos pratiques de gestion et le processus décisionnel
Cible 2021 : selon la norme établie annuellement

Impact socioéconomique :
Résultats de l'étude en 2018



Plan stratégique 2016-2021 11

AU CCNB,
NOUS AVONS
LA VISION DE MENER
VOTRE PASSION
VERS LE SUCCÈS!
12
Plan stratégique 2016-2021

ccnb.ca
1-800-676-2262

Annexe III – Fiche d'information : Retombées économiques du CCNB (Emsi, 2018)

AVRIL 2018

FICHE D'INFORMATION

Les retombées économiques du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) crée des retombées positives considérables pour le milieu des affaires et génère un rendement des investissements pour ses principaux groupes d'intervenants, soit les étudiants, les contribuables et la société. À partir d'une démarche à deux volets comprenant une analyse des retombées économiques ainsi qu'une analyse des investissements, l'étude menée a permis de calculer les avantages pour chacun des groupes d'intervenants. Les résultats de l'étude portent sur les données de l'exercice financier 2016-2017.

RETOMBÉES CRÉEES PAR LE CCNB AU COURS DE L'EXERCICE FINANCIER 2016-2017

REVENU SUPPLÉMENTAIRE	EMPLOIS
52,2 millions $	733
Retombées des dépenses liées aux activités opérationnelles	
3,3 millions $	46
Retombées des dépenses liées à la recherche appliquée	
9,9 millions $	227
Retombées des dépenses effectuées par les étudiants*	
801,9 millions $	8173
Retombées de la productivité des diplômés	
867,3 millions $	9180
Retombées totales	

* Y compris les dépenses effectuées par les étudiants internationaux.

RETOMBÉES POUR LE MILIEU DES AFFAIRES

Au cours de l'exercice financier 2016-2017, le CCNB comptait 677 employés équivalents temps plein (ETP). Le Collège a dédié une somme totale de 46,6 millions de dollars aux frais de personnel en plus d'investir une somme additionnelle de 16,6 millions de dollars pour l'appui de ses activités opérationnelles. Le CCNB est une source principale d'éducation pour les résidents provinciaux, mais également une source principale de formation de travailleurs qualifiés pour les industries de la province.

Au cours de cette même année, le CCNB et ses étudiants ont ajouté **867,3 millions de dollars** de revenu à l'économie du Nouveau-Brunswick, ce qui équivaut approximativement à **3,0 %** du produit intérieur brut (PIB) provincial. Le CCNB a donc permis de soutenir **9 180** emplois durant l'exercice financier 2016-2017. Ainsi, au Nouveau-Brunswick, un (1) emploi sur quarante (40) est soutenu par les activités du CCNB et de ses étudiants. Les retombées économiques du CCNB se répartissent comme suit :

Retombées des dépenses liées aux activités opérationnelles

- Chaque année, le CCNB verse des millions de dollars dans la province pour couvrir ses dépenses liées au personnel, aux installations, aux services professionnels et aux fournitures.
- Au cours de l'année visée, l'incidence nette des frais versés dans le Nouveau-Brunswick (frais liés aux activités opérationnelles quotidiennes) s'élevait approximativement à **52,2 millions de dollars** en revenu provincial supplémentaire.

Retombées des dépenses liées à la recherche appliquée

- Les activités de recherche appliquée menées au CCNB ont une incidence sur l'économie provinciale, car elles nécessitent l'embauche de personnel ainsi que l'achat d'équipement, de fournitures et de services. Durant l'exercice financier 2016-2017, le CCNB a investi environ 3 millions de dollars dans ses activités de recherche appliquée et de développement, ce qui a permis d'attirer des fonds dans la province et de soutenir l'innovation et le développement économique au Nouveau- Brunswick.

409 S. RUE JACKSON, MOSCOW, IDAHO 83843 | 208-883-3500 Emsi

- Les dépenses liées aux activités de recherche appliquée du CCNB ont généré **3,3 millions de dollars** de revenu supplémentaire pour l'économie du Nouveau-Brunswick durant l'exercice financier 2016-2017. Ces données reflètent une estimation prudente des retombées découlant des recherches appliquées du CCNB, puisqu'elles tiennent seulement compte de l'incidence des dépenses. La véritable incidence des recherches appliquées du CCNB s'étend bien au-delà des dépenses : elle comprend aussi les nouveaux produits créés, les services, les connaissances, ainsi que la productivité accrue qui découle de ces facteurs.

Retombées des dépenses effectuées par les étudiants

- Des centaines d'étudiants de l'extérieur de la province ou de l'extérieur du Canada ont déménagé au Nouveau-Brunswick pour fréquenter le CCNB. De plus, si ce n'était de la présence du CCNB, un bon nombre d'étudiants auraient quitté la province pour étudier ailleurs. Les étudiants internationaux ainsi que les étudiants maintenus en province ont contribué à l'économie locale en comblant leurs besoins en nourriture, en logement et en transport.
- Durant l'année visée, les dépenses des étudiants internationaux et des étudiants maintenus en province ont ajouté approximativement **9,9 millions de dollars** au revenu provincial. De ce montant, **2,8 millions de dollars** proviennent des étudiants internationaux qui se sont installés au Nouveau-Brunswick pour étudier au CCNB.

Retombées de la productivité des diplômés

- Au fil des ans, les étudiants ayant étudié au CCNB ont intégré ou réintégré le marché du travail avec de nouvelles compétences. Aujourd'hui, des milliers de ces anciens étudiants travaillent au Nouveau-Brunswick.
- La contribution cumulée des anciens étudiants faisant partie de la main-d'œuvre provinciale se chiffrait à **801,9 millions de dollars** en revenu supplémentaire durant l'exercice financier 2016-2017.

RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS POUR LA POPULATION ÉTUDIANTE, LA SOCIÉTÉ ET LES CONTRIBUABLES

Rendement pour les étudiants

- Au cours de l'exercice financier 2016-2017, la population étudiante du CCNB a dépensé **11 millions de dollars** en droits de scolarité, frais, manuels et fournitures. Ces étudiants ont aussi renoncé à **66,8 millions de dollars** de revenu qu'ils auraient gagné s'ils avaient travaillé au lieu d'étudier.
- En contrepartie des sommes dépensées dans le Collège, les étudiants recevront, en valeur actuelle, **253,8 millions de dollars** en revenu supplémentaire pour l'ensemble de leur vie professionnelle. Ils reçoivent donc **3,30 $** en prestation supplémentaire pour chaque dollar investi dans leur éducation. Le taux de rendement annuel moyen pour les étudiants s'élève à **16,3 %**.

Pour chaque **dollar** dépensé par...	
Les ÉTUDIANTS,	**3,30 $** leur revient en revenu tout au long de leur vie
la SOCIÉTÉ,	**7,00 $** lui revient en revenu et en économies sociales
les CONTRIBUABLES,	**4,30 $** leur revient en impôts et taxes supplémentaires et en économies pour le secteur public

Rendement pour la société

- L'ensemble du Nouveau-Brunswick bénéficiera, en valeur actuelle, de **924,6 millions de dollars** en gains supplémentaires provinciaux obtenus par les étudiants sur la durée de leur vie professionnelle. La société économisera également **16,1 millions de dollars,** en valeur actuelle, en coûts sociaux en raison de la réduction de la criminalité et de la demande d'aide au revenu, ainsi que de l'amélioration de la santé et du bien-être de la population provinciale.
- Pour chaque dollar que la société a consacré à l'éducation au CCNB au cours de l'exercice financier 2016-2017, elle recevra une valeur cumulative de **7,00 $** en avantages, et ce, tant que la cohorte étudiante 2016-2017 du CCNB fera partie de la population active de la province.

Rendement pour les contribuables

- Pendant l'exercice financier 2016-2017, les contribuables du Nouveau-Brunswick ont payé **43,7 millions de dollars** pour soutenir les activités opérationnelles du CCNB. La valeur actuelle nette des recettes supplémentaires découlant des revenus plus élevés des étudiants et de la production accrue des entreprises s'élève à **183 millions de dollars.** S'ajoutent à cela des économies de **6,3 millions de dollars** pour le secteur public en raison d'une baisse de la demande de services financés par le gouvernement au Nouveau-Brunswick.
- En divisant les avantages pour les contribuables par les coûts associés, on obtient un ratio avantages-coûts de 4,3, soit un rendement de **4,30 $** pour chaque dollar dépensé. Le taux de rendement annuel moyen pour les contribuables s'élève à **24,4** %. Ce taux surpasse le taux d'actualisation de 1,8 % sur les investissements du gouvernement. Cela signifie qu'en plus d'acquitter ses frais, le CCNB **génère également** un surplus que le gouvernement provincial peut utiliser pour financer d'autres programmes.

Annexe IV – Tableau de bord du rendement – Plan stratégique 2016-2021

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021	
TABLEAU DE BORD DU RENDEMENT	
Vision :	Un chef de file dans la formation d'un capital humain qui contribue à l'avancement des communautés par une main-d'œuvre compétente et performante.
Mission :	Une institution de formation professionnelle et technique et de recherche appliquée essentielle au développement socioéconomique du Nouveau-Brunswick et ouverte sur le monde.

Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence	Résultats 2016-2017	Résultats 2017-2018	Résultats 2018-2019	Résultats 2019-2020	Cible 2021
Renforcement des capacités du personnel enseignant et application dans les pratiques pédagogiques, andragogiques et technopédagogiques	Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnels des enseignants	2016-2017	1,3 %	1,3 %	1 %	1,2 %	1,3 %[13]
Amélioration de l'accès à la formation et à l'employabilité	Augmentation du nombre d'inscriptions en (technologies, techniques et métiers)	2015-2016 (2 050) et 73 % d'occupation des sièges actifs	-3 % sur année de référence (1 983) et 70 % d'occupation des sièges actifs	-7 % sur année de référence (1 916) et 72 % d'occupation des sièges actifs	0 % sur année de référence (2 050) et 73 % d'occupation des sièges actifs	+8 % sur année de référence (2 205) et 72 % d'occupation des sièges actifs	3 % sur année de référence (2 114) et 75 % d'occupation des sièges actifs
	Taux de diplomation	2015-2016 (82,7 %)	84,5 %	86,1 %	84,6 %	82,4 %	85 %
	Taux d'embauche *Norme GNB 80 %*	2015-2016 (88 %)	89 %	88 %	92 %	91 %	87 %
Amélioration de la réussite étudiante	Taux de persévérance *Norme GNB 83 %*	2015-2016 (83 %)	84,1 %	85,1 %	84,8 %	85,7 %	85 %
	Taux de diplomation	2015-2016 (83 %)	84,5 %	86,1 %	84,6 %	82,4 %	85 %
Amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois	Taux de satisfaction des diplômés *Norme GNB 80 %*	2015-2016 (90 %)	91 %	89 %	87 %	90 %	90 %
	Taux d'embauche *Norme GNB 80 %*	2015-2016 88 %	89 %	88 %	92 %	91 %	87 %
	Taux d'embauche lié à la formation *Norme GNB 78 %*	2015-2016 (74 %)	74 %	85 %	82 %	80 %	85 %

[13] La cible 2021 de 1,8 % du plan stratégique 2016-2021 a été modifiée à 1,3 % dans le plan d'affaires 2021-2022.

Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence	Résultats 2016-2017	Résultats 2017-2018	Résultats 2018-2019	Résultats 2019-2020	Cible 2021
Amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois (suite)	Taux de satisfaction des employeurs	2016-2017	89 %	*Sans objet pour 2017-2018*	*Sans objet pour 2018-2019*	*91 %*	90 %
Accroissement de partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, privés, publics et parapublics	Taux d'accroissement des partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, entreprises et employeurs.	2016-2017	Base zéro 115 ententes	41 % 162 ententes	63 % 189 ententes	96 % 226 ententes* (incluent plusieurs ententes avec une même institution et des ententes qui doivent être renouvelées)	25 % par rapport à année de référence 144 ententes
Renforcement des capacités à contribuer au développement socioéconomique de nos communautés	Résultats de l'étude d'impact socioéconomique en 2018	2013-2014 (Hiver 2014) (Données EMSI 2014)	Chaque 4 ans	EMSI ROI Résultats 2018	EMSI ROI Résultats 2018	*Sans objet pour la période*	Résultats de l'étude 2018
Accroissement de l'autonomie financière	Taux des revenus autogénérés (excluant l'octroi de base)	2015-2016 (36,1 %)	38,4 %	38,7 %	39,8 %	40,6 %	40 %
Augmentation de l'efficience des pratiques de gestion	Gain d'efficience au niveau des coûts et du temps en lien avec les pratiques de gestion et le processus décisionnel	2017-2018	Non disponible	1 %	*Sans objet pour la période*	*Sans objet pour la période*	À déterminer
Accroissement de l'engagement au sein du CCNB	Taux de satisfaction du personnel	2015-2016 84 %	Biennale	Report du sondage à automne 2018	77 %	2019-2020 71 %	75 %[14]
	Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnel du personnel	2016-2017	1,3 %	1,3 %	1 %	1,2 %	1,3 %[15]

[14] La cible 2021 de 90 % du plan stratégique 2016-2021 a été révisée à 75 %, dans le plan d'affaires 2021-2022, vu l'utilisation d'un nouvel outil d'analyse en 2018-2019.

[15] La cible 2021 de 1,8 % du plan stratégique 2016-2021 a été modifiée à 1,3 % dans le plan d'affaires 2021-2022.

Annexe V – Plan directeur de la formation collégiale 2016-2021

TABLE DES MATIÈRES

Mot de la PDG **1**

Mot de la vice-présidente à la formation et à la réussite étudiante **2**

Une passion pour la réussite **3**

Vision, valeurs et axes stratégiques **4**

Piliers de la formation collégiale **5**

Pilier 1 - Agilité 5
Pilier 2 - Personnalisation 5
Pilier 3 - Innovation 5
Pilier 4 - Distinction 5

Axes stratégiques du plan directeur de la formation collégiale **6**

Axe 1 - L'accessibilité à la formation collégiale est accrue 6
Axe 2 - L'adéquation de la formation répond aux besoins du marché et de l'étudiant 6
Axe 3 - Le parcours de l'étudiant est personnalisé selon ses besoins et ceux du marché 6
Axe 4 - Les stratégies d'enseignement sont diversifiées et avant-gardistes 7
Axe 5 - Le carrefour de la réussite assure la livraison de services attentionnés qui favorisent la réussite des étudiants 7
Axe 6 - L'approche holistique à la formation est un gage de réussite et de distinction pour les étudiants 7

Conclusion **8**

Annexe : Plan de mise en œuvre du Plan directeur de la formation collégiale

MOT DE LA PDG

Depuis l'avènement des « écoles techniques » au Nouveau-Brunswick, il y a cinquante ans, des milliers de personnes ont bénéficié de la formation collégiale. Ce sont aujourd'hui des gens d'affaires, des propriétaires d'entreprise, des gens de métiers, des travailleurs du secteur de la pêche, des professionnels de la santé, de la justice ou des technologies de l'information et des communications, pour ne nommer que quelques exemples. Ces personnes contribuent grandement au développement du Nouveau-Brunswick et constituent la force économique des régions rurales de l'ensemble de la province.

La technologisation dans laquelle le CCNB navigue entraîne des changements rapides ainsi qu'une émergence de nouveaux métiers et une transformation du marché du travail à l'échelle mondiale. D'ici 2026, selon le rapport Une perspective du marché du travail au Nouveau-Brunswick 2017-2026, réalisé par emploisNB.ca, soixante pour cent des emplois exigeront des compétences habituellement acquises en formation collégiale ou, à tout le moins, une formation au niveau secondaire.

Dans ce contexte, nous devons innover nos approches pédagogiques et élargir l'accessibilité à la formation postsecondaire tout en nous rapprochant de notre clientèle. La diversification des modes de livraison de la formation s'avère cruciale au CCNB, avec l'émergence d'une panoplie de formations en ligne avec libre accès offertes par d'autres institutions, augmentant ainsi la compétitivité.

L'accès rapide à des formations en temps réel pose toutefois un défi important : celui de l'appropriation des connaissances et de l'acquisition de compétences. En tant que chef de file dans la formation professionnelle et technique, le CCNB se positionne afin de relever ce défi en plaçant l'étudiant au centre de ses décisions et de ses actions. Grâce à des services attentionnés combinés à l'utilisation des technologies de l'heure, l'étudiant peut acquérir les attitudes, les compétences essentielles, les connaissances et les habiletés nécessaires à son entrée sur le marché du travail.

Le Plan directeur de la formation collégiale établit les piliers de la formation collégiale en renforçant notre positionnement à l'échelle mondiale en matière d'innovation, d'accessibilité, de flexibilité et de qualité dans la livraison de nos formations et services. Au CCNB, nous préparons nos étudiants à devenir des citoyens du monde, en les outillant avec des compétences et des connaissances recherchées par les employeurs. Nous formons une main-d'œuvre compétente, prête à intégrer le marché du travail; une main-d'œuvre hautement qualifiée qui contribue au développement socioéconomique de nos communautés acadiennes et francophones.

