

# VISION PASSION SUCCÈS

## Plan d'affaires 2019-2020

Adopté par le Conseil des gouverneurs le 8 décembre 2018  
Budget modifié le 14 juin 2019  
Approuvé par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation  
et du Travail le 26 avril 2019



Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique, sans discrimination et à seule fin d'alléger le texte.

---

Une publication du  
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Décembre 2018

Pour en obtenir un exemplaire, communiquez avec le :

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

Téléphone : 855-676-2262  
Télécopieur : 506-547-2741  
Courriel : [info.ccnb@ccnb.ca](mailto:info.ccnb@ccnb.ca)  
Page Web : [www.ccnb.ca](http://www.ccnb.ca)

---

Pour le personnel du CCNB, cette publication est disponible dans Terminus sous l'onglet « À propos du CCNB ».

---

Le Plan d'affaires du CCNB 2019-2020 a été adopté par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 8 décembre 2018 et soumis au ministre de l'Éducation postsecondaire le 19 décembre 2018.

Le budget 2019-2020 a été modifié pour refléter les éléments approuvés par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail le 26 avril 2019, et adopté par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 14 juin 2019.

---

Version du 1<sup>er</sup> octobre 2019.

## Table des matières

1.	Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs.....	1
2.	Mot de la présidente-directrice générale.....	2
3.	À propos du CCNB.....	3
3.1.	Quelques chiffres.....	3
3.2.	Notre vision.....	3
3.3.	Notre mission.....	3
3.4.	Notre engagement.....	4
3.5.	Nos valeurs.....	4
3.6.	Axes stratégiques.....	4
3.7.	Mandat conféré par la <i>Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick</i> .....	5
4.	Contexte et enjeux.....	5
4.1.	Transformation du milieu de l'emploi.....	5
4.2.	Démographie et immigration.....	6
4.3.	Technologies omniprésentes.....	6
4.4.	Transformation de l'offre de formation.....	6
4.5.	Recrutement du personnel et rétention.....	7
4.6.	Infrastructures, équipements et efficience des ressources.....	7
4.7.	Soutien aux services liés à la réussite étudiante.....	8
5.	Résultats escomptés et indicateurs.....	8
5.1.	Priorités 2019-2020.....	9
5.2.	Tableau de bord du CCNB.....	9
5.3.	Résultats escomptés et initiatives stratégiques clés.....	10
6.	Risques liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation.....	14
7.	Infrastructures.....	15
8.	Financement.....	17

## Annexes

Annexe I – Prévisions des revenus et dépenses.....	21
Annexe II - Prévisions des revenus et dépenses par composante.....	22
Annexe III - Dépenses par poste budgétaire.....	23
Annexe IV – État des revenus et dépenses des trois dernières années.....	24
Annexe V – Calendrier de formation (CAFO) 2019-2020.....	25
Annexe VI – Organigramme de la haute direction.....	26

## Conseil des gouverneurs du CCNB 2018-2019



Première rangée, de gauche à droite : Liane Roy (présidente-directrice générale), Denis Nadeau (vice-président), Rachel Maillet Bard (présidente), Sylvio Boudreau (1<sup>er</sup> vice-président – secrétariat général) et Jean Jacques Roy.

Deuxième rangée, de gauche à droite : Marcel Duguay, Micheline Lagacé-Melanson, Lyne Paquet, Daniel Saulnier (membre enseignant), Steve Lambert, Jean Yannick Egnath (membre étudiant), Michel Therrien (membre non enseignant), Suzie Chenard, Jeanne-Mance Cormier, Isabelle Bouchard et Jennifer Henry.

Absent de la photo : Robert Frenette

## Équipe de direction du CCNB



Liane Roy  
Présidente-directrice générale



Sylvio Boudreau  
1<sup>er</sup> vice-président et secrétaire général



Brigitte Arsenault  
Vice-présidente  
Formation et Réussite étudiante



Francis Hébert  
Directeur général par intérim  
Finances et Infrastructures



Sylvain Poirier  
Directeur général  
Entrepreneurship et Innovation



Chantal Lessard  
Directrice générale par intérim  
Formation continue



Sonia Michaud  
Directrice générale  
International

## 1. Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs

Au nom du Conseil des gouverneurs du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB), nous soumettons le Plan d'affaires 2019-2020 qui constitue la quatrième année de notre Plan stratégique 2016-2021 et priorise les initiatives pour le prochain exercice financier en vue de l'atteinte de nos résultats de 2021.

Les cinq priorités établies en 2018-2019, conformément à nos trois axes stratégiques, continuent de tracer la voie de notre institution pour la prochaine année : la Valorisation du capital humain; le Plan directeur de la formation collégiale; la Stratégie numérique; le Plan global de gestion des inscriptions; ainsi que la Formation continue et à distance.

Les initiatives et actions présentées dans notre Plan d'affaires en vue de l'atteinte de nos résultats sont au cœur de notre engagement envers nos étudiants et nos diplômés. Notre vision comprend également le rapprochement avec des organismes communautaires, privés, publics et parapublics, tant à l'échelle régionale et provinciale, qu'à l'échelle pancanadienne et à l'étranger.

Par ailleurs, l'investissement de fonds publics dans des collèges d'enseignement postsecondaire de la région de l'Atlantique révèle des rendements appréciables. Une étude d'impact réalisée en 2017 par Economic Modeling Specialist Inc. (EMSI) démontre que 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. Plus précisément, les résultats du CCNB mettent de l'avant l'apport important de notre institution au plan économique de la province, associé à un rendement de gains pour étudiants, 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 contribuables.

À titre de présidente du Conseil des gouverneurs, je réitère l'importance de la collaboration que nous maintenons avec les différents ministères et organismes du Nouveau-Brunswick, dont l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail ainsi que le Développement économique et petites entreprises, afin d'appuyer les entrepreneurs et les travailleurs en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Les membres du Conseil des gouverneurs se joignent à moi pour souligner notre appréciation à l'égard du travail de l'ensemble du personnel du CCNB, sous la direction de la présidente-directrice générale, Mme Liane Roy. Le développement et l'évolution du CCNB découlent de leur collaboration et de leur engagement face au mandat qui nous est confié.