Liane Roy
Présidente-directrice générale

MOT DE LA VICE-PRÉSIDENTE À LA FORMATION ET À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

Ce premier plan directeur de la formation collégiale du CCNB énonce la vision du rôle primordial de notre institution, la formation, de son évolution et des tendances qui se manifesteront au cours de la prochaine décennie, en réponse aux besoins en constante mutation tant de nos étudiants que de nos partenaires. Le plan directeur arrive à un moment crucial du virage économique entrepris dans les régions francophones et rurales du Nouveau-Brunswick, comme ailleurs sur la planète.

Dans le contexte d'une économie et d'un marché du travail marqués par un changement dynamique, la formation collégiale offerte par le CCNB doit s'ajuster à la transformation de tous les secteurs du marché du travail.

La formation collégiale du CCNB se distingue par sa flexibilité, par l'offre de parcours de formation personnalisés et par les services attentionnés qu'elle fournit à sa clientèle d'étudiants de plus en plus diversifiée. C'est essentiellement le défi auquel répond notre vision de la formation, tout en maintenant la qualité de haut niveau des programmes offerts à notre institution.

Convaincus de l'avantage des capacités langagières, nous misons sur le caractère unique de notre établissement francophone, nous démarquant ainsi des autres institutions de formation.

Nous nous distinguons aussi par notre approche pragmatique à la planification des programmes de formation, influencés et taillés par les partenariats entretenus avec le secteur privé, les communautés et les autres institutions d'éducation de la province, du pays et de l'étranger.

L'innovation au CCNB imprègne notre approche à la formation, elle s'intègre quotidiennement à la livraison des programmes de formation collégiale, au service de la population en quête d'acquisition de compétences nécessaires à l'emploi sur le marché du travail d'aujourd'hui et de l'avenir. Comme dans tout ce que nous entreprenons, ce plan directeur de la formation collégiale est animé d'une passion pour la réussite.

Brigitte Arsenault
Vice-présidente à la formation et à la réussite étudiante

UNE PASSION POUR LA RÉUSSITE

Depuis longtemps, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) maintient au cœur de ses préoccupations la réussite de ses étudiants, en visant tant leur développement personnel et professionnel que leur épanouissement.

Institution de formation professionnelle et technique au Nouveau-Brunswick, le CCNB entretient la passion **de réussir à répondre aux besoins individuels des** étudiants et de la communauté, à mener à terme des partenariats avec les entrepreneurs, à innover et à **agir comme un agent efficace de développement** économique au Nouveau-Brunswick.

Cette passion pour la réussite vaut au CCNB d'être réputé pour la qualité de ses programmes de formation sur la scène provinciale, nationale et internationale. Cette passion imprègne et inspire ce premier plan directeur de la formation collégiale du CCNB. Les actions et les changements qui découlent se déploieront sur un horizon de cinq ans, de 2016 à 2021.

S'inspirant de la vision, des valeurs et des axes stratégiques du Plan stratégique 2016-2021 du CCNB, le plan directeur de la formation collégiale s'y intègre. Il sera révisé lors de la prochaine révision quinquenale **opérationnelle du prochain plan stratégique, une** révision susceptible d'engendrer une deuxième édition.

Les outils d'apprentissage de l'étudiant du 21e siècle **et le profil de celui-ci ont énormément évolué au cours des dernières décennies. Les étudiants ont changé leur façon d'apprendre et d'acquérir des** compétences techniques.

Le profil de l'étudiant du CCNB est maintenant beaucoup plus diversifié, tant sur le plan de ses antécédents scolaires et professionnels que de son âge moyen ou encore de son bagage culturel et social.

Cette diversité de la population étudiante sur les campus du CCNB et la cadence accélérée des changements qui marquent l'économie et le marché du travail imposent une adaptation et une adéquation **des moyens déployés pour fournir aux étudiants un environnement éducatif pertinent, inclusif** et performant.

Pour y arriver, la formation collégiale doit être dispensée dans un cadre flexible qui permet de personnaliser le **parcours que suivra l'étudiant tant pour répondre** aux exigences professionnelles et techniques de la profession qu'il a choisi, que pour l'accommoder dans son parcours.

La formation vise le développement global de l'étudiant, le développement de ses compétences, et d'une pensée citoyenne critique, d'un jugement sûr.

Le CCNB doit fournir à l'étudiant un environnement éducatif doté de tous les outils dont il aura besoin pour œuvrer sur le marché du travail. Parmi ces outils on retient, entre autres, la dispense par le carrefour de la réussite de services attentionnés qui amèneront l'étudiant à devenir une personne entreprenante à qui le CCNB aura inculquéune culture de l'apprentissage tout au long de sa vie.

NOTRE VISION

Le CCNB, un chef de file dans la formation du capital humain des régions francophones du Nouveau-Brunswick, contribue à l'avancement des communautés en produisant une main-d'œuvre compétente et performante.

LES CINQ VALEURS DU CCNB :

- L'innovation
- L'intégrité
- Le partenariat
- Le respect
- La responsabilité

LES TROIS AXES STRATÉGIQUES DU CCNB :

Étudiants/Diplômés
Le CCNB se démarque par ses approches novatrices et la qualité de ses services de formation en plaçant les étudiants au centre de ses actions.

Communauté
Le CCNB est ancré dans sa communauté en participant activement à son développement socioéconomique.

Viabilité
Le CCNB est reconnu pour son efficience et l'efficacité de ses pratiques de gestion dans une culture entrepreneuriale.

PILIERS DE LA FORMATION COLLÉGIALE

Le plan directeur de la formation collégiale repose sur quatre piliers qui permettront de réaliser des progrès significatifs et concrets au cours des cinq prochaines années, tout en s'inscrivant dans une vision à long terme. Ces piliers sont transversaux et appuient l'ensemble des résultats visés.

Pilier 1 - Agilité
Au CCNB, l'agilité consiste à concevoir rapidement des formations souples et adaptées aux besoins du marché du travail, dans des domaines traditionnels ou en émergence. Sans compromettre la qualité des formations, le CCNB diversifie les modes de livraison de ses programmes et il assouplit la grille horaire des cours, et ce, en s'adaptant constamment à une clientèle de plus en plus diversifiée.

Pilier 2 - Personnalisation
Le CCNB s'assure que les besoins et les objectifs de chaque étudiant soient bien évalués pour planifier son parcours afin de maximiser sa réussite. Notre institution augmentera ses capacités en évaluation des compétences dès l'arrivée de l'étudiant, y compris la reconnaissance des acquis expérientiels. Le CCNB augmentera également les passerelles tant pour faciliter l'intégration à un programme d'études que pour la poursuite d'une éducation universitaire. Et afin de répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs actuels, le CCNB offrira des programmes selon l'approche par compétences, permettant de décortiquer les programmes par modules, ciblés sur les besoins de chaque personne.

Pilier 3 – Innovation
Au CCNB, la culture d'apprentissage est orientée vers l'entrepreneuriat. Les méthodologies d'enseignement et les outils d'apprentissage emboîtent le pas à l'innovation, encourageant ainsi l'étudiant à penser en mode proactif et à résoudre des problèmes. Cette culture d'apprentissage inculque chez l'étudiant les notions pour devenir entrepreneur de sa vie, développer ses compétences en tant que citoyen, et maîtriser sa destinée.

C'est aussi par l'innovation que passe l'amélioration continue et la conception d'une livraison souple et flexible. Dans cette optique, les programmes au CCNB sont conçus et inspirés de recherches, de données probantes et d'analyses auprès des employeurs afin de soutenir les domaines novateurs de demain.

Pilier 4 - Distinction
Le CCNB, seule institution publique de formation collégiale francophone au Nouveau-Brunswick, offre une variété et une qualité exceptionnelle de programmes de formation.

La distinction dont fait preuve le CCNB se concrétise grâce aux compétences de son personnel et à la mise en œuvre de services attentionnés. Les stratégies d'enseignement et le personnel enseignant se maintiennent constamment à la fine pointe de leur domaine et de leur profession.

Ces caractéristiques distinctes présentent un avantage certain tant dans l'exportation de ses programmes sur la scène internationale que dans sa capacité d'attraction d'étudiants internationaux.

La formation collégiale du CCNB inculque à l'étudiant une culture d'apprentissage à vie, où l'agilité, la recherche appliquée et l'innovation marquent l'esprit entrepreneurial qui mène au succès.

AXES STRATÉGIQUES DU PLAN DIRECTEUR DE LA FORMATION COLLÉGIALE

Six grands axes furent identifiés pour atteindre la vision de ce plan directeur. Les activités seront établies dans un plan de mise en œuvre en annexe et découleront dans les plans d'affaires des prochaines années permettant ainsi la réalisation et l'évaluation continue de ces axes.

AXE 1
L'accessibilité à la formation collégiale est accrue.

Afin d'accommoder sa clientèle diversifiée, le CCNB élargit l'accessibilité à la formation collégiale, comme suit :

- Formation selon des modes alternatifs et innovateurs de livraison
- Offre de programmes par modules
- Horaires diversifiés et répétés, comprenant des heures les soirs et les fins de semaine
- Temps partiel ou temps plein
- À distance

AXE 2
L'adéquation de la formation répond aux besoins du marché et de l'étudiant.

Afin de maximiser la conciliation des besoins de l'étudiant et ceux du marché du travail, le CCNB exerce une veille stratégique tant sur les tendances du marché du travail que sur les stratégies et les techniques d'enseignement dans le but de mettre en place des programmes adéquats, comme suit :

- Approche par compétences
- Formations post-diplômes
- Apprentissages expérientiels favorisant l'expérience pratique et les stages en entreprises
- Programmes avant-gardistes

AXE 3
Le parcours de l'étudiant est personnalisé selon ses besoins et ceux du marché.

Afin d'offrir une formation postsecondaire à tous les adultes postulants, le CCNB met en place un parcours de formation personnalisée, comme suit :

- Évaluation des compétences dès l'arrivée de l'étudiant
- Amélioration et diversification des outils de reconnaissance des acquis scolaires et expérientiels
- Plan de formation unique et rapide, permettant à l'étudiant d'intégrer le marché du travail dès que possible
- Passerelles flexibles

AXE 4
Les stratégies d'enseignement sont diversifiées et avant-gardistes.

Afin d'emboîter le pas aux nouvelles technologies, le CCNB déploie des stratégies d'enseignement qui évoluent et se transforment au rythme des changements observés tant sur le marché du travail que sur le plan des outils pédagogiques, comme suit :

- Outils d'apprentissage avant-gardistes tel que l'utilisation des appareils intelligents
- Perfectionnement professionnel du personnel
- Matériel pédagogique de qualité

AXE 5
Le carrefour de la réussite assure la livraison de services attentionnés qui favorisent la réussite des étudiants.

Afin d'assurer un accompagnement personnalisé à chaque étudiant pour le guider vers sa réussite, le CCNB met en place et assure le suivi des services attentionnés, comme suit :

- Accompagnement de la personne dans son cheminement préparatoire aux études, et ce, dès son intérêt démontré
- Services attentionnés et inclusifs pendant le parcours de formation, adaptés aux besoins individuels d'une clientèle diversifiée
- Services offerts à proximité ou à distance, pour les étudiants à temps plein ou partiel, ou avec un horaire flexible

AXE 6
L'approche holistique à la formation est un gage de réussite et de distinction pour les étudiants.

Afin d'assurer tant la réussite personnelle du finissant que la satisfaction de son employeur actuel ou futur, le CCNB ajoute à la formation professionnelle et technique des éléments d'apprentissage liés au développement personnel, comme suit :

- Développement global de la personne, non seulement en apprenant dans la discipline professionnelle de son choix, mais en ayant une connaissance de soi qui lui permet de devenir un citoyen responsable tout en respectant son authenticité
- Pensée citoyenne critique, en démontrant une ouverture d'esprit et un intérêt à être ouvert sur le monde
- Esprit entrepreneurial, en étant entreprenant, en solutionnant des problèmes et en disposant d'une capacité transférable à la compréhension et à l'organisation d'une entreprise
- Culture d'apprentissage à vie, où l'apprentissage fait partie de son quotidien
- Culture de la recherche et de l'innovation en contribuant à la productivité d'une entreprise et à la résolution de problèmes
- Fierté acadienne et francophone

CONCLUSION

Le plan directeur de la formation collégiale réaffirme des pratiques qui ont fait leur preuve au CCNB. Il annonce cependant des changements à l'environnement éducatif qui permettront un virage pour répondre aux réalités en constant changement du monde du travail.

En étant agile, innovateur et distinct, le CCNB s'affiche comme un phare de la formation professionnelle et technique, une institution où l'acquisition de compétences contribue en priorité au développement et à l'épanouissement de la société du Nouveau-Brunswick, mais aussi aux pays avec lesquels il collabore.

> « LES EMPLOYEURS CONSULTÉS SONT CONVAINCUS QUE L'ENJEU PRINCIPAL DES ANNÉES À VENIR N'EST PAS CELUI D'UNE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE, MAIS BIEN CELUI D'UNE PÉNURIE DE COMPÉTENCES. »
>
> — Tiré du rapport Landal, Beaudin et Gervais (2012), Analyse des besoins et des tendances du marché de l'emploi et de la formation de la main d'œuvre dans le nord du Nouveau-Brunswick

CCNB – Siège social

C.P. 700
725, rue du Collège
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z6
Téléphone : 1-855-676-2262 (sans frais)
Téléphone : 506-547-2063
Télécopieur : 506-547-2741

Le présent document abrégé est disponible en version intégrale sur le site Web du CCNB sous l'onglet « Le CCNB ».

Pour le personnel du CCNB, la version intégrale du Plan directeur de la formation collégiale est également accessible dans Terminus sous l'onglet *À propos du CCNB*, Plan directeur de la formation collégiale.

ANNEXE : PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIRECTEUR DE LA FORMATION COLLÉGIALE

AXE STRATÉGIQUE 1 : L'ACCESSIBILITÉ À LA FORMATION COLLÉGIALE EST ACCRUE

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
1.1 Conception rapide de nouvelles formations souples et adaptées aux besoins du marché du travail, dans des domaines traditionnels ou en émergence.	• Modifier le cycle du Plan Perspectives pour accommoder une mise en marché de nouveaux programmes dans une période de 12 mois	• Nombre de programmes annoncés
	• Adapter les programmes existants et développer les nouveaux programmes selon un mode de livraison par modules	• Nombre de programmes offerts par modules
1.2 Développement d'options de livraison flexibles et alternatives, y compris plus de choix pour les étudiants à étudier à temps partiel et à distance	• Diversifier les modes de livraison de nos programmes	• Nombre de programmes offerts
	• Assouplir et élargir la grille horaire	• Nombre de cours offerts selon la nouvelle grille horaire
	• Augmenter l'offre à distance dans l'ensemble des programmes	• Nombre de cours offerts à distance dans les programmes
	• Accroître l'offre des cours en multisites simultanés	• Nombre de cours offerts en multisites simultanés
	• Répéter l'offre de cours par année	• Nombre de cours offerts plus d'une fois par année et en formation continue
	• Exposer l'étudiant à un minimum d'une expérience de formation à distance au cours de chaque année collégiale	• Nombre de cours offerts à distance dans les programmes
	• Accroître stratégiquement le nombre de cours offerts en format intensif selon un horaire flexible incluant les soirs et les fins de semaine	• Nombre de cours offerts en format intensif
	• Former le personnel pour la conception et la livraison du curriculum en format flexible (y compris la livraison de programmes en format intensif)	• Le personnel est formé pour la conception et la livraison du curriculum en format flexible (y compris la livraison de programmes en format intensif)
	• Aligner le Service de l'admission collégiale et les services au registrariat pour traiter les demandes d'admission de l'ensemble de la formation offerte actuellement et selon les nouveaux modèles de livraison à venir	• Nombre de demandes d'admission

SUITE

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
1.3 Optimisation de l'environnement d'apprentissage grâce à la technologie	• Établir une structure de gouvernance et un processus de planification stratégique pour la technopédagogie • Augmenter l'accès aux nouvelles technologies et encourager la créativité et l'expérimentation • Développer une communauté d'apprentissage pédagogique pour optimiser l'utilisation des technologies d'apprentissage • Optimiser l'utilisation du système de gestion de l'apprentissage (LMS/ Blackboard)	• La structure et les priorités pour la technopédagogie sont établies • Nombre de projets ou d'initiatives • Une communauté d'apprentissage en place • Nombre d'utilisateurs du système de gestion de l'apprentissage
1.4 Renforcement de la transition vers la formation postsecondaire	• Offrir un programme préparatoire au collège et à la préparation professionnelle pour appuyer l'orientation et le choix de carrière	• Nombre de programmes
1.5 Élaboration de programmes d'études qui permettent un cheminement avec plusieurs points d'entrée et de sortie	• Modifier les programmes pour permettre plusieurs points d'entrée et de sortie • Modifier le système d'unités et de sanction des études pour accommoder une formation par modules et personnalisée • Mettre à jour l'information pour l'ensemble des programmes (cheminement ayant plusieurs options pour l'obtention de la sanction des études) et la rendre disponible sur le site Web du collège	• Nombre de programmes modifiés
1.6 Amélioration des programmes pour répondre aux besoins des apprenants à temps partiel	• Décloisonner les programmes pour faciliter un parcours à temps partiel • Mettre en place un modèle amélioré de formation continue et de développement de la main-d'œuvre en entreprise pour répondre aux besoins des apprenants à temps partiel et accroître les possibilités de programmes dans chacun des campus	• Nombre de programmes • Nombre d'étudiants

AXE STRATÉGIQUE 2 : L'ADÉQUATION DE LA FORMATION RÉPOND AUX BESOINS DU MARCHÉ ET DE L'ÉTUDIANT

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
2.1 Offre de programmes de haute qualité et avant-gardistes qui sont demandés par les étudiants et les employeurs	• Renforcer les processus d'amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois	• Taux de satisfaction des employeurs
	• Démontrer les perspectives d'emplois pour chaque programme	• Nombre de programmes
	• Augmenter l'offre de programmes post-diplômes	• Nombre de programmes
	• Offrir une formation basée selon l'approche par compétences	• Nombre de programmes offerts selon l'approche par compétences
	• Mettre à jour les programmes réguliers en demande et retirer ceux ne rencontrant pas les indicateurs de performance	• Nombre de programmes
	• Améliorer le processus d'évaluation continue de programmes	• Nombre de programmes évalués selon le processus amélioré
2.2 L'évolution des programmes répond aux besoins actuels et futurs des employeurs et des étudiants	• Optimiser les processus de prospections et de consultations externes pour les programmes et soutenir l'assurance de la qualité des programmes	• Nombre de programmes mis à jour
	• Identifier et partager les meilleures pratiques	• Nombre de sessions offertes
	• Travailler en étroite collaboration avec les employeurs, l'industrie, les partenaires de la communauté pour assurer l'offre de programmes actuels et futurs	• Taux de satisfaction des employeurs
	• Mettre en place des grilles de positionnement stratégique en collaboration avec les conseillers sectoriels pour répondre aux besoins de l'industrie et des employeurs	• Grilles de positionnement
2.3 Renforcement de notre modèle d'apprentissage expérientiel	• Intégrer une composante d'apprentissage expérientiel à chaque année d'étude des programmes	• Nombre de programmes
2.4 Veille prospective tant sur les tendances du marché du travail que sur les stratégies et les techniques d'enseignement dans le but de mettre en place des programmes avant-gardistes	• Développer des programmes avant-gardistes	• Nombre de programmes

AXE STRATÉGIQUE 3 : LE PARCOURS DE L'ÉTUDIANT EST PERSONNALISÉ SELON SES BESOINS ET CEUX DU MARCHÉ

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
3.1 Optimisation du parcours de formation de l'étudiant	• Mettre en place un processus d'évaluation des candidats permettant d'établir un parcours de formation personnalisé	• Nombre de candidats traités
	• Renforcer les mécanismes relatifs à l'évaluation des compétences par le biais de la reconnaissance des acquis scolaires et expérientiels	• Nombre de programmes complétés
	• Modifier la structure des programmes d'études pour permettre un parcours personnalisé	• Nombre de programmes modifiés
3.2 Élargissement des partenariats universitaires pour répondre aux besoins des étudiants, des employeurs et des communautés	• Augmenter le nombre de passerelles avec les autres institutions d'enseignement postsecondaire	• Nombre de passerelles
3.3 Personnalisation de l'environnement d'apprentissage pour soutenir les populations sous-représentées, y compris: étudiants de première génération, étudiants ayant besoin d'accommodement (besoins spéciaux), étudiants autochtones et étudiants internationaux	• Mettre en œuvre des initiatives ciblées visant à soutenir les étudiants issus des populations sous-représentées • Des indices de référence sont établis afin de quantifier les inscriptions et la persévérance (rétention) d'étudiants de populations sous-représentées	• Nombre de clients desservis • Statistiques sur les indices de référence et identification des populations sous-représentés
3.4 Liens renforcés avec la communauté autochtone et notre engagement envers l'éducation des autochtones à l'échelle locale et provinciale	• Augmenter la sensibilisation culturelle autochtone au sein du collège • Développer une présence accueillante et un soutien spécialisé pour les apprenants autochtones dans tous les campus • Organiser des activités de sensibilisation culturelle autochtone dispensées en classe et aussi en tant que perfectionnement professionnel auprès du personnel • Développer des ressources pour soutenir la conception et la livraison des programmes d'études ciblés pour les autochtones	• Taux de satisfaction des étudiants autochtones • Nombre d'étudiants autochtones auto-identifiés • Nombre de sièges désignés pour les apprenants autochtones
3.5 Augmentation de la participation, de l'engagement et du succès des étudiants internationaux et du développement de nos partenariats internationaux	• Développer de nouveaux programmes pour répondre aux besoins des étudiants internationaux et diversifier les pays d'origine • Mettre en œuvre des stratégies pour améliorer l'intégration internationale des étudiants et la réussite scolaire	• Nombre de programmes • Les résultats de sondage de satisfaction des étudiants internationaux

AXE STRATÉGIQUE 4 : LES STRATÉGIES D'ENSEIGNEMENT SONT DIVERSIFIÉES ET AVANT-GARDISTES

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
4.1 Renforcement des capacités du personnel	• Renforcer le programme de formation en andragogie offert aux nouveaux enseignants	• Taux de satisfaction des enseignants
	• Augmenter les compétences liées à la pratique pédagogique innovante et à la technopédagogie	• Nombre d'enseignants formés
	• Augmenter les opportunités pour le personnel enseignant d'approfondir leur compréhension et l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale	• Nombre d'activités
	• Mettre en place un programme de reconnaissance pour l'innovation et l'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage	• Programme de reconnaissance en place
	• Fournir de nouveaux outils d'apprentissage avant-gardistes et du matériel pédagogique de qualité aux étudiants	• Nombre d'enseignants accompagnés
4.2 Développement d'opportunités pour les programmes interdisciplinaires et la conception des programmes d'études	• Développer un modèle d'apprentissage interdisciplinaire et mettre en place des processus pour promouvoir l'interdisciplinarité entre les programmes	• Nombre de programmes
4.3 Continuer à investir dans les infrastructures et les équipements pour satisfaire les besoins actuels et émergents des étudiants	• Créer des espaces communautaires d'enseignement physique et virtuel inspirant la collaboration et l'innovation	• Un plan est développé
	• Examiner l'environnement des campus afin de développer des espaces d'apprentissage communs et des espaces de socialisation afin de répondre aux besoins actuels et émergents des étudiants	• Des espaces de rencontres sociales informelles sont disponibles
	• Développer une stratégie pour créer de nouveaux centres de ressources d'apprentissage axés sur l'étudiant et des espaces « d'agents de changement »	• Des espaces « d'agents de changement » sont aménagés
4.4 Nos programmes d'études intègrent les nouvelles technologies de la profession	• Augmenter l'intégration des technologies propres à la profession visée	• Nombre de programmes
	• Implanter l'approche « AVEC » (Apportez votre équipement de communication) dans tous les programmes	• Nombre de programmes

AXE STRATÉGIQUE 5 : LE CARREFOUR DE LA RÉUSSITE ASSURE LA LIVRAISON DE SERVICES ATTENTIONNÉS QUI FAVORISENT LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
5.1 Accompagnement personnalisé dès le dépôt d'une demande d'admission	• Offrir les services d'accompagnement pour éliminer les barrières à la formation et à la réussite de l'étudiant • Offrir un programme de mentorat pédagogique pour tous les étudiants	• Nombre d'étudiants desservis • Taux de persévérance
5.2 Les services sont offerts à proximité ou à distance, pour les étudiants à temps partiel ou à temps plein, ou avec un horaire flexible	• Offrir des services de soutien selon l'horaire de disponibilité et l'endroit de l'étudiant	• Nombre d'heures où les services sont offerts
5.3 Augmentation des taux de persévérance, de rétention et d'obtention du diplôme des étudiants	• Offrir des services attentionnés et inclusifs pendant le parcours de formation, adaptés aux besoins individuels d'une clientèle diversifiée • Compléter une analyse des raisons d'abandon scolaire sur une période de trois ans suite à la mise en place de la nouvelle politique portant sur le dépistage précoce • Examiner les cours ayant un taux d'échec élevé et mettre en place des plans d'amélioration • Développer des outils pour le dépistage précoce permettant d'identifier et d'accompagner l'étudiant à risque • Mettre en place des campagnes de sensibilisation afin d'encourager les étudiants à risque de se prendre en charge.	• Taux de persévérance • Taux de diplomation
	• Offrir un appui financier d'urgence pour les étudiants vivant une situation exceptionnelle et imprévue	• Nombre d'étudiants ayant reçu une aide financière d'urgence
5.4 Les étudiants participent à l'amélioration de leur expérience CCNB	• Mettre en place des mécanismes de participation des étudiants à l'amélioration de l'expérience CCNB	• Taux de satisfaction des diplômés
5.5 Accès à des lieux de travail propices aux apprentissages	• Offrir un service de bibliothèques avec des heures d'ouverture prolongées • Offrir des salles d'étude privées et en groupe	• Nombre de lieux disponibles
5.6 Un service d'accueil et d'intégration adéquat est offert à tous les étudiants	• Établir et mettre en œuvre un plan pour l'intégration et les services d'accueil de tous les étudiants • Offrir un service d'accueil et d'intégration pour les étudiants internationaux	• Taux de satisfaction des diplômés
5.7 Amélioration des services pour répondre aux besoins des étudiants à temps partiel	• Rationaliser les systèmes et les processus pour améliorer l'expérience de l'apprenant à temps partiel • Mettre en place un système amélioré de recherche, de suivi et de notification pour évaluer l'expérience à temps partiel des étudiants	• Taux de satisfaction des diplômés

AXE STRATÉGIQUE 6 : L'APPROCHE HOLISTIQUE À LA FORMATION EST UN GAGE DE RÉUSSITE ET DE DISTINCTION POUR LES ÉTUDIANTS

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
6.1 Intégration de l'entrepreneurship et de l'économie sociale dans l'expérience d'apprentissage	• Développer des résultats d'apprentissage communs dans tous les programmes • Développer des outils facilitant l'acquisition des compétences en entrepreneurship et en économie sociale • Définir l'esprit entrepreneurial grâce à un cadre conceptuel pour appuyer la conception du curriculum • Développer un processus et une boîte à outils pour engager la communauté collégiale • Créer une base de données pour suivre les composants d'apprentissage de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale dans chaque programme • Augmenter les opportunités pour les campus d'approfondir leur compréhension et l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale	• Nombre de programmes • Taux de satisfaction des employeurs
6.2 Les programmes et les services satisfont les besoins intergénérationnels	• Renforcer les services et le contenu des programmes d'études afin de satisfaire les besoins intergénérationnels	• Nombre de programmes
6.3 Les activités d'apprentissage de nos programmes d'étude intègrent l'engagement communautaire	• Veiller à ce que les résultats d'apprentissage en matière d'acquisition de notions de créativité et d'innovation soient intégrés avec succès dans tous les programmes du Collège	• Nombre de programmes
6.4 Les activités d'apprentissage permettent d'apprendre et de mesurer les compétences douces	• Intégrer des activités d'apprentissage augmentant le développement global de la personne • Développer les outils permettant de mesurer les compétences douces	• Nombre de programmes • Nombre de programmes
6.5 Les activités d'apprentissage contribuent à la productivité d'une entreprise et à la résolution de problèmes	• Adopter une culture de la recherche et de l'innovation • Intégrer des activités d'apprentissage reliées à des projets réels en recherche ou en innovation	• Taux de satisfaction des employeurs

SUITE

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	INDICATEURS
6.6 Les programmes d'études et les activités encouragent la fierté francophone et acadienne et une capacité bilingue	• Veiller à ce que les résultats d'apprentissage en matière de capacité bilingue et de distinction francophone soient intégrés avec succès dans tous les programmes	• Le nombre de programmes
	• Développer les mécanismes pour mesurer les capacités linguistiques	• Taux de satisfaction des diplômés
	• Rédiger et mettre en œuvre une politique linguistique et culturelle pour le CCNB	• Politique développée
	• Examiner et renouveler les résultats d'apprentissage en matière de capacité bilingue et distinction francophone dans les programmes	• Nombre de programmes
6.7 Le curriculum encourage la créativité et l'innovation	• Veiller à ce que les résultats d'apprentissage en matière d'acquisition de notions de créativité et d'innovation soient intégrés avec succès dans tous les programmes du Collège	• Nombre de programmes
6.8 Le curriculum encourage l'acquisition d'habiletés technologiques	• Veiller à ce que les résultats d'apprentissage en matière d'acquisition d'habiletés technologiques soient intégrés avec succès dans tous les programmes du Collège	• Nombre de programmes
6.9 Le curriculum encourage le développement durable	• Veiller à ce que les résultats d'apprentissage en matière de développement durable soient intégrés avec succès dans tous les programmes du Collège	• Nombre de programmes

Annexe VI – Cycle du processus Plan Perspectives

Juin à août
Fin du cycle
Décisions finales, contribution des secteurs et présentation du Plan *Perspectives*
- Au début juin, le CRI prend les décisions sans appel
- Divers secteurs d'activités sont mis à contribution
- Le VPFRÉ soumet à la PDG la version finale du Plan Perspectives, au plus tard le dernier vendredi du mois d'août

Septembre et octobre
Travail préliminaire aux PC
- Préparation et révision des rapports (IRC)
- Analyse de l'environnement et des données
- Réunions
- Préparation des PC

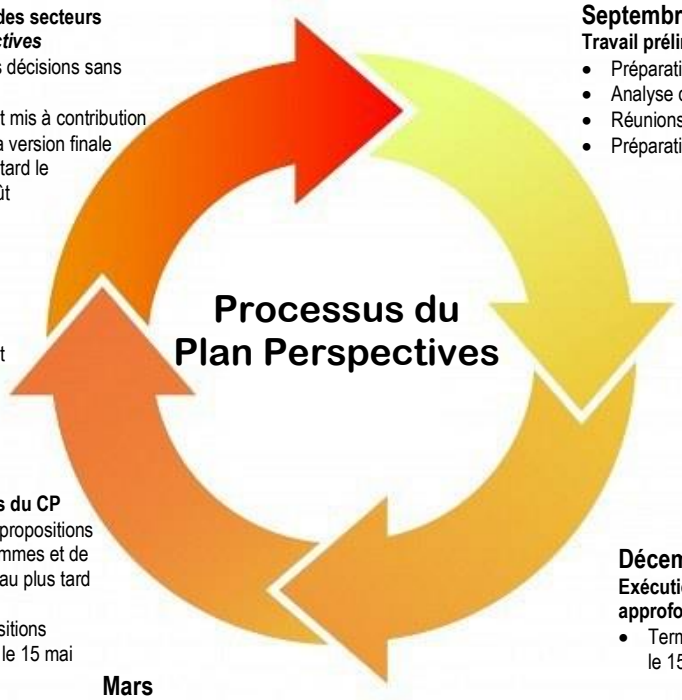
Novembre
Présentation et évaluation des PC
- Les CS soumettent des rapports au CP
- Le CP détermine le suivi approprié à apporter : AM, ÉP, étude approfondie ou tout autre démarche jugée pertinente

Décembre à février
Exécution des AM, des ÉP et études approfondies
- Terminer les AM et les ÉP au plus tard le 15 février

Mars
Résultats des rapports, décisions du CP et préparation PO
- Le CP recommande la suspension ou l'élimination de programmes à la prochaine réunion du CRI, avant le 30 avril
- Au plus tard le 15 mars, le CP mandate les CS de rédiger des PO de développement et de réorientation de programmes

Avril
Soumission des PO et décisions du CP
- Les CS soumettent au CP les propositions officielles de nouveaux programmes et de réorientation de programmes, au plus tard le 30 avril.
- Le CP recommande les propositions officielles au CRI, au plus tard le 15 mai

Mai
Recommandations au CRI
Au plus tard le 31 mai, le président du CP soumet au CRI ses recommandations



LÉGENDE

AM	Analyse de marché
CCNB	Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
CP	Comité des programmes
CRI	Conseil de la régie interne
CS	Conseiller sectoriel
ÉP	Évaluation de programme
IRC	Indicateurs de rendement du Collège
PC	Propositions conceptuelles
PDG	Présidente-directrice générale
PO	Propositions officielles
VPFRÉ	Vice-président à la Formation et à la Réussite étudiante