La présidente du Conseil des gouverneurs,



Rachel Maillet Bard



## 2. Mot de la présidente-directrice générale

À titre de présidente-directrice générale du CCNB, j'ai le plaisir de vous présenter Plan d'affaires 2019-2020. Au cours de la prochaine année, le Collège procédera à son deuxième examen quinquennal qui servira de trame pour l'élaboration de notre troisième plan stratégique pour 2021-2026. Le présent Plan d'affaires fait état d'actions incontournables en vue de former des étudiants ayant les compétences requises pour répondre au marché du travail de demain.

La mise en œuvre de notre Plan directeur de la formation collégiale, axé sur les besoins de la main-d'œuvre et des entreprises, demeure au centre de notre transformation; le CCNB continuera d'être une institution de premier choix pour les Néo-Brunswickois. Il comprendra entre autres, des programmes à court terme et une certification basée sur les micro-compétences et l'expérience ainsi qu'un environnement d'apprentissage autonome.

Le CCNB veut être un catalyseur d'innovations en matière d'emplois pour l'avenir. Notre stratégie pour accroître un milieu d'apprentissage continu et à distance est dictée par l'intérêt et les besoins des citoyens et des entreprises à l'échelle locale, provinciale et nationale; un milieu d'apprentissage qui favorise l'acquisition de compétences essentielles telles que le travail d'équipe, la créativité, la pensée critique, la motivation personnelle et la formation tout au long de la vie.

CCNB-INNOV, notre secteur Entrepreneurship et Innovation, soutiendra les pressions exercées sur le marché du travail par les effets des technologies de pointe, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la robotique. Le CCNB dispose de compétences hautement qualifiées pour aider les entreprises à se positionner face à la conjoncture créée par ces différentes technologies.

Le CCNB se veut un joueur clé dans le soutien à l'immigration francophone et à l'intégration des nouveaux arrivants dans nos communautés. En ce sens, notre institution a dépassé son objectif d'inscriptions internationales en 2018-2019 et nous comptons poursuivre nos efforts afin d'attirer encore plus d'étudiants internationaux. Une attention particulière sera accordée au marché de l'emploi pour cette population étudiante, constituant un enjeu important pour répondre aux défis démographiques.

Nous réitérons notre collaboration dans les stratégies de la province et de celles de la région de l'Atlantique ayant des objectifs communs et visant la mise à disposition d'une main-d'œuvre qualifiée pour soutenir le développement socioéconomique de nos régions urbaines et rurales.

La confiance démontrée par notre population étudiante envers le CCNB, en le choisissant pour préparer son avenir, est fort appréciée. Notre succès est attribuable au dévouement et à l'engagement soutenu du personnel du CCNB dans la mise en œuvre des actions nécessaires pour atteindre nos résultats.

Je souhaite remercier les membres du Conseil des gouverneurs de leur confiance et leur appui envers le développement de l'institution.

La présidente-directrice générale,



Liane Roy



### 3. À propos du CCNB

#### 3.1. Quelques chiffres<sup>1</sup>

##### Profil du CCNB 2017-2018

- Budget annuel de fonctionnement : près de **66** millions \$
- Capacité d'accueil en formation régulière : **3 162**
- Population étudiante totale : **9 676** (formation régulière, formation continue et études générales)
- Effectif : **664** employés
- Établissements de formation partenaires : **16**
- Métiers menant au Sceau rouge : **19**
- Programmes articulés : **4**
- Programmes de formation régulière : **87**
- Parmi ces 87 programmes offerts :
  - Métiers menant au Sceau rouge : 19
  - Programmes articulés : 4
  - Programmes transférables : 20
  - Programmes approuvés par un agrément: 13
  - Reconnaissances professionnelles externes : 4
  - Programmes à distance : **27**
    - Formation régulière : 13
    - Formation continue : 14
- Centres d'expertise en recherches et services industriels : **5**

##### La réussite étudiante

- Diplômes et certificats délivrés : **1 202** dont 76 délocalisés au Cameroun
- Taux de persévérance de la formation régulière : **85,1 %**
- Étudiants bénéficiant du soutien à l'apprentissage : **401**
- Étudiants internationaux : **242** provenant de 27 pays
- Médaillés aux Olympiades canadiennes des métiers et technologies : **2**
- Séjours et stages à l'étranger par nos étudiants : **22**
- Taux d'embauche, un an après l'obtention du diplôme : **88 %** dont **94 %** travaillent au Nouveau-Brunswick
- Taux d'embauche dans le domaine d'études : **85 %**

#### 3.2. 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.

#### 3.3. 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.

---

<sup>1</sup> Données du Rapport annuel du CCNB 2017-2018.

### 3.4. Notre engagement

Au **CCNB**, nous avons la **VISION** de mener votre **PASSION** vers le **SUCCÈS!**

Engagés dans le développement et l'épanouissement de nos communautés acadienne et francophone, 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 avons à cœur les personnes qui nous entourent, nos étudiantes et étudiants, nos collègues et nos partenaires.

### 3.5. 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 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.

### 3.6. Axes stratégiques<sup>2</sup>

#### Étudiants/Diplômés

- Le CCNB se démarque par ses approches novatrices et la qualité de ses services de formation.

#### 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.

---

<sup>2</sup> Extrait du Plan stratégique du CCNB 2016-2021.

### 3.7. Mandat conféré par la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*

À titre d'institution postsecondaire francophone, le CCNB est chargé de rehausser le bien-être économique et social de la province en comblant les besoins de la population en matière de formation professionnelle et les besoins du marché du travail de la province. Sans que soit restreinte la portée générale de ce qui précède, le CCNB a pour mission :

- d'offrir une éducation, une formation et des services connexes aux étudiants à temps plein et à temps partiel;
- d'offrir une éducation, une formation et des services connexes aux gouvernements, aux personnes morales et aux autres entités et personnes;
- de participer à des programmes conjoints relatifs à l'éducation, à la formation et aux services connexes créés et assurés conjointement avec d'autres institutions postsecondaires et éducatives;
- d'exercer les autres activités ou les autres fonctions qu'autorise ou qu'exige la présente loi.