Annexe VII – Liste des programmes de formation régulière ajoutés et retirés depuis 2015[16]

Programmes ajoutés et retirés depuis 2015				
Année	**Campus**	**Nom du programme**	**Ajouté**	**Retiré**
2019-2020	BA	Internet des objets	X	
2019-2020	CA	Éducation à l'enfance (retrait de la cohorte d'hiver)		X
2019-2020	CA	Soins paramédicaux primaires (site Grand-Sault)		X
2019-2020	CA	Culture du cannabis (cohorte d'hiver)	X	
2019-2020	DI	Télécommunication en services d'urgence		X
2019-2020	ED	Service de soutien en soins prolongés		X
2019-2020	ED	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2019-2020	ED	Camionnage (classe 1) (ajout d'une 3e cohorte)	X	
2019-2020	PA	Créativité et innovation	X	
2018-2019	BA	Service de soutien en soins prolongés		X
2018-2019	BA	Soudage (délocalisé)		X
2018-2019	BA	Systèmes d'énergie renouvelable		X
2018-2019	BA	Plomberie/tuyauterie	X	
2018-2019	BA	Plomberie		X
2018-2019	BA	Tuyauterie		X
2018-2019	BA	Technologie du génie du soudage (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	BA	Électromécanique de systèmes (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	BA	Technologie de l'instrumentation (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	BA	Technologie minière – exploitation (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	BA	Administration des affaires – administration (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	BA	Technologie de l'environnement (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	CA	Culture du cannabis	X	
2018-2019	CA	Travail général de bureau		X
2018-2019	CA	Transcription médicale		X
2018-2019	CA	Charpenterie		X
2018-2019	CA	Ébénisterie et bois ouvré		X
2018-2019	CA	Éducation à l'enfance (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	CA	Éducation à l'enfance, spécialisation en programmation et coordination		X
2018-2019	CA	Ébénisterie et bois ouvré		X
2018-2019	DI	Sciences de laboratoire médical (CCNB-U de M)		X
2018-2019	DI	Sciences de laboratoire médical	X	
2018-2019	DI	Mécanique de petits moteurs et de véhicules récréatifs		X
2018-2019	DI	Compétences essentielles au secondaire pour adultes	X	
2018-2019	DI	Plomberie/Tuyauterie	X	
2018-2019	DI	Plomberie		X
2018-2019	DI	Thérapie respiratoire (CCNB – U de M)		X
2018-2019	DI	Techniques radiologiques (CCNB – U de M)		X

16 Une cohorte additionnelle à un programme d'études est l'ajout d'un second groupe d'étudiants et d'étudiantes qui permet de répondre à des besoins ponctuels du marché du travail.

Programmes ajoutés et retirés depuis 2015				
Année	**Campus**	**Nom du programme**	**Ajouté**	**Retiré**
2018-2019	DI	Administration des affaires – assurances de dommages (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	DI	Gestion de la petite et moyenne entreprise (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	DI	Soins infirmiers auxiliaires (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	DI	Administration des affaires – ressources humaines	X	
2018-2019	ED	Sciences de laboratoire médical (CCNB – U de M)		X
2018-2019	ED	Sciences de laboratoire médical (délocalisé à partir de Dieppe)	X	
2018-2019	ED	Gestion de la petite et moyenne entreprise	X	
2018-2019	ED	Camionnage (classe 1) (ajout d'une 3e cohorte)	X	
2018-2019	PA	Contrôle qualité – transformation alimentaire	X	
2018-2019	PA	Gestion de la petite et moyenne entreprise (cohorte additionnelle)	X	
2018-2019	Fredericton	Cybersécurité	X	
2017-2018	BA	Soutien informatique aux utilisateurs		X
2017-2018	BA	Compétences essentielles au secondaire pour adultes	X	
2017-2018	BA	Électricité (cohorte additionnelle)	X	
2017-2018	BA	Mécanique industrielle (Millwright) (cohorte additionnelle)	X	
2017-2018	BA	Service de soutien en soins prolongés	X	
2017-2018	CA	Techniques de comptabilité	X	
2017-2018	CA	Techniques avancées d'ébénisterie	X	
2017-2018	CA	Soins paramédicaux primaires	X	
2017-2018	CA	Gestion de la production en bois ouvré		X
2017-2018	CA	Éducation à l'enfance (site de Fredericton)		X
2017-2018	DI	Service de soutien en soins prolongés	X	
2017-2018	DI	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2017-2018	DI	Mécanique de petits moteurs et de véhicules récréatifs		X
2017-2018	ED	Camionnage (classe 1) (site de Grand-Sault)	X	
2017-2018	ED	Service de soutien en soins prolongés	X	
2017-2018	ED	Services de soutien en soins infirmiers		X
2017-2018	PA	Compétences essentielles au secondaire pour adultes	X	
2016-2017	BA	Academic Studies	X	
2016-2017	BA	Électricité (cohorte additionnelle)	X	
2016-2017	BA	Mécanique industrielle (Millwright) (cohorte additionnelle temporaire)	X	
2016-2017	BA	Soudage (ajout de sièges délocalisés)	X	
2016-2017	BA	Études secondaires pour adultes (diminution de 2 cohortes)		X
2016-2017	CA	Techniques de comptabilité	X	
2016-2017	CA	Éducation à l'enfance (cohorte additionnelle)	X	
2016-2017	CA	Woodworking and Cabinetmaking		X
2016-2017	CA	Gestion documentaire		X
2016-2017	CA	Medical Transcription		X
2016-2017	CA	Secrétariat médical - transcription		X
2016-2017	CA	Ferblanterie-tôlerie		X
2016-2017	DI	Vérification de logiciels	X	
2016-2017	DI	Gestion de bureau bilingue		X
2016-2017	DI	Secrétariat médical bilingue		X
2016-2017	DI	Gestion de bureau	X	
2016-2017	DI	Secrétariat médical	X	

Programmes ajoutés et retirés depuis 2015				
Année	**Campus**	**Nom du programme**	**Ajouté**	**Retiré**
2016-2017	DI	Télécommunication en services d'urgence (retrait de la cohorte en ligne)		X
2016-2017	DI	Études secondaires pour adultes (diminution d'une cohorte)		X
2016-2017	DI	Électricité (cohorte additionnelle ponctuelle)	X	
2016-2017	ED	---		
2016-2017	PA	Techniques de comptabilité (cohorte additionnelle - Miramichi)	X	
2016-2017	PA	Assemblage des métaux et des composites		X
2015-2016	BA	Mécanique de petits moteurs et de véhicules récréatifs	X	
2015-2016	BA	Mécanique industrielle (Millwright) (cohorte additionnelle)	X	
2015-2016	BA	Service de soutien en foyer de soins spéciaux		X
2015-2016	BA	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2015-2016	BA	Technologie minière – exploitation	X	
2015-2016	CA	Woodworking and Cabinemaking		X
2015-2016	CA	Autisme et intervention comportementale		X
2015-2016	CA	Éducation à l'enfance (réactivation)	X	
2015-2016	CA	Éducation spécialisée		X
2015-2016	CA	Ferblanterie-tôlerie	X	
2015-2016	CA	Service de soutien en soins infirmiers (en ligne)	X	
2015-2016	CA	Service de soutien en soins prolongés		X
2015-2016	CA	Techniques d'intervention en services communautaires- éducation spécialisée	X	
2015-2016	DI	Électricité	X	
2015-2016	DI	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2015-2016	DI	Service de soutien en soins prolongés		X
2015-2016	DI	Service de soutien en soins prolongés (Région de Kent)		X
2015-2016	ED	Électromécanique de systèmes automatisés	X	
2015-2016	ED	Science de laboratoire médical	X	
2015-2016	ED	Service de soutien en soins aigus		X
2015-2016	ED	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2015-2016	ED	Service de soutien en soins prolongés		X
2015-2016	PA	Service de soutien en soins infirmiers	X	
2015-2016	PA	Service de soutien en soins prolongés		X
2015-2016	PA	Soudage (réactivation)	X	
2015-2016	PA	Techniques de scène		X

Annexe VIII – Liste des programmes faisant l'objet d'un agrément, d'une reconnaissance professionnelle ou menant à une certification d'un métier (en vigueur 2019-2020)

Programmes d'études agréés

Organismes d'agrément	Programmes d'études
Agrément Canada	• Assistance de laboratoire médical • Sciences de laboratoire médical • Soins paramédicaux primaires • Techniques radiologiques • Technologie d'électrophysiologie médicale – cardiologie
Association des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisé(e)s du Nouveau-Brunswick (AIAANB)	• Soins infirmiers auxiliaires
Association nationale des autorités de réglementation des opticiens canadiens (NACOR)	• Techniques de lunetterie et de contactologie
Bureau canadien d'agrément de la technologie (BCAT)	• Technologie de l'environnement • Technologie de l'ingénierie du bâtiment • Technologie de génie civil – général coop • Technologie du génie électronique • Technologie du génie mécanique
Conseil canadien de l'agrément des programmes en pharmacie (CCAPP)	• Techniques en pharmacie
Commission de l'agrément dentaire du Canada	• Assistance dentaire – niveau II
Conseil d'agrément et de formation en thérapie respiratoire (CoAFTR)	• Thérapie respiratoire
Council for Interior Design Accredidation (CIDA)	• Design d'intérieur
Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick	• Camionnage (classe 1) • Trucking
Transport Canada	• Navigation maritime

Programmes d'études ayant des reconnaissances externes

Une reconnaissance confère un statut de qualité selon des normes établies par l'organisme, ou encore, accorde à des étudiants un privilège ou un droit d'accès, le plus souvent à un examen professionnel ou à un bloc de formation reconnue.

Organismes	Programmes	Détails
Association canadienne des technologues en radiation médicale	Techniques radiologiques	L'étudiant qui satisfait les exigences de l'ACTRM est admissible à écrire l'examen d'agrément national offert par l'ACTRM.
Association des assistants dentaires du NB	Assistance dentaire - niveau II	L'étudiant qui satisfait les exigences du Bureau national d'examen en assistance dentaire (BNEAD) est admissible à l'examen national administré par le BNEAD, pour l'Association des assistant(e)s dentaires du Nouveau-Brunswick.
Bureau canadien de soudage	Technologie du génie du soudage	Inspecteur en soudage de niveau 1
Bureau des examinateurs en pharmacie du Canada	Techniques en pharmacie	L'étudiant qui satisfait aux exigences du BEPC est admissible à écrire l'examen d'aptitude, parties I et II et à prendre part au stage et à l'autre examen (OPNB) menant à la certification Technicien en pharmacie titulaire d'un permis.
Board of Registered Electromyography Technologists of canada	Techniques d'électrophysiologie médicale - neurologie	Pour exercer ses compétences en cardiologie, l'étudiant doit répondre aux exigences de la SCTC. Il doit réussir l'examen national et, une fois sur le marché du travail, accroître ses compétences de façon continue, afin de maintenir à jour son dossier d'agrément de la SCTC.
Canadian Board of Registration of Electroencephalograph Technologists	Techniques d'électrophysiologie médicale - neurologie	Le domaine cérébral est régi par le «Canadian Board of Registration of Electroencephalograph Technologists, Inc.»(CBRET). La réussite des examens écrit et pratique est essentielle à la pratique dans ce domaine. Il est aussi exigé d'avoir accumulé un total de cinq cents (500) examens électroencéphalographiques (EEG) sous la supervision d'un technologue certifié afin d'exercer dans ce champ de pratique. Le processus associé au recueil du nombre d'examens d'EEG requis peut être initié en cours de stages cliniques pendant la formation. L'association professionnelle du domaine d'électroencéphalographie (Canadian Association of Electroencephalography Technologists) détermine les critères et les normes de pratique. Le seuil de réussite pour ces examens peut varier et dépasse le seuil de 60 % du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick où le programme Technologie d'électrophysiologie médicale est livré.
Canadian Institute of Traffic and Transportation	Administration des affaires - logistique et transport	Durant le programme de formation, l'étudiant peut obtenir neuf des dix unités nécessaires pour l'obtention de l'accréditation CCLP® (CITT - Certified Logistics Professional).
Canadian Institute of Management	Administration des affaires – administration	L'étudiant qui satisfait les exigences du Canadian Institute of Management est admissible à écrire l'examen menant à la certification professionnelle C.I.M. (Certified in Management).
Canadian Securities Institute	Administration des affaires - planification financière	Durant le programme de formation, l'étudiant peut écrire l'examen en préparation à l'obtention d'un permis pour vendre des valeurs mobilières au Canada.
Certified Financial Planner Board of Standards	Administration des affaires - planification financière	Durant le programme de formation, l'étudiant peut écrire l'examen du cours « Retirement Planning » qui est un des quatre cours menant à la certification professionnelle « CFP ».

Organismes	Programmes	Détails
Coalition canadienne de l'énergie géothermique	Technologie de l'ingénierie du bâtiment	Sur demande, après avoir réussi un examen, la certification de la Coalition canadienne de l'énergie géothermique (CCéG) pour le cours de formation pour l'installation de systèmes géothermiques.
Financial Advisors Association of Canada	Administration des affaires - planification financière	Durant le programme de formation, l'étudiant peut écrire l'examen du programme « LLQP ».
Forces armées canadiennes	Cuisine professionnelle (Edmundston)	Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).
	Sciences de laboratoire médical	Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).
	Techniques radiologiques	Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).
	Technologie du génie électronique	Programme inscrit au répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC - ACE).
Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du NB	Mécanique de machines fixes	La permission d'écrire l'examen d'ingénieur spécialisé en force motrice (4e classe), du ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick.
Northbridge	Camionnage (classe 1)	Le programme répond aux normes nord-américaines relativement au nombre d'heures de formation requises pour l'admissibilité des conducteurs à l'assurance Northbridge
Société canadienne de science de laboratoire médicale	Assistance de laboratoire médical	L'étudiant qui satisfait les exigences de la SCSLM est admissible à écrire l'examen menant à la certification de la SCSLM.
	Sciences de laboratoire médical	
Société canadienne des technologues en cardiologie	Techniques d'électrophysiologie médicale - cardiologie	Pour exercer ses compétences en cardiologie, l'étudiant doit répondre aux exigences de la SCTC. Il doit réussir l'examen national et, une fois sur le marché du travail, accroître ses compétences de façon continue, afin de maintenir à jour son dossier d'agrément de la SCTC.
Société canadienne des thérapeutes respiratoires	Thérapie respiratoire	L'étudiant qui satisfait les exigences du Conseil canadien des soins respiratoires (CCSR) est admissible à l'examen d'agrément national administré par le CCSR, pour la Société canadienne des thérapeutes respiratoires.
Société des techniciens et des technologues agréés du génie du NB	Technologie de l'environnement	Sur demande, après avoir cumulé deux années d'expérience pertinente, la certification de la Société des techniciens et des technologues agréés du génie du Nouveau-Brunswick (STTAGNB).
	Technologie de l'ingénierie du bâtiment	
	Technologie du génie civil - général coop	
	Technologie du génie électronique	
	Technologie du génie mécanique	
	Technologie minière	
World Association of Chefs Societies	Cuisine professionnelle (Edmundston)	Programme reconnu par la World Association of Chefs Societies (WACS).

Programmes menant à un métier désigné Sceau rouge[17]

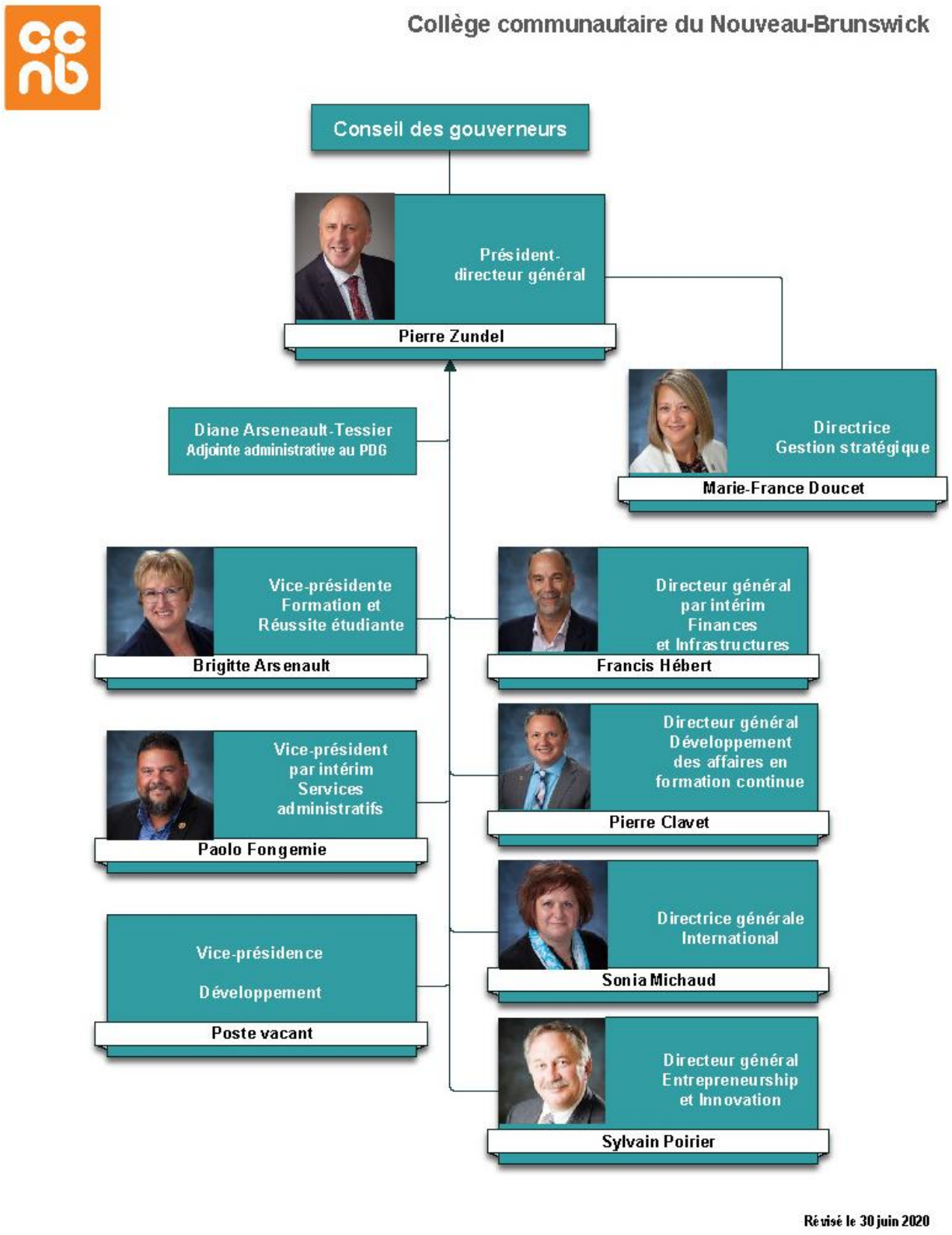
- Art culinaire
- Briquetage-maçonnage
- Charpenterie
- Chauffage, climatisation et réfrigération (HVAC-R)
- Cuisine professionnelle
- Débosselage et peinture de carrosserie
- Ébénisterie et bois ouvré
- Électricité
- Façonnage et montage métalliques
- Mécanique d'équipement lourd
- Mécanique de camions et remorques
- Mécanique de l'automobile
- Mécanique industrielle (*Millwright*)
- Plomberie/Tuyauterie
- Soudage
- Techniques d'ébénisterie et du meuble
- Technologie de l'instrumentation et de l'automatisation
- Usinage à commandes métalliques (*CNC Machinist*)
- Usinage de matériaux (*Machinist*)

[17] Sceau rouge : Programme de normes interprovinciales Sceau rouge permettant aux travailleurs qualifiés d'exercer leur métier partout au Canada.

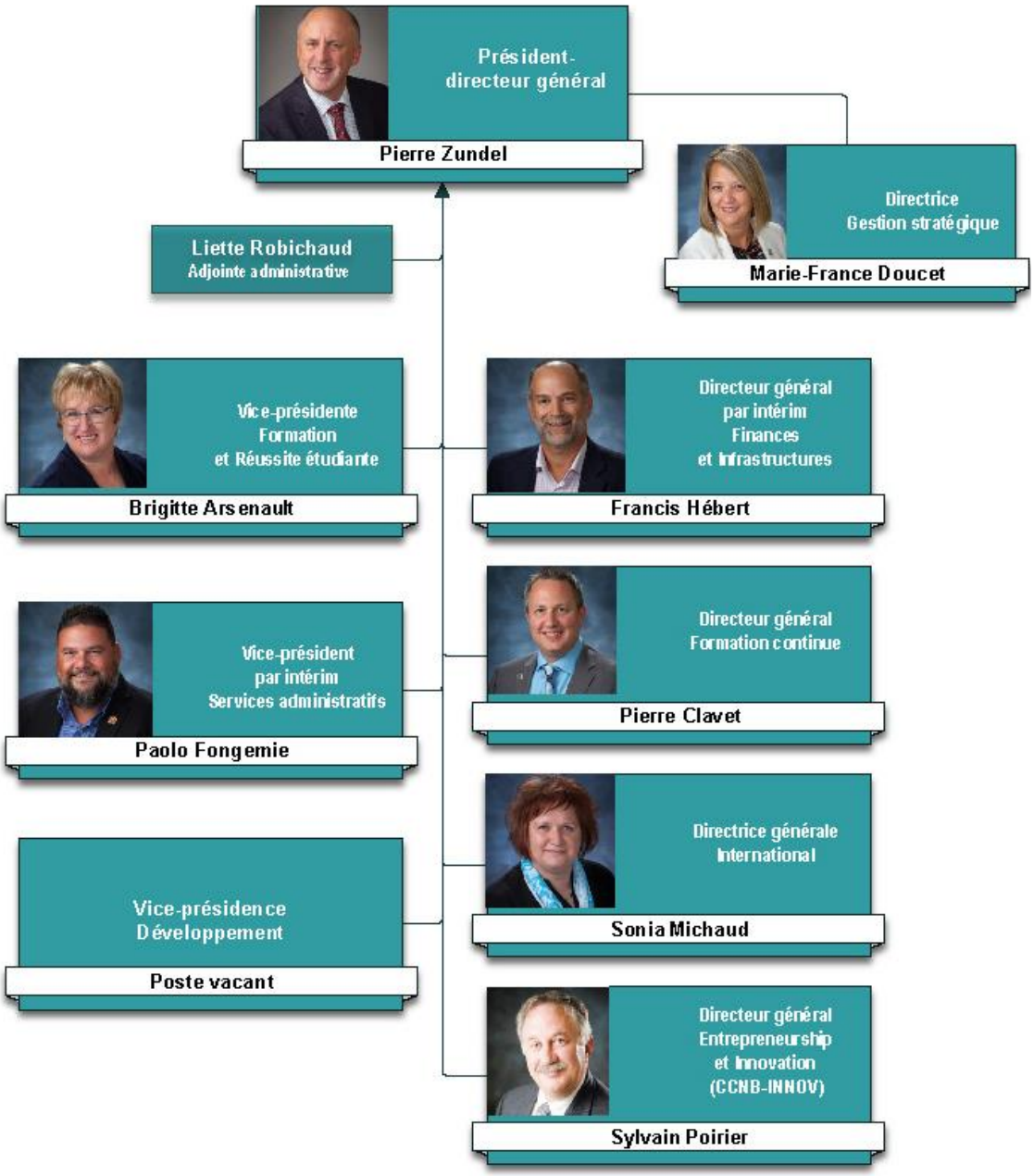
Annexe IX – Liste des membres du Conseil des gouverneurs (2019-2020)

Noms :	Titre :	Proposé par :	Période des mandats :	Durée :	Échéance :
Rachel Maillet Bard	Présidente	Ministre	2e mandat 22 juillet 2015 – 21 juillet 2018 1er juillet 2018 – 30 juin 2021	3 ans	21 juillet 2021
Jeanne-Mance Cormier	Gouverneure	Conseil	Pour terminer le mandat de feu Jean Jacques Roy		du 27 février 2020 au 30 juin 2020
Denis Nadeau	Vice-président	Conseil	1er mandat 1er juillet 2017 – 30 juin 2020	3 ans	30 juin 2020
Fabrice Amang Dang	Gouverneur	Étudiant	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2020	1 an	30 juin 2020
Suzie Chenard	Gouverneure	Ministre	1er mandat 1er juillet 2018 – 30 juin 2021	3 ans	30 juin 2021
Marcel Duguay	Gouverneur	Ministre	1er mandat 1er juillet 2018 – 30 juin 2021	3 ans	30 juin 2021
Robert Frenette	Gouverneure	Conseil	1er mandat 1er juillet 2018 – 30 juin 2021	3 ans	30 juin 2021
Steve Lambert	Gouverneur	Ministre	1er mandat 1er juillet 2017 – 30 juin 2020	3 ans	30 juin 2020
Marc-André LeBlanc	Gouverneur	Ministre	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2022	1 an	30 juin 2022
Stéphanie Luce	Gouverneure	Conseil	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2022	3 ans	30 juin 2022
Mélanie Paulin Gagnon	Gouverneure	Conseil	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2022	3 ans	30 juin 2022
Lyne Paquet	Gouverneure	Ministre	1er mandat 1er juillet 2017 – 30 juin 2020	3 ans	30 juin 2020
Stéphan Pelletier	Gouverneur	Personnel enseignant	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2021	2 ans	30 juin 2021
Luc St-Jarre	Gouverneur	Conseil	1er mandat 1er juillet 2019 – 30 juin 2022	3 ans	30 juin 2022
Observatrice (en attente du décret de la Lieutenante-gouverneure en conseil)					
Violette Desjardins	Gouverneure	Personnel non enseignant	1er mandat 9 novembre 2019 – 30 juin 2022	3 ans	30 juin 2020

Annexe X – Organigramme du CCNB au 30 juin 2020



Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Équipe de direction



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Conseil d'orientation

Président-directeur général
Pierre Zundel

Diane Arseneault-Tessier
Adjointe administrative au PDG

Directrice
Gestion stratégique
Marie-France Doucet

Équipe de direction

Vice-présidente
Formation
et Réussite étudiante
Brigitte Arsenault

Vice-président
par intérim
Services administratifs
Paolo Fongemie

Vice-présidence
Développement
Poste vacant

Directeur général
Développement des affaires
en formation continue
Pierre Clavet

Directrice générale
International
Sonia Michaud

Directeur général
Entrepreneurship
et Innovation
Sylvain Poirier

Directeur général
par intérim
Finances et Infrastructures
Francis Hébert

Direction des campus

Directeur par intérim
Campus de Bathurst
Michel Caron

Directrice
Campus de Campbellton
Suzanne Beaudoin

Directrice
Campus de Dieppe
Pauline Duguay

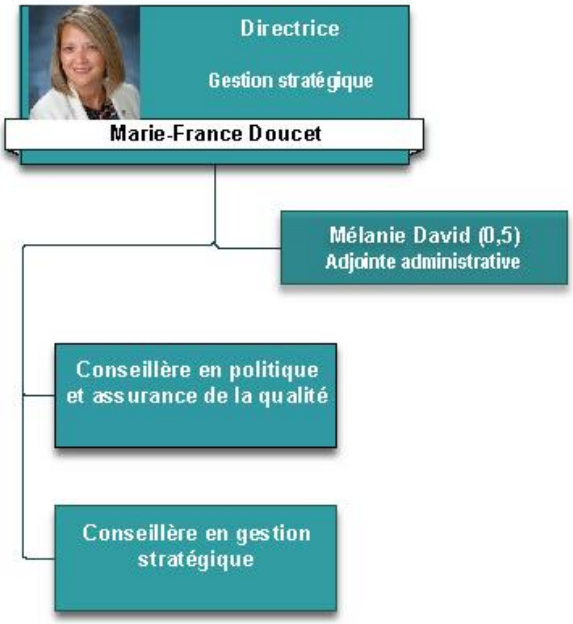
Directeur
Campus d'Edmundston
Alain Lamarre

Direction
Campus de la Péninsule acadienne
Poste vacant

Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Gestion stratégique



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Formation et Réussite étudiante

Vice-présidente
Formation
et Réussite étudiante

Brigitte Arsenault

Conseil de la formation
et de la réussite étudiante

Comité de programmes

Jennifer Maillet (0,5)
Adjointe administrative
à la vice-présidence

Campus du CCNB

Directrice
Formation

Michelle Richard

Directrice
Réussite étudiante

Chantal Berthelotte

Registraire

Marie-France Lanteigne

Directeur par intérim
Campus de Bathurst

Michel Caron

Directrice
Campus de Campbellton

Suzanne Beaudoin

Directrice
Campus de Dieppe

Pauline Duguay

Directeur
Campus d'Edmundston

Alain Lamarre

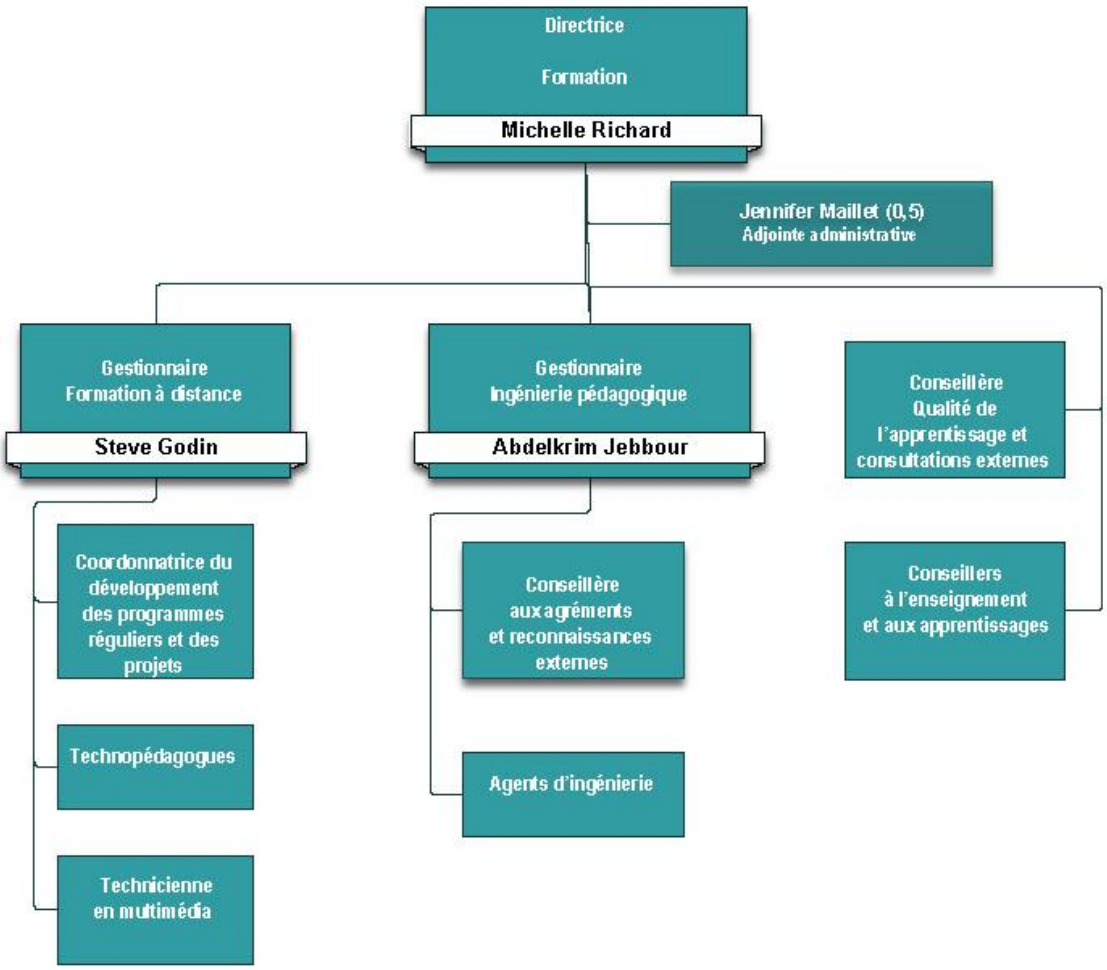
Directeur
Campus de la
Péninsule acadienne