## 4. Contexte et enjeux

Au carrefour d'un milieu d'affaires façonné par des changements démographiques importants et une utilisation accrue des technologies, le CCNB devra se positionner dans l'environnement externe en pleine transformation et prenant en compte des réalités internes.

Parmi les éléments contextuels qui seront au centre de nos préoccupations, de nos initiatives et nos décisions, notons entre autres : la transformation du milieu de l'emploi, la démographie et l'immigration, les technologies, la transformation de l'offre de formation, le recrutement du personnel et leur rétention, les infrastructures, les équipements et l'efficacité des ressources ainsi que le soutien à la réussite étudiante.

### 4.1. Transformation du milieu de l'emploi

Le monde du travail connaît présentement une période de changements majeurs intensifiée par une exploitation accrue des technologies et l'automatisation est amorcée dans de nombreux secteurs. Ce virage constitue un enjeu de taille pour le CCNB afin d'assurer le développement et la livraison de formations permettant de former une main-d'œuvre qualifiée en adéquation avec ces nouvelles réalités qui évoluent rapidement.

Ces derniers temps, presque toutes les offres d'emploi accordent une grande valeur au jugement et à la prise de décision, et plus du tiers accordent de l'importance à la capacité de gérer des personnes et des ressources. Des compétences, telles que la connaissance de la culture, de la langue et de l'adaptabilité, seront nécessaires. La maîtrise du domaine numérique sera essentielle pour tous les nouveaux emplois.

L'avenir passe également par une formation axée sur les compétences essentielles. Parmi les compétences de plus en plus recherchées par les employeurs, notons entre autres : le travail d'équipe, la créativité, la pensée critique, la motivation personnelle et la formation tout au long de la vie. Le CCNB centrera ses efforts pour assurer le transfert d'un modèle de prestation traditionnel vers une approche basée sur des compétences adaptables et transférables pour les étudiants.

Les employeurs doivent avoir accès à des formations d'appoint en tout temps pour s'assurer que les compétences de leur personnel restent à jour. Dans cette perspective, le CCNB renforcera sa capacité à offrir des formations à court terme, des formations accessibles à temps partiel et davantage de cours en ligne ainsi que des plans de formation mixtes (en classe et en ligne). Le défi consiste à convertir la prestation traditionnelle par de nouvelles approches pouvant atteindre un éventail complet d'étudiants et d'employés qui cherchent à se perfectionner ou renouveler leurs connaissances afin de conserver leur emploi ou encore, entreprendre de nouvelles carrières.

## 4.2. Démographie et immigration

Le Nouveau-Brunswick fait déjà face à une pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines, notamment : la santé, la construction et la gestion de haut niveau. D'ici 2026, 31,9 % des emplois nécessiteront une formation collégiale (technologies et techniques) et 29,2 %, un diplôme d'études secondaires ou une formation dans un métier.

Soulignons que le Nouveau-Brunswick est caractérisé par une population en déclin, l'exode des régions rurales et le vieillissement de la population francophone. Les immigrants contribuent le plus largement à la croissance démographique et sont essentiels pour combler les lacunes du marché du travail. Au cours des dix prochaines années, plus de 110 000 emplois devraient être disponibles à l'échelle provinciale, dont 99,7 % proviendront de la demande de remplacement.

L'accroissement de la diversité culturelle au sein de la population active constitue aussi un défi réel pour nos entreprises et nos institutions de formation. L'augmentation du nombre d'étudiants internationaux et leur maintien dans la région, après l'obtention de leur diplôme, constituent l'une des priorités actuelles du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux.

Afin de soutenir les stratégies de la province et de la région de l'Atlantique en matière d'immigration, le CCNB met en place des moyens de recruter des étudiants internationaux et de les aider à s'intégrer dans les communautés du Nouveau-Brunswick. En 2018-2019, le CCNB a dépassé son objectif d'inscriptions internationales et continuera à recruter dans des domaines spécifiques en partenariat avec les orientations stratégiques du Secrétariat de la croissance démographique. Le CCNB a besoin d'un soutien continu pour optimiser les possibilités d'attirer et de retenir plus d'étudiants internationaux.

## 4.3. Technologies omniprésentes

L'Internet, les technologies et les appareils mobiles révolutionnent nos habitudes et nos pratiques de gestion. La création d'un écosystème numérique adapté à notre institution est incontournable pour la promotion et la gestion de nos produits et services. En l'occurrence, une priorité sera accordée à l'automatisation des systèmes et des processus afin de se tailler une place de choix dans un monde de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte, la formation doit mener à des crédits transférables, à une certification basée sur l'expérience de travail et à un apprentissage indépendant menant à des sanctions d'études en maximisant l'utilisation des outils numériques. Des programmes d'enseignement secondaire et des parcours menant à l'enseignement postsecondaire pour adultes sont également nécessaires et le CCNB doit être prêt à répondre à la demande d'une offre de formation plus accessible et flexible ainsi qu'à des services plus personnalisés.

Le CCNB doit donc établir de nouveaux parcours d'apprentissage, élargir la reconnaissance des acquis académiques et expérientiels, soutenir l'apprentissage indépendant et travailler en partenariat avec les entreprises. Les modèles de collaboration doivent garantir que les compétences techniques enseignées dans les programmes sont à jour.

## 4.4. Transformation de l'offre de formation

Le CCNB a entamé un changement majeur avec la mise en œuvre de son Plan directeur de la formation collégiale. Le Plan définit une vision du rôle vital de notre institution en matière de formation en lien avec l'évolution et les tendances du marché qui se produiront au cours de la prochaine décennie ainsi qu'en réponse aux besoins et réalités d'une population étudiante de plus en plus diversifiée. Le Plan met en évidence la nécessité d'innover dans les méthodes d'enseignement, de modifier l'offre de programmes et d'élargir l'accès à l'éducation postsecondaire, tout en nous rapprochant de nos clients.