Vacant

Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

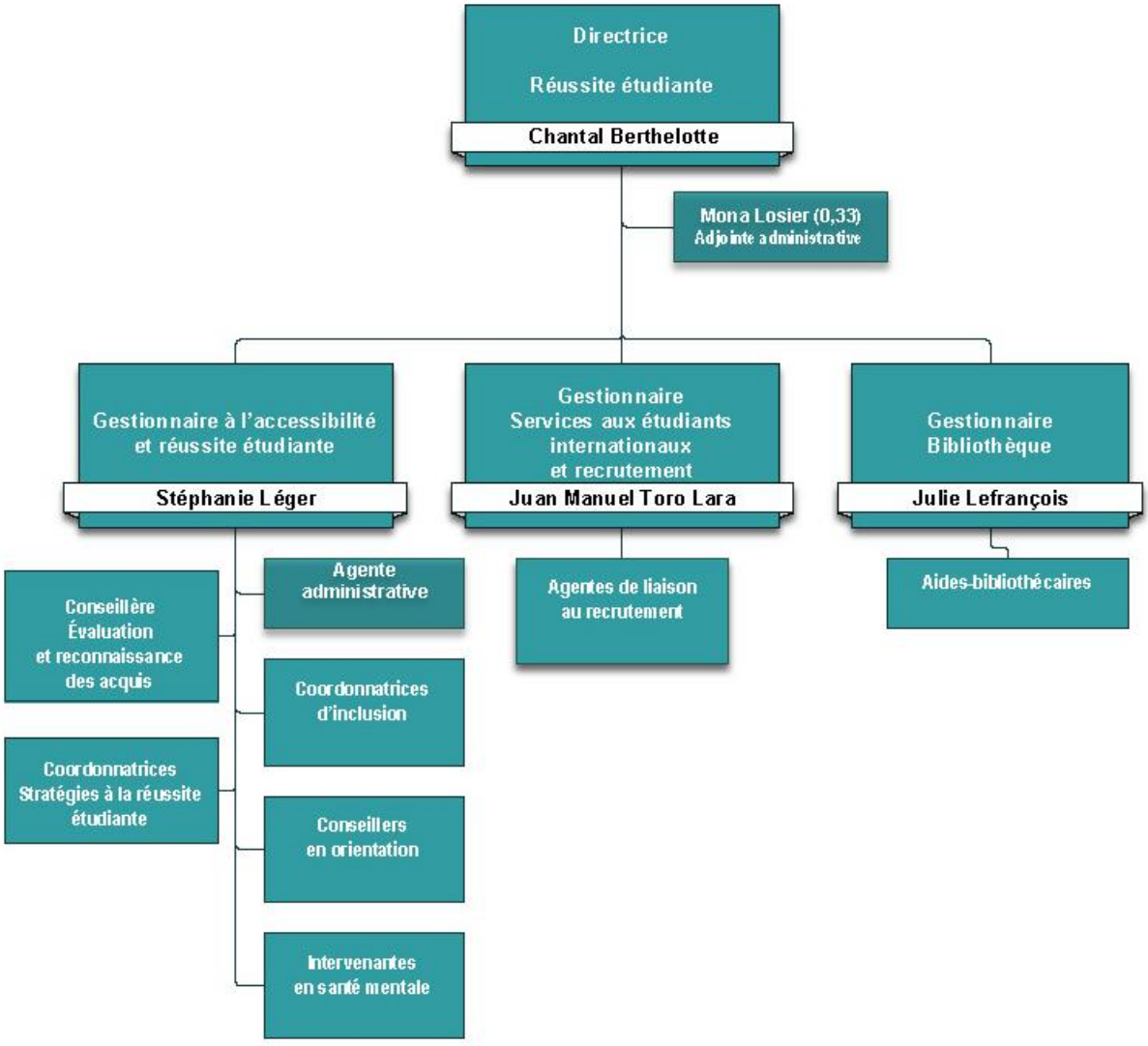
Formation



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

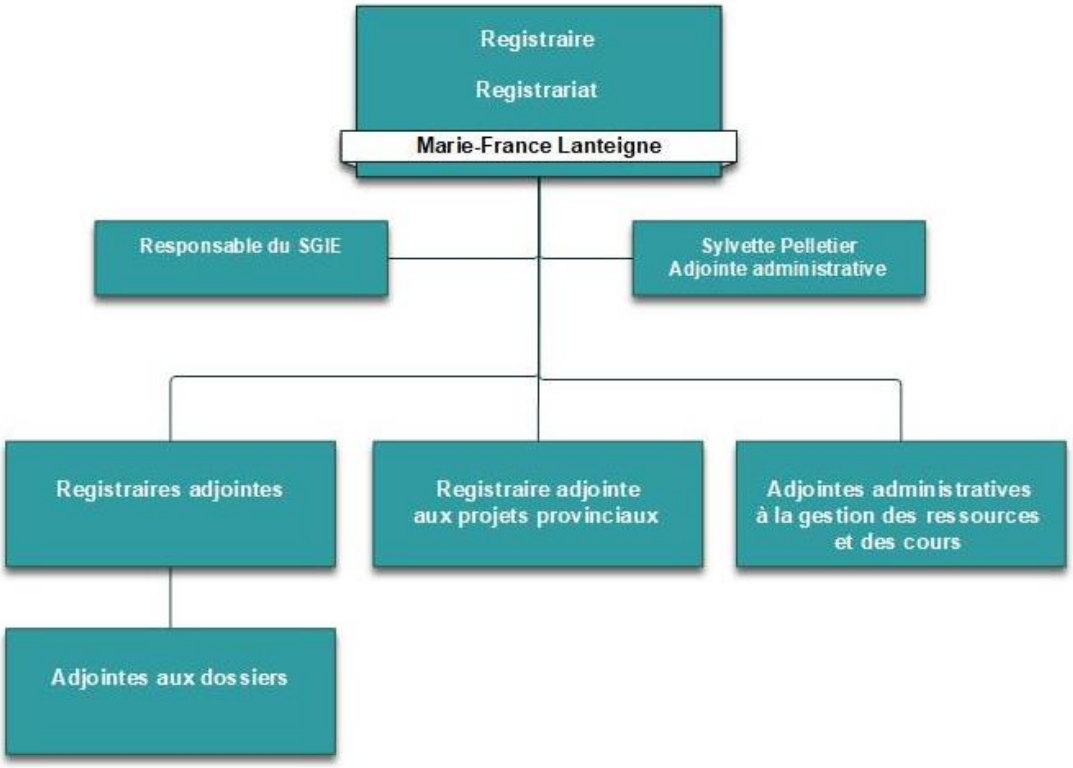
Réussite étudiante



Révisé le 30 juin 2020

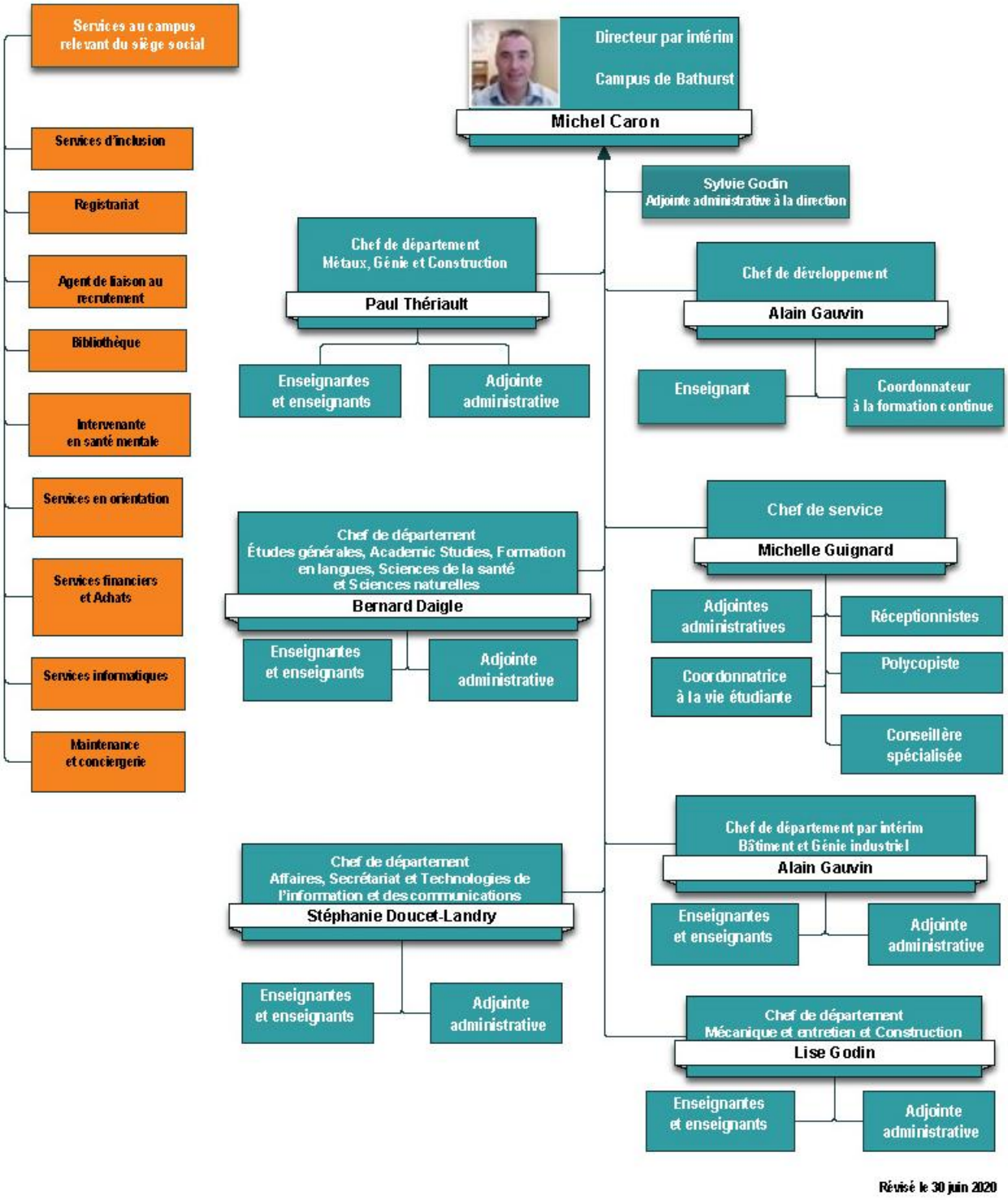
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Registrariat



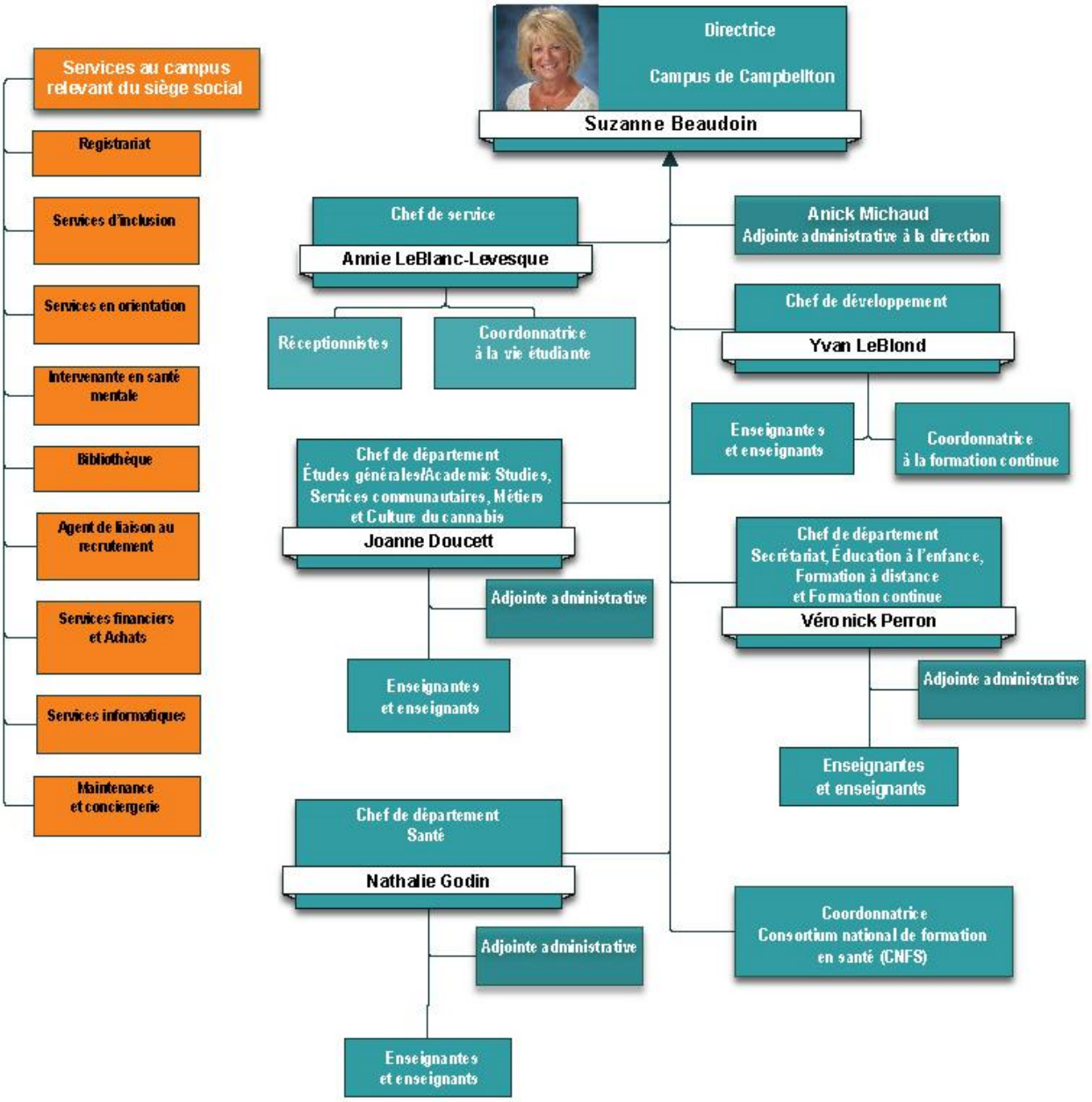
Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Campus de Bathurst



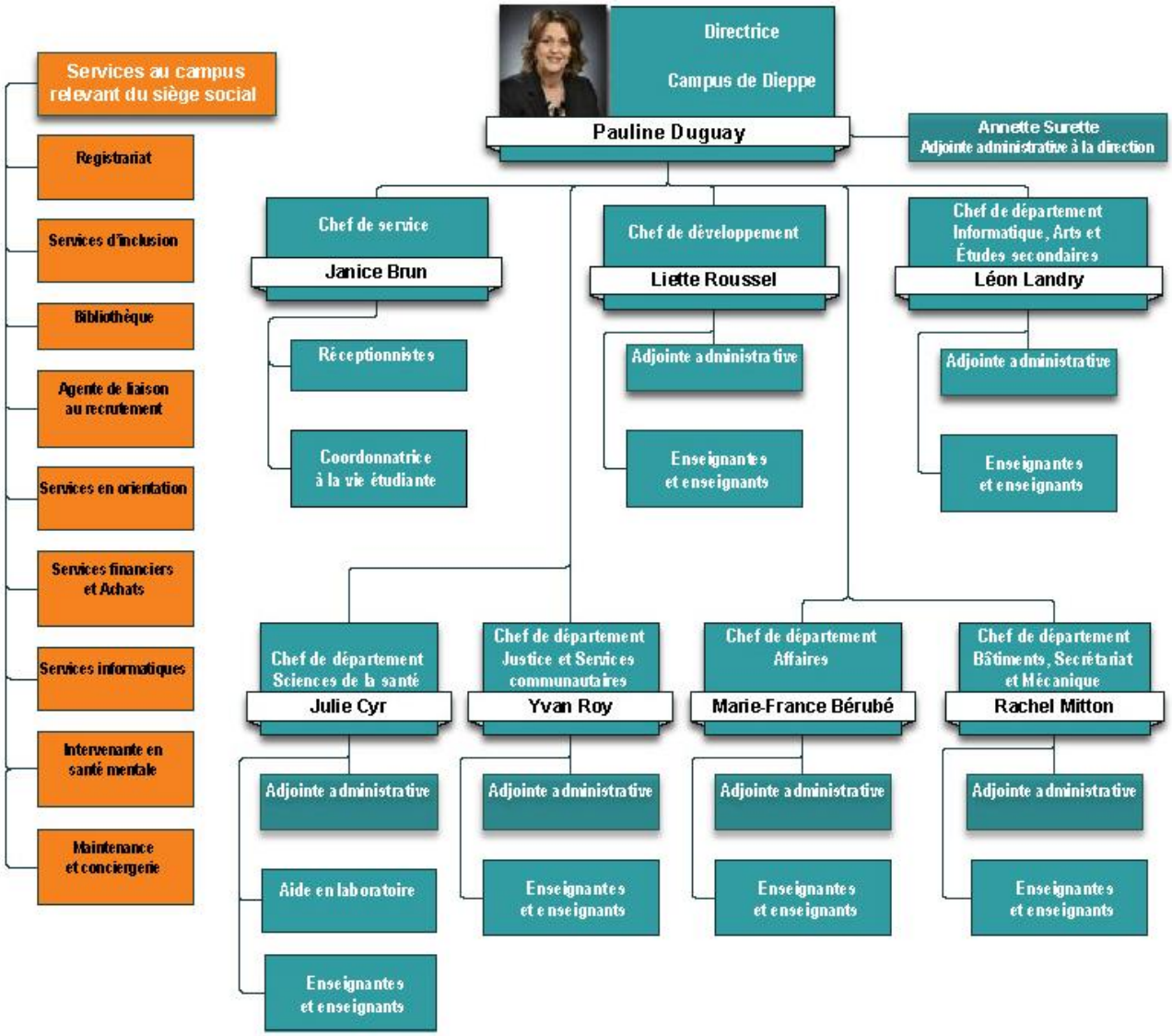
Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Campus de Campbellton