L'accès rapide à la formation pose toutefois d'importants défis, notons entre autres : l'appropriation des connaissances et des compétences, la mise en place de systèmes informatiques adaptés, l'augmentation des possibilités de formation offertes à distance, l'établissement et la consolidation de partenariats ainsi que la mise en place de nouveaux services avec des partenaires clés.

Le CCNB mettra en place des mécanismes pour aider la population néo-brunswickoise à apprendre tout au long de la vie. Le CCNB établira de nouvelles voies d'apprentissage, élargira son dispositif pour favoriser la reconnaissance des expériences antérieures afin de soutenir l'apprentissage indépendant et le travail en partenariat avec les entreprises.

De plus, des plans de formation personnalisés permettront aux individus de suivre des cours modulaires ou des programmes à temps partiel et à court terme. L'accessibilité, la flexibilité et des services plus personnalisés seront des objectifs clés du Plan directeur de la formation collégiale.

#### **4.5. Recrutement du personnel et rétention**

Pour rester un chef de file en formation, le CCNB doit se concentrer sur sa ressource la plus importante: le capital humain. Le CCNB s'engage à valoriser le capital humain et s'efforce d'offrir une culture et un environnement de travail motivant qui attirent et retiennent des employés de qualité supérieure. Nos actions et décisions prendront leur fondement sur nos valeurs : innovation, intégration, partenariat, respect et responsabilité.

Le CCNB accordera une grande priorité au développement professionnel en milieu de travail et encouragera tous les employés à identifier leurs besoins en matière de formation afin de favoriser leur épanouissement personnel et professionnel. Le CCNB travaillera selon les principes de flexibilité et de collaboration pour certaines initiatives nécessitant le recours à diverses compétences afin d'optimiser la performance de l'organisation et mettre à profit nos ressources internes et celles de notre communauté.

#### **4.6. Infrastructures, équipements et efficience des ressources**

Le CCNB a terminé l'examen de ses besoins en équipements et a établi un besoin d'investissement de près de 4 millions \$. La capacité annuelle actuelle du CCNB pour la mise à niveau du matériel est de l'ordre de 600 000 \$ par an. Nous devons élaborer un plan d'investissement dans ses installations sur une période de quatre ou cinq ans afin de nous assurer que les programmes du CCNB restent à jour et concurrentiels dans une économie en pleine mutation. De plus, le CCNB a entrepris en 2018 une démarche pour évaluer l'état de ses infrastructures et développera en 2019-2020 un plan d'investissement visant à maintenir la sécurité et la durabilité des infrastructures du CCNB. La modernisation de nos bâtiments et de nos équipements est nécessaire afin de fournir un environnement d'apprentissage optimal et interactif à nos étudiants est une préoccupation constante.

Des efforts soutenus sont menés par le CCNB pour améliorer son efficacité afin d'optimiser ses ressources financières et s'acquitter de ses obligations. Les partenariats avec les universités et le NBCC jouent un rôle dans le partage des ressources.

La subvention de base du CCNB n'a été augmentée au cours des cinq dernières années que pour la masse salariale. En conséquence, le CCNB a dû faire face à une augmentation du coût des services et du matériel, ce qui a réduit la capacité annuelle de répondre aux besoins permanents en équipements de certains programmes. En l'occurrence, l'accroissement de l'autonomie financière du CCNB grâce à des revenus autogérés devient indispensable pour soutenir les besoins grandissants.

#### 4.7. Soutien aux services liés à la réussite étudiante

Les services aux étudiants proposent une gamme de services adaptés et attentifs aux besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée. Le maintien et la consolidation de ces services constituent un défi permanent, car ils dépendent en grande partie de fonds fédéraux et provinciaux extérieurs à la subvention de base. La stabilisation de ces services demeure un défi encore aujourd'hui.

### 5. Résultats escomptés et indicateurs

Le tableau suivant indique les résultats escomptés et les indicateurs de rendement pour chacun des axes stratégiques du CCNB en 2019-2020, conformément au Plan stratégique 2016-2021.

Axes stratégiques <sup>3</sup>	Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
<p><b>Étudiants/Diplômés</b></p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités du personnel enseignant et application dans les pratiques pédagogiques, andragogiques et technopédagogiques</li> <li>• Amélioration de l'accès à la formation et à l'employabilité</li> <li>• Amélioration de la réussite étudiante</li> <li>• Amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnel</li> <li>• Taux d'augmentation du nombre d'inscriptions</li> <li>• Taux de persévérance</li> <li>• Taux de diplomation</li> <li>• Taux de satisfaction des diplômés</li> <li>• Taux de satisfaction des étudiants<sup>4</sup></li> <li>• Taux d'embauche</li> <li>• Taux d'embauche lié à la formation</li> <li>• Taux de satisfaction des employeurs</li> </ul>
<p><b>Communauté</b></p> <p>Le CCNB est ancré dans sa communauté en participant activement à son développement socioéconomique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, privés, publics et parapublics</li> <li>• Contribution accrue au développement socioéconomique de la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'accroissement des partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, entreprises et employeurs</li> <li>• Impact socioéconomique : Résultats de l'étude en 2018</li> </ul>
<p><b>Viabilité</b></p> <p>Le CCNB est reconnu pour son efficience et l'efficacité de ses pratiques de gestion dans une culture entrepreneuriale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de l'autonomie financière</li> <li>• Augmentation de l'efficience des pratiques de gestion</li> <li>• Accroissement de l'engagement au sein du CCNB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux des revenus autogénérés</li> <li>• Gain d'efficience (coût et temps) en lien avec nos pratiques de gestion et le processus décisionnel</li> <li>• Taux de satisfaction du personnel</li> </ul>

<sup>3</sup> Extrait du Plan stratégique du CCNB 2016-2021.

<sup>4</sup> Nouvel indicateur 2017-2018 (en réponse aux exigences des normes GNB)

## 5.1 Priorités 2019-2020

Nos priorités visent à soutenir l'atteinte des résultats escomptés de notre Plan stratégique 2016-2021. En continuité avec le plan d'affaires de l'année dernière, ces priorités seront au centre de toutes décisions stratégiques et opérationnelles prises par notre institution pour la période de 2018-2021. Ces priorités sont :

- Enrichissement d'un environnement de travail centré sur la **Valorisation du capital humain** afin de favoriser le développement des talents, l'innovation, la créativité et la satisfaction du personnel envers le CCNB.
- Mise en œuvre du **Plan directeur de la formation collégiale** ayant pour but ultime la transformation pédagogique vers une offre de formation moderne, personnalisée et flexible répondant aux besoins du marché de l'emploi et à l'appui à la réussite étudiante s'y afférent.
- Implantation d'une **Stratégie numérique** visant l'exploitation optimale des technologies numériques afin d'accroître la qualité des services du CCNB et le bien-être de la communauté collégiale, permettant d'assurer la modernisation du collège, d'améliorer l'efficacité des opérations et de générer davantage de données intelligentes et prédictives.
- Développement et mise en œuvre d'un **Plan global de gestion des inscriptions**, orienté vers une approche client, ayant pour but de promouvoir, d'intégrer et de favoriser l'accès à une formation collégiale à une population étudiante diversifiée.
- Investissement dans la **Formation continue et à distance** afin d'assurer la mise à disponibilité d'offres de formation d'appoint aux entreprises et générer une croissance rapide de nos marchés cibles à l'échelle locale, provinciale et nationale ainsi qu'à l'internationale.

## 5.2 Tableau de bord du CCNB

Le Tableau de bord du CCNB renseigne sur un nombre restreint d'indicateurs qui correspondent aux normes établies par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Indicateurs	Normes GNB	Année de référence 2015-2016	Résultats 2016-2017	Résultats 2017-2018	Cibles 2018-2019	Cibles 2019-2020	Cibles 2021
Taux de persévérance des étudiants inscrits aux programmes réguliers	83 %	83 %	84,1 %	85,1 %	84 %	84 %	85 %
Taux de satisfaction des diplômés <sup>9</sup>	80 %	90 %	91 %	89 %	89 %	89 %	90 %
Taux d'embauche des finissants des programmes réguliers <sup>5</sup>	80 %	88 %	89 %	88 %	86 %	86 %	87 %
Taux d'embauche des finissants des programmes réguliers dans le domaine de formation <sup>9</sup>	78 %	74 %	74 %	85 %	82 %	84 %	85 %

<sup>5</sup> Résultats du Sondage 2017 sur les diplômés de 2016

### 5.3 Résultats escomptés et initiatives stratégiques clés

Le tableau ci-dessous présente les résultats escomptés, les indicateurs et cibles ainsi que les initiatives stratégiques clés et actions pour 2019-2020 conformément aux trois axes stratégiques du Plan stratégique 2016-2021.

AXE 1 – ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS				
Résultats escomptés	Indicateurs Cibles 2021	Année de référence et cible 2021	Cibles 2019-2020	Initiatives stratégiques clés et actions 2019-2020
Renforcement des capacités du personnel enseignant et application dans les pratiques pédagogiques, andragogiques et technopédagogiques	Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnel	2016-2017 <hr/> Cible 2021 : 2 %	1,8 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités du personnel enseignant et des services d'appui.</li> </ul> <p><u>Action ciblée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer et mettre à disposition des outils d'apprentissage avant-gardiste et du matériel pédagogique pour appuyer le personnel dans leurs fonctions.</li> </ul>
Amélioration de l'accès à la formation et à l'employabilité	Augmentation du nombre d'inscriptions en (Technologies techniques et métiers)	2015-2016  (2014) 71 % d'occupation de 2 821 sièges actifs <hr/> Cible 2021 : 5 % (2 144) 76 % d'occupation	4 % (2116) 75 % d'occupation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnalisation du Plan global de gestion des inscriptions.</li> </ul> <p><u>Actions ciblées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser l'approche client par l'informatisation des processus de l'admission à l'inscription et par la consolidation de services personnalisés à notre clientèle.</li> <li>Mettre en place un système informatisé de gestion des prospects et en assurer des suivis rigoureux.</li> <li>Mesurer les résultats en continu, en fonction des cibles à atteindre.</li> </ul>
	Taux de diplomation	2015-2016 (82,7 %) <hr/> Cible 2021 85 %	84 %	
	Taux d'embauche  Norme GNB 80 %	2015-2016 (88 %) <hr/> Cible 2021 87 %	86 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérationnalisation du Plan directeur de la formation collégiale.</li> </ul> <p><u>Actions ciblées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concevoir des options de livraison flexibles et alternatives, y compris plus de choix pour les étudiants désireux de faire des études à temps partiel et à distance.</li> </ul>
Amélioration de la réussite étudiante	Taux de persévérance  Norme GNB 83 %	2015-2016 (83 %) <hr/> Cible 2021 85 %	84 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître l'offre de la formation bâtie selon l'approche par compétences.</li> </ul>
	Taux de diplomation	2015-2016 (83 %) <hr/> Cible 2021 85 %	84 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir des sessions de sensibilisation au personnel sur des aspects interculturels et des approches pédagogiques associés à une population diversifiée et inclusive.</li> </ul>

AXE 1 – ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS				
Résultats escomptés	Indicateurs Cibles 2021	Année de référence et cible 2021	Cibles 2019-2020	Initiatives stratégiques clés et actions 2019-2020
	Taux de satisfaction des diplômés Norme GNB 80 %	2015-2016 (90 %) ----- Cible 2021 90 %	89 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soutenir des efforts pour favoriser la conception et la livraison de programmes d'études adaptés pour les besoins et réalités de groupes spécifiques (notamment, les autochtones).</li> </ul>
Amélioration de l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois	Taux de satisfaction des diplômés Norme GNB 80 %	2015-2016 (90 %) ----- Cible 2021 90 %	89 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mener des activités pour améliorer l'intégration et la réussite collégiale des étudiants internationaux.</li> <li>– Accroître l'offre de cours et de programmes à distance.</li> </ul>
	Taux d'embauche Norme GNB 80 %	2015-2016 88 % ----- Cible 2021 87 %	86 %	
	Taux d'embauche lié à la formation Norme GNB 78 %	2015-2016 (74 %) ----- Cible 2021 85 %	83 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Améliorer le mécanisme en place relatif à l'évaluation des acquis scolaires et expérientiels.</li> </ul> <p>• Mise en place de mécanismes de suivi des étudiants et diplômés.</p> <p><u>Actions ciblées</u></p>
	Taux de satisfaction des employeurs	2016-2017 (89 %) ----- Cible 2021 90 %	89 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place un dispositif pour assurer le suivi de la satisfaction de la population étudiante.</li> <li>– Créer un dispositif pour favoriser les liens continus avec les diplômés du CCNB.</li> </ul>