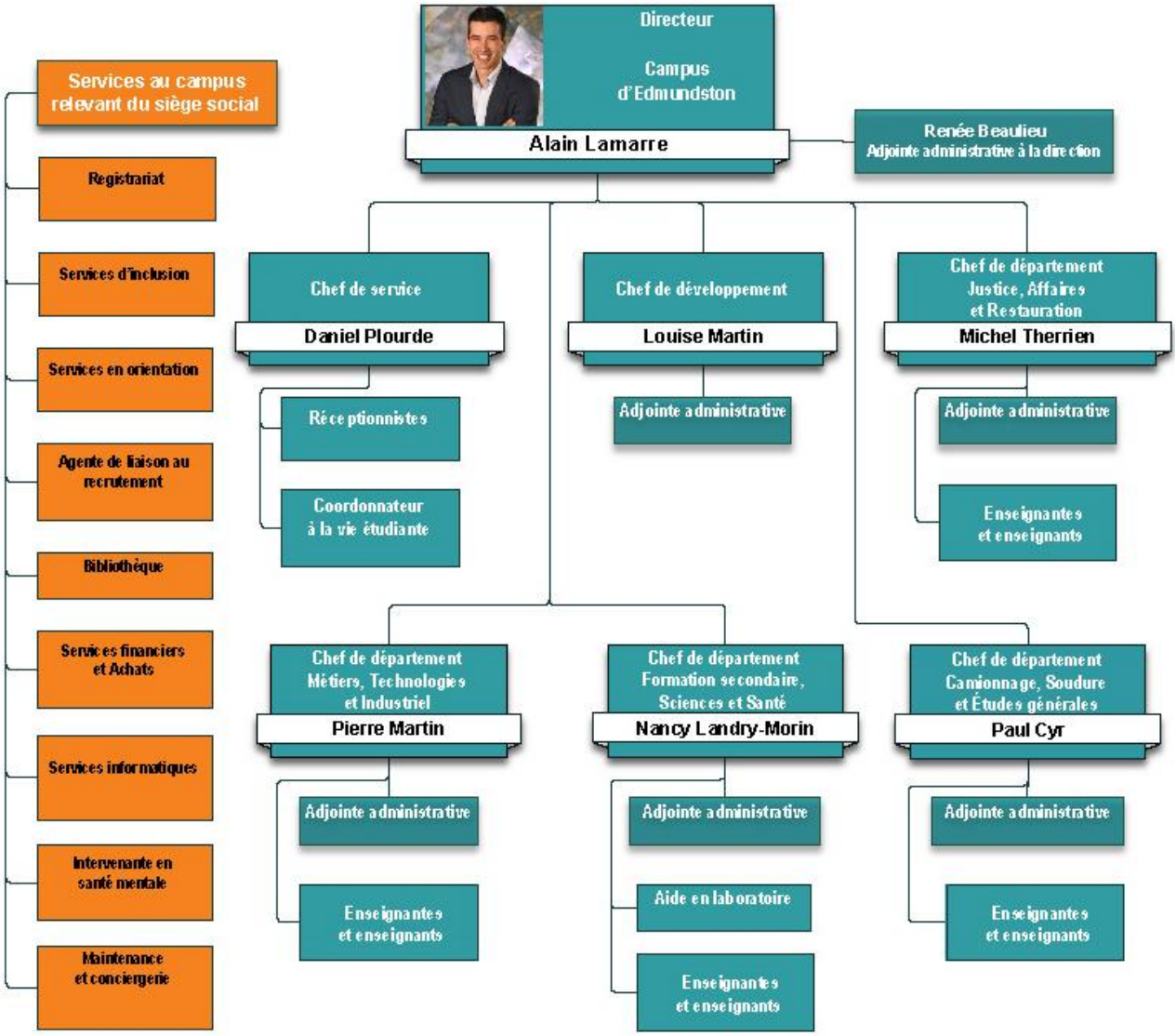
Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Campus de Dieppe



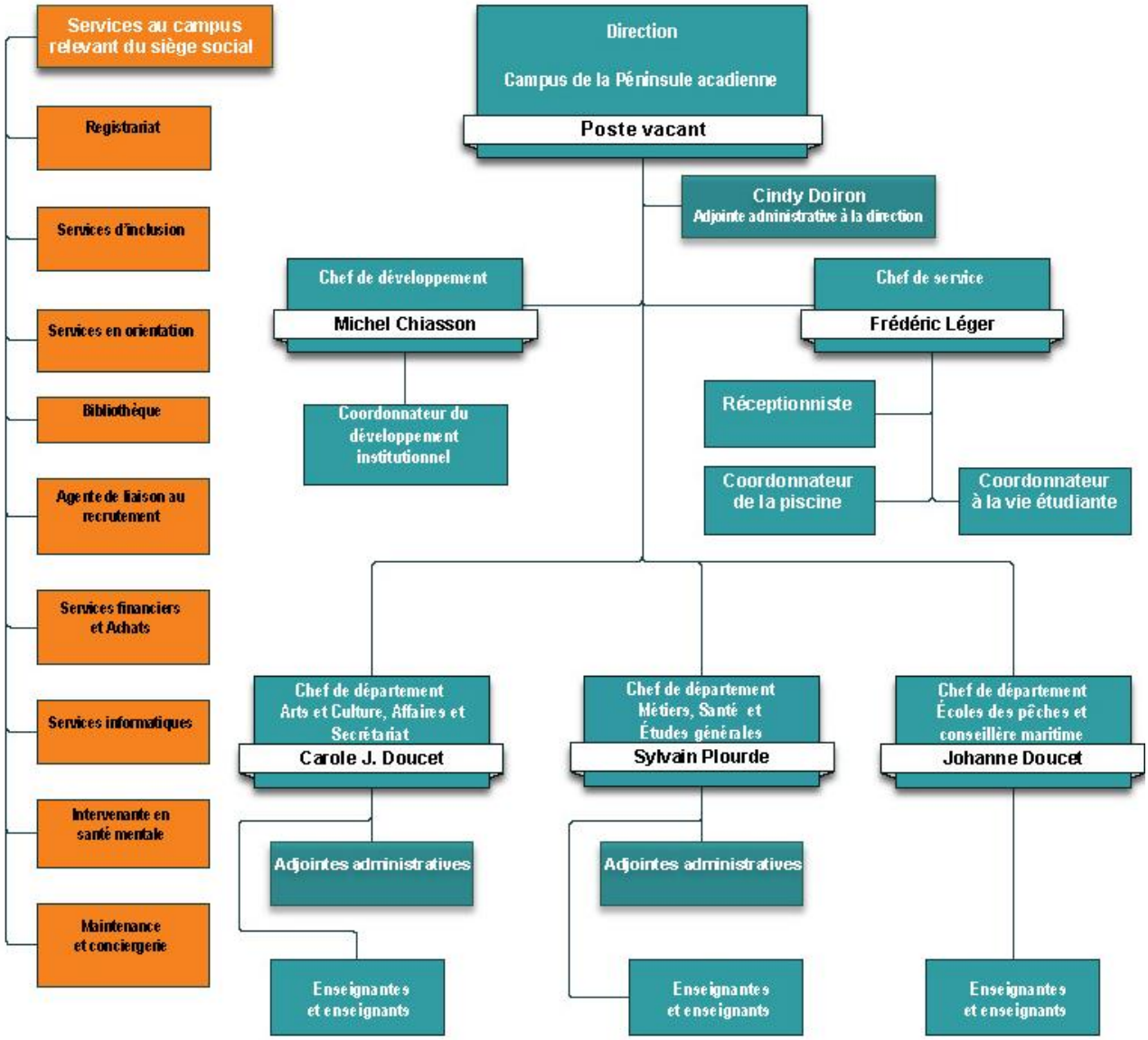
Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Campus d'Edmundston



Révisé le 30 juin 2020

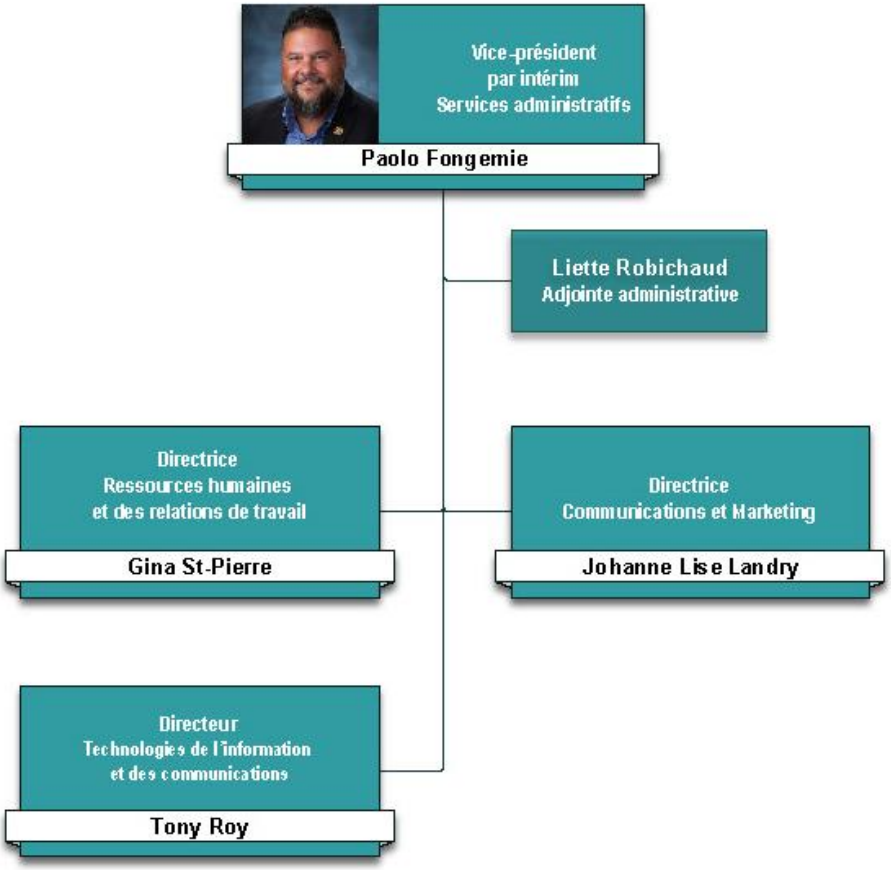
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Campus de la Péninsule acadienne