AXE 2 – COMMUNAUTÉ				
Résultats escomptés	Indicateurs Cibles 2021	Année de référence et cible 2021	Cibles 2019-2020	Initiatives stratégiques clés et actions 2019-2020
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.	2017-2018 2 % <hr/> Cible 2021 25 % par rapport à l'année de référence	10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'une stratégie d'accroissement et de consolidation de partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, privés, publics et parapublics. <u>Action ciblée</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un cadre de suivi des partenariats.</li> </ul> </li> <li>Mise en œuvre un dispositif pour améliorer la prospection et l'adéquation entre l'offre de formation et les emplois.</li> <li>Opérationnalisation de mécanismes de prospection des besoins des employeurs, des industries et autres clientèles cibles en matière de formation continue.</li> <li>Mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités à contribuer au développement socioéconomique de nos communautés. <u>Action ciblée</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et mettre en place des mesures d'appui auprès du personnel et des étudiants afin d'encourager leur participation aux initiatives dans nos communautés.</li> </ul> </li> <li>Opérationnalisation des plans de développement des secteurs d'affaires. <u>Actions ciblées</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre une stratégie d'amélioration de l'offre de formation continue aux entreprises.</li> <li>Mettre en œuvre d'une stratégie d'élargissement de l'offre de recherche appliquée et de services industriels.</li> <li>Mise en œuvre d'une stratégie en vue d'augmenter le rayonnement des projets internationaux.</li> </ul> </li> </ul>
	Taux de satisfaction des employeurs	2016-2017 (89 %) <hr/> Cible 2021 90 %	89 %	
Renforcement des capacités à contribuer au développement socioéconomique de nos communautés	Résultats de l'étude d'impact socioéconomique	2017 (EMSI – ROI)  Pour chaque 1 \$ dépensé : 3,20 \$ Rendement de gains pour étudiants. 7,60 \$ Revenu provincial supplémentaire et économies sociales pour société. 4,20 \$ Retour dans les taxes et les économies du secteur public pour contribuables. <hr/> Cible 2021 À déterminer	Sans objet pour 2019-2020	

AXE 3 – VIABILITÉ				
Résultats escomptés	Indicateurs Cibles 2021	Année de référence et cible 2021	Cibles 2019-2020	Initiatives stratégiques clés et actions 2019-2020
Accroissement de l'autonomie financière	Taux des revenus autogénérés	2015-2016 (36,1%) <hr/> Cible 2021 40 %	39 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un dispositif pour analyser les risques associés à une diversité de sources de financement</li> </ul> <u>Action ciblée</u>
Augmentation de l'efficacité des pratiques de gestion	Gain d'efficacité au niveau des coûts et du temps en lien avec les pratiques de gestion et le processus décisionnel	2017-2018 <hr/> Cible 2021 À déterminer	Baisse de 20 % du temps nécessaire pour accomplir la charge de travail dans des postes sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un plan de gestion des fonds pour assurer un suivi rigoureux des coûts et risques associés</li> <li>Investissement dans les infrastructures et dans les équipements des programmes afin de répondre aux besoins actuels et émergents des étudiants.</li> </ul> <u>Action ciblée</u>
Accroissement de l'engagement au sein du CCNB	Taux de satisfaction du personnel	2015-2016 79 % <hr/> Cible 2021 90 %	86 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître les partenariats avec l'industrie et organismes parapublics et privés.</li> </ul> <u>Action ciblée</u>
	Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnel	2016-2017 <hr/> Cible 2021 2 %	1,8 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une stratégie en vue d'améliorer l'efficacité des pratiques de gestion.</li> <li>Optimiser les technologies numériques, d'améliorer l'efficacité des opérations et de générer davantage de données intelligentes et prédictives.</li> <li>Mise en place et opérationnalisation d'une démarche de renforcement des capacités du CCNB en matière de valorisation du capital humain, perfectionnement et développement professionnel et amélioration continue.</li> </ul>

## 6. Risques liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation

Le suivi et la gestion des risques constituent un des éléments clés de la gestion axée sur les résultats (GAR) privilégiée par le CCNB. L'exercice, qui doit être mené de façon systématique et régulière, consiste à voir si certains changements extérieurs, qui ne sont pas sous le contrôle du CCNB, risquent d'influencer l'atteinte des résultats de l'institution. À chacun des risques potentiels ou avérés doivent être associées des mesures destinées à atténuer leur impact sur les activités et les résultats du CCNB.

Annuellement, un suivi des risques permet de réévaluer le niveau des risques et leur impact sur les activités et résultats, d'apprécier les stratégies d'atténuation mises de l'avant et engagées, de modifier, et au besoin, d'identifier de nouvelles stratégies.

Le cadre de suivi des risques du Plan d'affaires 2019-2020 en concordance avec le Plan stratégique 2016-2021 se présente comme suit :

Au plan opérationnel		
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
Hausse des coûts d'entretien des infrastructures physiques	Baisse dans les capacités d'investissement dans le maintien et le développement des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de dispositifs visant l'optimisation de nos ressources (efficience).</li> <li>Augmentation des droits de scolarité et des frais technologiques pour continuer d'offrir un service technologique et des programmes de qualité.</li> <li>Gestion et suivi des risques sur une base continue associés au vieillissement de nos infrastructures.</li> <li>Développement de partenariats avec le secteur privé pour trouver des solutions alternatives pour une réduction des coûts et pour l'acquisition et/ou le partage d'équipements.</li> </ul>
Hausse des coûts associés aux avancées technologiques pour soutenir les produits et services du CCNB		
Hausse des coûts associés à la mise à jour des équipements en salle de classe dans plusieurs programmes	Fragilité de la qualité des programmes et limite dans les modes de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour d'une liste d'équipement identifiant pour chacun le niveau de risque en lien avec la livraison de chaque programme.</li> <li>Mise en place sur cinq ans d'un plan de rattrapage et d'investissement dans les équipements.</li> <li>Augmentation des droits de scolarité pour répondre en partie aux besoins en équipement.</li> </ul>

Au plan stratégique		
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
Non-matérialisation des demandes d'admission en inscriptions	Stagnation ou baisse de nos inscriptions en formation régulière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification stratégique de conversion des demandes d'admission en inscriptions.</li> <li>• Élaboration d'une stratégie de recrutement axée spécifiquement sur les besoins et les réalités de groupes cibles en concertation avec les organismes communautaires et ministères concernés.</li> <li>• Accroissement des ressources budgétaires se rattachant au pour le recrutement au niveau des Campus.</li> </ul>
Incapacité à rejoindre certains groupes cibles sous-représentés		
Abandon d'étudiants en raison de mauvais choix de programme		
Réduction du financement externe disponible pour dispenser certains services	Baisse dans la prestation de certains services favorisant la réussite étudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme destiné à faciliter la réorientation des étudiants vers d'autres options de programmes.</li> <li>• Consolidation et évaluation du continuum de services pour appuyer les étudiants, leur rétention et leur employabilité.</li> <li>• Établissement de nouveaux partenariats avec la communauté en vue de l'amélioration de l'offre de services à la population étudiante.</li> </ul>
Manque de disponibilité de certaines ressources spécialisées		

## 7. Infrastructures

Les infrastructures qui abritent le CCNB sont des édifices et des installations physiques qui appartiennent à la Province du Nouveau-Brunswick sous l'entité administrative du ministère des Transports et de l'Infrastructure. L'entretien et la maintenance de ces infrastructures sont par ailleurs de la responsabilité du CCNB. Une entente tripartite avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (EPFT) et le CCNB précise les droits et obligations respectifs quant à l'utilisation et à la gestion des installations.

Annuellement, le CCNB soumet une liste des projets prioritaires liés aux infrastructures au ministère EPFT. Sur la base de ces priorités, le ministère EPFT confirme le budget en capital alloué pour appuyer ces projets d'envergure. Les priorités sont définies en fonction de plusieurs critères notamment les besoins en formation, la santé, la sécurité, l'accessibilité et les normes du Code du bâtiment. Pour l'année 2019-2020, un total de quinze (15) priorités ont été identifiées pour un montant total de près de 3,5 M\$.

Priorité	Campus	Montant	Description
1	Bathurst (rue Collège)	160 000 \$	Mise à jour de l'entrée d'eau potable pour 4 des 5 bâtiments et relocalisation d'une borne-fontaine à la rue Collège.
2	Bathurst	100 000 \$	Remplacement de la plomberie et l'isolation sous passerelle entre les ailes P et N.
3	Bathurst (Youghall)	70 000 \$	Remplacement du réservoir à huiles usagées souterrain de 2273 litres.
4	Bathurst	150 000 \$	Modernisation des cafétérias et certains équipements ainsi que le remplacement de prises électriques et drain.
5	Campbellton	30 000 \$	Réparation des trottoirs qui sont en très mauvais état.
6	Campbellton	160 000 \$	Asphaltage des terrains de stationnement, ainsi que la mise à niveau des systèmes d'évacuation d'eau de ceux-ci.
7	Dieppe	250 000 \$	Ajout d'équipement plus performant au système existant de chauffage dans le but d'améliorer l'efficacité et par conséquent, réduire la consommation d'énergie.
8	Dieppe	100 000 \$	Construction d'un entrepôt à l'arrière de l'édifice pour répondre aux besoins grandissants du campus.
9	Dieppe	350 000 \$	Asphaltage des terrains de stationnement en piètre état, ainsi que l'installation d'un système d'évacuation d'eau de ceux-ci.
10	Edmundston	1 000 000 \$	Mise à jour du système de chauffage et de géothermie pour régler les déficiences du système actuel.
11	Edmundston	50 000 \$	Changement des joints d'étanchéité sur les pompes et nettoyage de la boucle interne du système de chauffage.
12	Péninsule acadienne (Caraquet)	30 000 \$	Remplacement de système de ventilation et chauffage (unité extérieure – 8 tonnes).
13	Péninsule acadienne (Caraquet)	400 000 \$	Déménagement du secteur de santé aux nouveaux locaux à Shippagan, réaménagement majeur des anciens locaux à prévoir et réparation des fuites d'air pour mettre à disponibilité ces locaux au secteur Arts et culture.
14	Péninsule acadienne (Caraquet)	400 000 \$	Remplacement du périmètre de chauffage au 2 <sup>e</sup> niveau et de l'ensemble des convecteurs, ainsi que les soupapes de contrôle avec accès au contrôle DTC et le retrait de l'amiante à certains endroits.
15	Péninsule acadienne (Caraquet)	500 000 \$	Rénovation complète de l'entrée actuelle en utilisant 1/3 salle des machines (local 132), espaces des casiers convertis en salon étudiant, élargissement de l'escalier central, canapé extérieur, enseigne CCNB, aménagement d'accueil et ventilation mécanique. Enlever le plafond d'amiante.
	<b>Total</b>	<b>3 570 000 \$</b>	

Le vieillissement des infrastructures soulève des défis financiers importants (et autres) pour le CCNB. Une analyse de l'état des infrastructures débutera au cours de l'hiver 2019, afin de connaître l'étendue des besoins et des urgences pour les prochaines années. Le campus à Bathurst, rue du Collège, sera le premier à subir cette analyse en raison de sa désuétude en termes d'infrastructure. Cette même analyse devra être effectuée pour l'ensemble des infrastructures du CCNB.

Les projets seront réalisés sous réserve du financement reçu à titre de budget en capital. Ces fonds sont gérés par le ministère des Transports et de l'Infrastructure au bénéfice du CCNB. Le budget en capital varie d'une année à l'autre. En raison du vieillissement des infrastructures et pour répondre aux besoins les plus urgents, le CCNB doit investir une partie de ses budgets de fonctionnement, ou encore, avoir recours à d'autres sources de financement externes pour pallier les besoins grandissants.