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

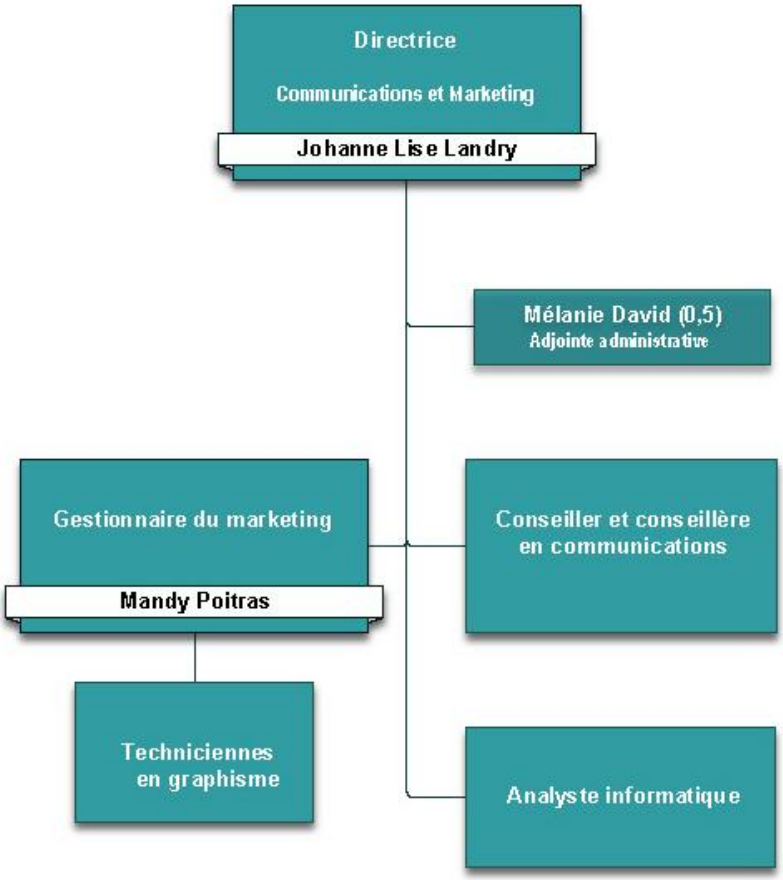
Services administratifs



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

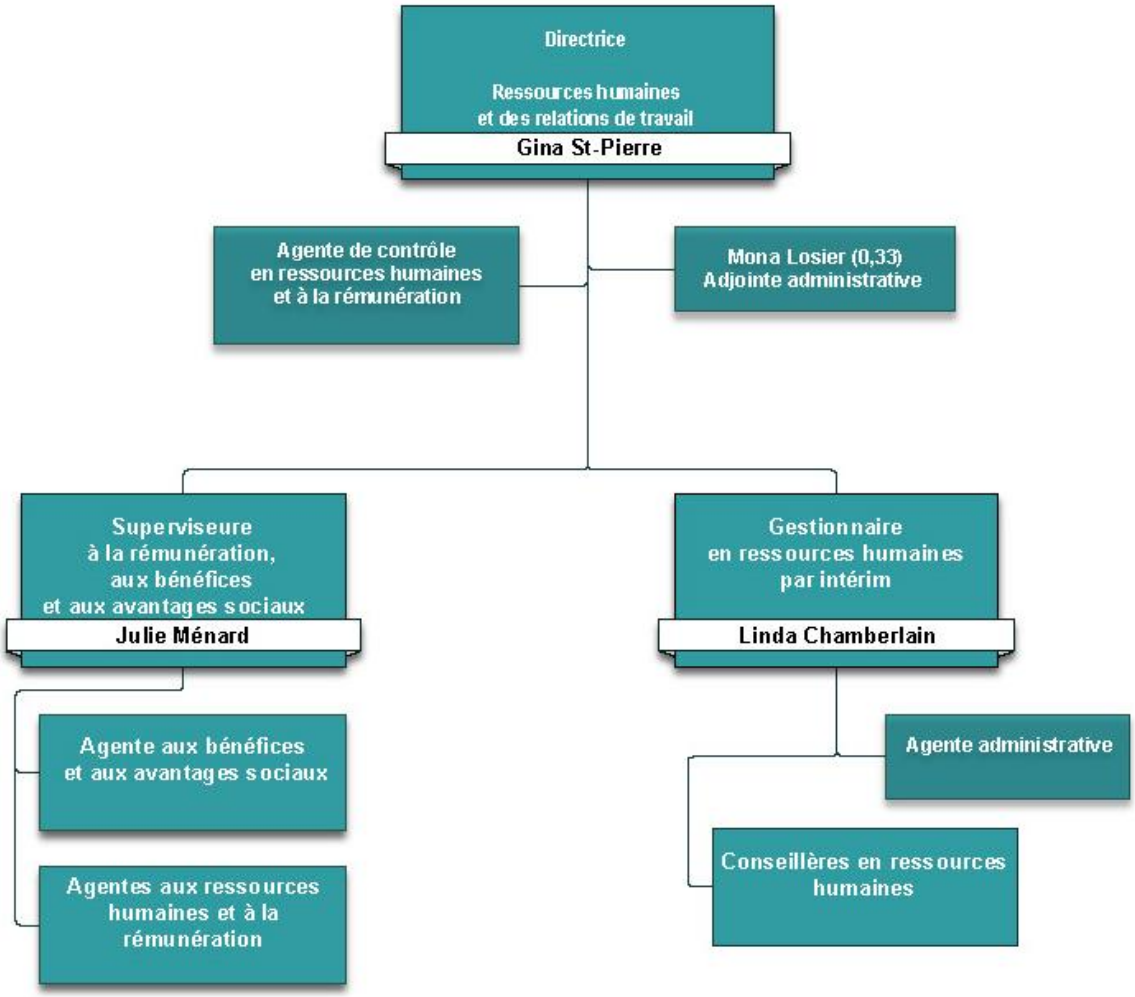
Communications et Marketing



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

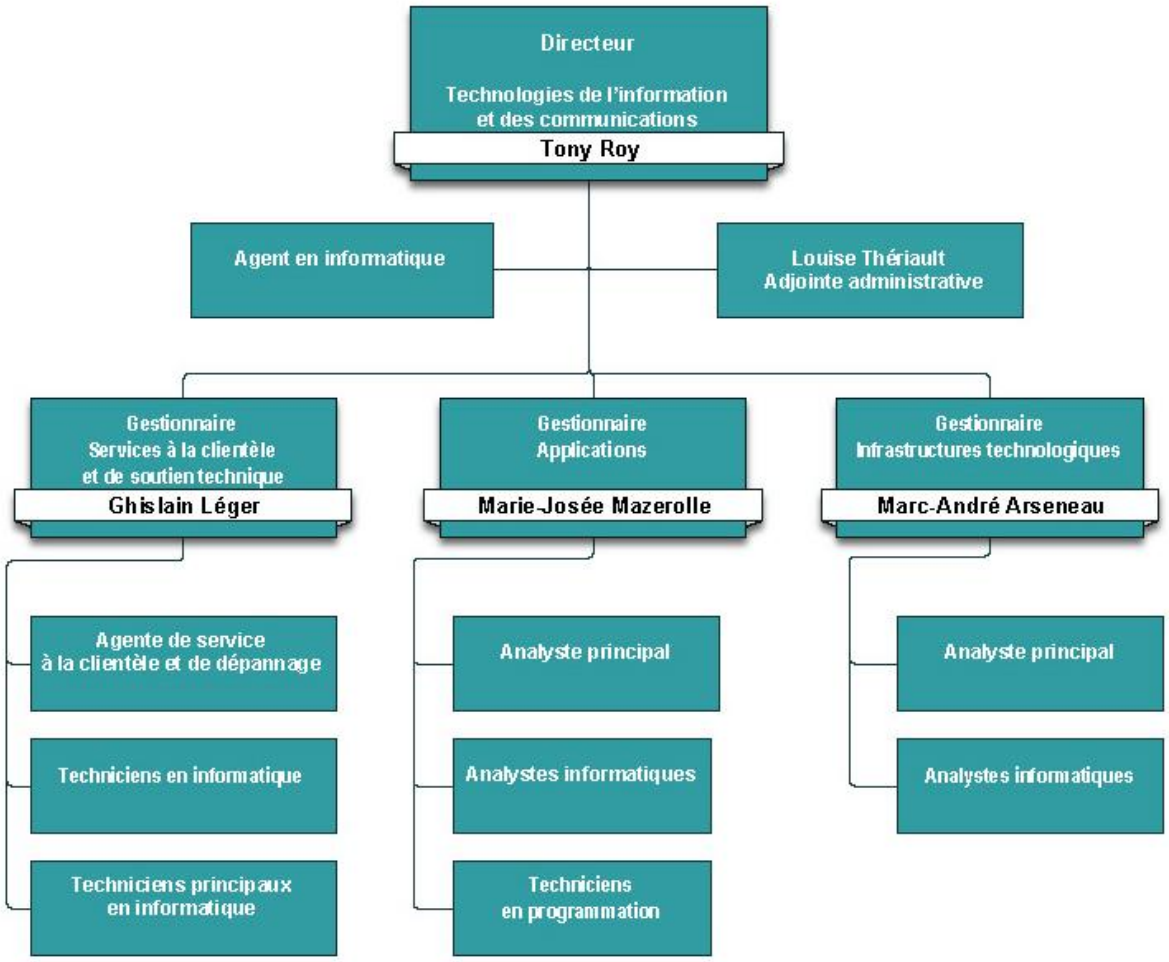
Ressources humaines



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Technologies de l'information et des communications



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Finances et Infrastructures

Directeur général par intérim Finances et Infrastructures

Francis Hébert

Mona Losier (0,33)
Adjointe administrative

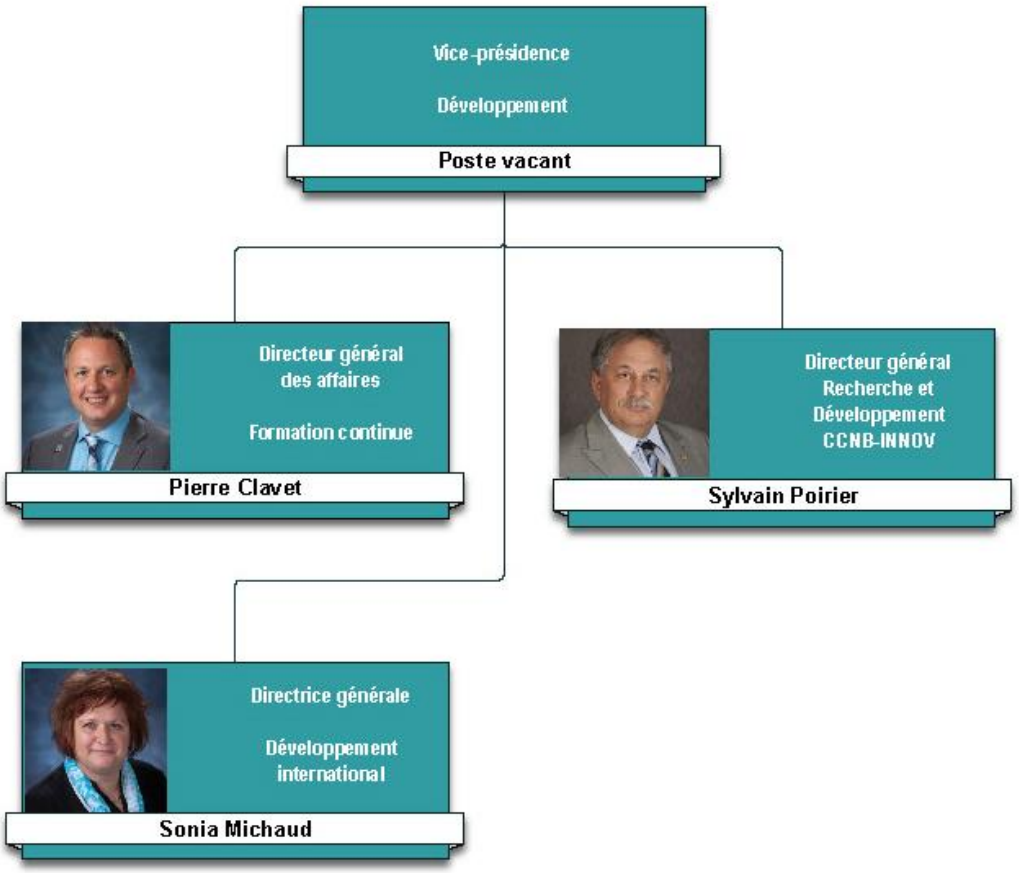
Gestionnaire Finances	Gestionnaire Achats	Gestionnaire Infrastructures
Vacant	**Francis Hébert**	**Réjean Savoie**

- Analystes financiers
- Agente aux finances
- Achats /Magasins
- Adjointe administrative
- Surveillants de l'entretien des édifices
- Sally Basque
  Superviseure des payables et recevables
- Réparateurs d'entretien et ingénieurs spécialisés en force motrice
- Adjoint administratif aux finances
- Concierges
- Agent aux finances comptes fournisseurs
- Agente aux finances
- Agents et agentes aux comptes payables
- Adjoints et adjointes au service financier

Révisé le 30 juin 2020

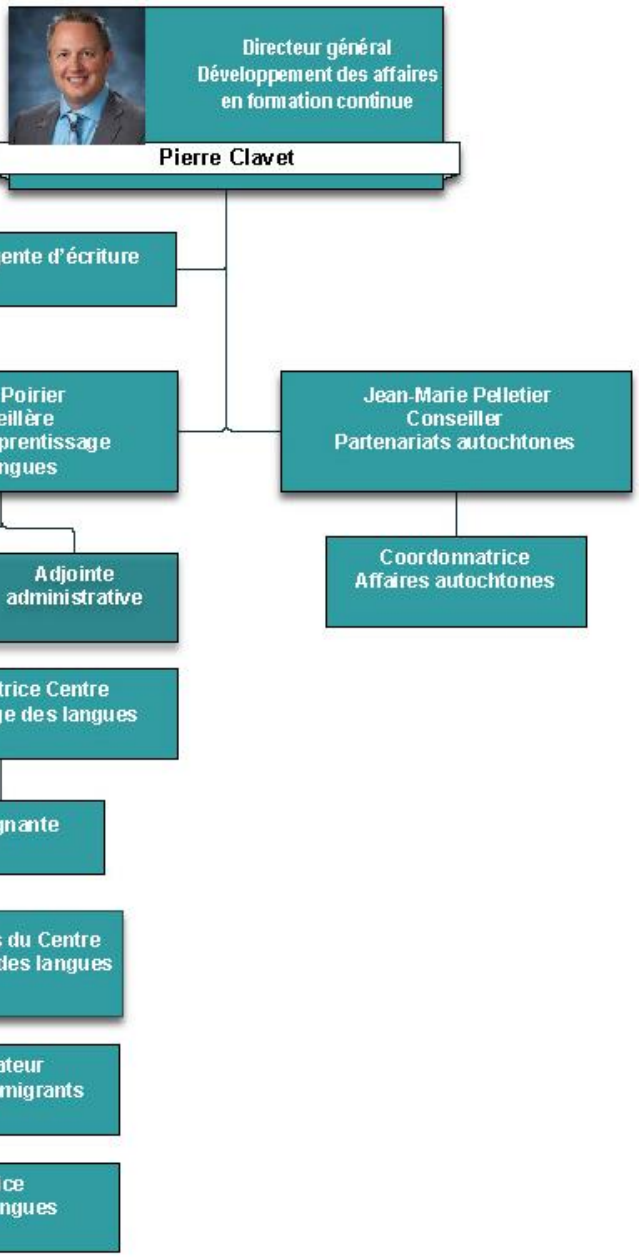
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Développement



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
Développement des affaires en formation continue



Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
International

Révisé le 30 juin 2020

Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Entrepreneurship et Innovation

CCNB INNOV

Directeur général
Recherche et
Développement
CCNB-INNOV

Sylvain Poirier

Agente de marketing et communications

Comité d'éthique sur la recherche avec des êtres humains

DIVISION
Agriculture
Bioprocédés
Breuvages
Environnement

Gestionnaire

Vacant

Chercheurs

Techniciens

DIVISION
Fabrication
et soudage avancés

Gestionnaire

Vacant

Agents d'affaires

Ingénieurs

Techniciens

DIVISION
Matériaux avancés

Gestionnaire

Ennouri Triki

Ingénieur

Révisé le 30 juin 2020

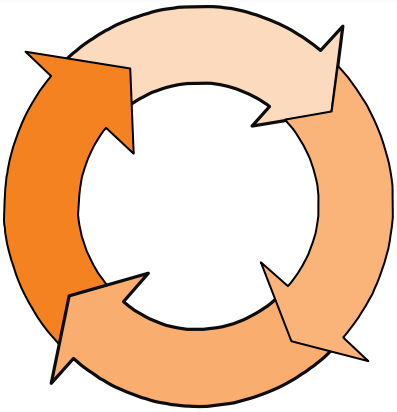
Annexe X1 – Cycle conjoncturel général (Plan Perspectives)

Planification

- Plan stratégique (tous les 5 ans)
- Planification de mise en œuvre du Plan stratégique : Plans d'affaires annuels
- Établissement des priorités en matière d'initiatives et d'actions
- Budgétisation

Réalisation

- Opérationnalisation du plan d'affaires annuel
- Suivi et évaluation des résultats escomptés et initiatives stratégiques clés
- Gestion des risques
- Ajustements nécessaires



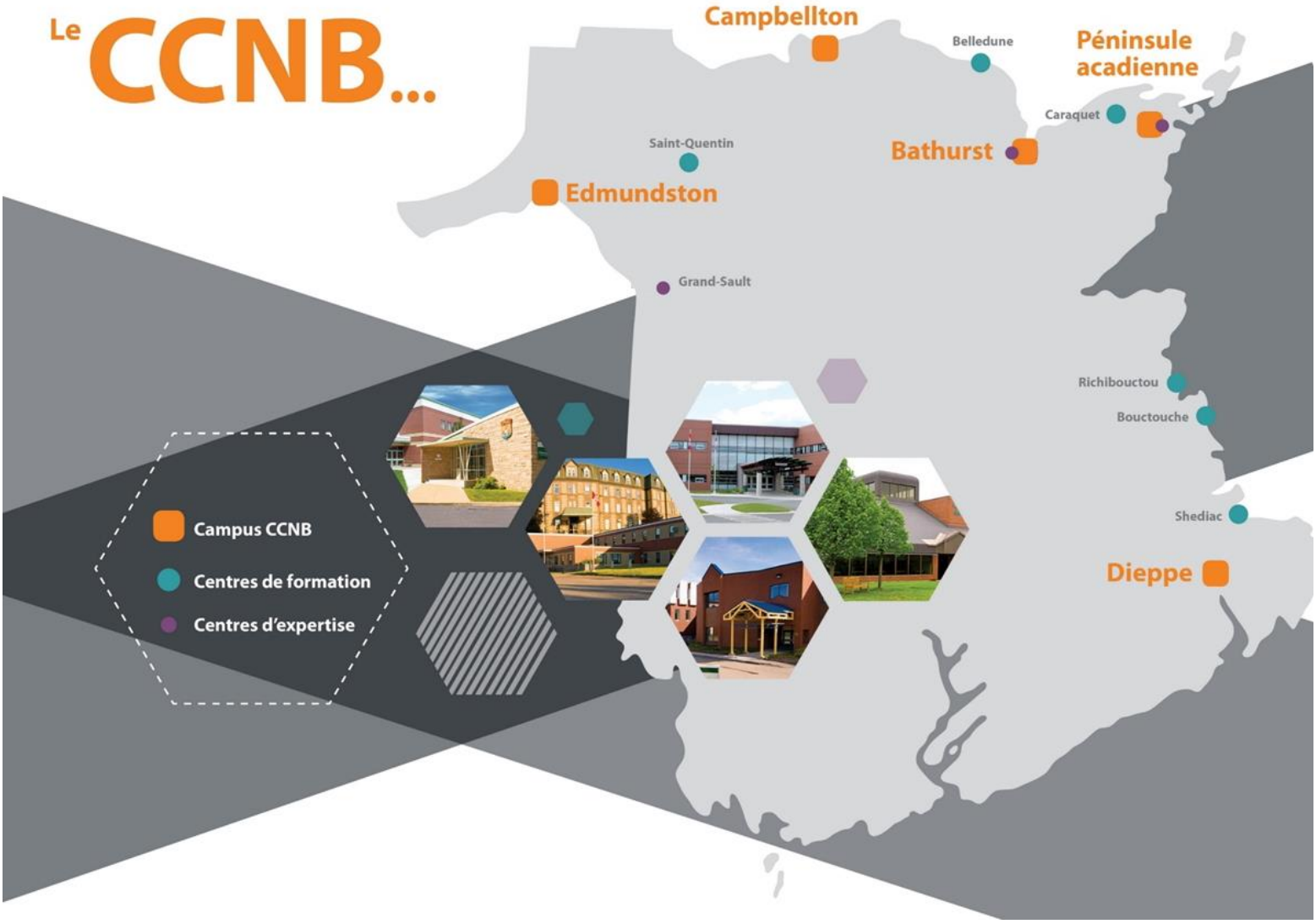
Reddition de comptes

- Compilation des résultats
- Vérification interne
- Reddition de comptes : Rapport annuel et états financiers

Amélioration continue

- Bilan de l'exercice précédent
- Réorientation des programmes et services
- Revue des secteurs d'affaires
- Examen organisationnel et opérationnel (tous les 5 ans)

Le CCNB...


Campbellton
Belledune
Péninsule acadienne
Caraquet
Saint-Quentin
Bathurst
Edmundston
Grand-Sault
Richibouctou
Bouctouche
Shediac
Dieppe
Campus CCNB
Centres de formation
Centres d'expertise

CCNB – Siège social

C.P. 700
725, rue du Collège
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z6
Téléphone : 1-855-676-2262 (sans frais)
Téléphone : 506-547-2063
Télécopieur : 506-547-2741

CCNB à Bathurst

C.P. 266
725, rue du Collège
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z2
Téléphone : 506-547-2145 ou 1-800-552-5483
Télécopieur : 506-547-7674

CCNB à Campbellton

C.P. 309
47, avenue Village
Campbellton (Nouveau-Brunswick) E3N 3G7
Téléphone : 506-789-2377 ou 1-888-648-4111
Télécopieur : 506-789-2433

CCNB à Dieppe

505, rue du Collège
Dieppe (Nouveau-Brunswick) E1A 6X2
Téléphone : 506-856-2200 ou 1-800-561-7162
Télécopieur : 506-856-2847

CCNB à Edmundston

C.P. 70
35, rue du 15-Août
Edmundston (Nouveau-Brunswick) E3V 3K7
Téléphone : 506-735-2500 ou 1-888-695-2262
Télécopieur : 506-735-2717

CCNB dans la Péninsule acadienne

232 A, avenue de l'Église
Shippagan (Nouveau-Brunswick) E8S 1J2
Téléphone : 506-336-3073 ou 1-866-299-9900
Télécopieur : 506-336-3075

ccnb.ca