Des besoins d'amélioration des infrastructures ont été identifiés par les campus :

- Le Campus de Dieppe aura besoin d'agrandissement dans le futur, car il est actuellement à court d'espace pour recevoir plus d'étudiants;
- Les infrastructures vieillissantes du Campus de Bathurst ne répondent plus aux normes du code du bâtiment pour un enseignement de qualité;
- Le Campus de la Péninsule acadienne – site de Caraquet aura besoin d'investissement pour prolonger la vie de l'École des pêches du Nouveau-Brunswick.

## 8. Financement

En tant que Société de la Couronne, le CCNB est régi par la *Loi sur les collèges communautaires* et la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*. Dans ce cadre, le CCNB doit être vigilant dans la gestion de ses finances afin d'en assurer une utilisation efficace et efficiente de ces ressources.

Dans un souci de transparence, de reddition de comptes et d'amélioration continue, le CCNB a aussi le devoir d'améliorer l'efficacité et la prestation de ses programmes et services dans le but de répondre adéquatement aux besoins de la population acadienne et francophone du Nouveau-Brunswick. Une gestion efficace permet au CCNB de maintenir le coût de l'éducation postsecondaire à un niveau abordable, tout en minimisant l'augmentation de droits de scolarité.

### Précisions sur les demandes reliées à la subvention de base et aux autres sources de financement pour 2019-2020 en lien avec le plan d'affaires (en milliers de dollars) :

Subvention de base 2018-2019	40 107 \$
Estimé de la masse salariale ( <i>wagebill</i> ) (en date de novembre 2018)	992 \$
Demande d'augmentation de la subvention de base (recommandation no 1)	802 \$
Augmentation prévue du taux Travail sécuritaire (recommandation no 5)	<u>191 \$</u>
Total de la subvention de base demandée dans le plan d'affaires 2019-2020	<u>42 092 \$</u>
Demande au Fonds d'accessibilité pour étudiants à besoins spéciaux	300 \$
Demande au Fonds de réactivité ( <i>responsiveness</i> )	532 \$
Fonds pour sièges hors province	52 \$

Le financement du Programme de langues officielles dans l'enseignement (PLOE) de 12,6 M\$, en vigueur pour la période de 2013-2018, a pris fin en 2018. Des négociations sont actuellement en cours pour connaître les particularités financières de ce programme qui a été reconduit jusqu'en 2023, mais les détails ne sont pas encore connus en ce qui a trait au financement possible. Un autre programme qui se terminait en 2018, soit celui des fonds de Santé Canada au Consortium national de formation en santé (CNFS), en vigueur pour la période de 2013-2018 a été renouvelé en 2018 avec une enveloppe budgétaire de 3,8 M\$ pour la période 2018-2023.

En raison de l'impact du financement PLOE sur nos budgets, une stagnation ou une baisse du financement pourrait avoir une incidence majeure sur certains de nos produits et services. Conséquemment, pour atténuer cet impact, un plan est déployé par le CCNB afin d'être plus efficace et de faire autrement, de trouver d'autres sources de financement, de négocier de nouveaux partenariats, ou encore par l'entremise d'une combinaison de ces différentes stratégies.

La planification budgétaire du Plan d'affaires 2019-2020 prend en considération les recommandations ci-dessous et elles font partie des budgets prévus à l'annexe I.

### **Recommandation no 1 – Le Gouvernement accepte une augmentation de la subvention de base de 2 % pour couvrir le taux d'inflation.**

Le CCNB fait face à un défi grandissant, soit celui de l'inflation. Depuis les cinq dernières années, le CCNB a obtenu une augmentation à sa subvention de base incluant la masse salariale (*wagebill*) de 2,0 % pour la période de 2014-2015 à 2018-2019. Il faut noter également que l'augmentation pour cette même période est pour couvrir principalement les augmentations salariales. Cette augmentation représente une moyenne annuelle de 0,4 %.

Durant cette même période, le calculateur de l'inflation de la banque du Canada indique une augmentation de 9,02 % ou 1,74 % annuellement. Par conséquent, la capacité d'achat est réduite en considérant que la subvention de base n'augmente pas au même rythme que l'inflation. Bien que des efficacités sont toujours recherchées et appliquées, cet écart toujours grandissant va éventuellement avoir un impact négatif sur la livraison de qualité de nos programmes. Le CCNB demande donc une augmentation de 2 % de sa subvention de base pour ce plan d'affaires afin de satisfaire aux besoins grandissants d'équipements pour ses salles de classe.

### **Recommandation no 2 – Le Gouvernement accepte une augmentation des frais de scolarité.**

Le CCNB connaît une augmentation accrue de sa population étudiante internationale. Malgré des initiatives de recrutement fructueuses, une demande additionnelle d'accompagnement est de mise pour assurer une bonne intégration et la réussite de l'étudiant.

Afin d'assurer un accompagnement adéquat, le CCNB propose une augmentation des droits de scolarité pour les étudiants canadiens de 2 %, soit de 3 250 \$ à 3 320 \$ et une augmentation à des droits de scolarité pour étudiants internationaux de 23 %, soit de 6 500 \$ à 8 000 \$. Cette augmentation permet au CCNB d'avoir des frais comparables à ceux des autres collèges de la région de l'Atlantique et du Canada.

### **Recommandation no 3 – Le Gouvernement accepte une augmentation des frais technologiques.**

Le CCNB veut continuer d'offrir le meilleur service possible à la population étudiante en ce qui a trait aux services technologiques. Pour ce faire, des investissements continus en technologie sont à prévoir afin de répondre aux exigences, de permettre de nouveaux modes de livraison (bimodal, multisites, etc.) et d'assurer la sécurité et la fiabilité des données et informations de nos systèmes clés. Le CCNB propose donc une augmentation de ses frais technologiques passant de 200 \$ à 300 \$ par étudiant et ainsi, atteindre la parité avec le NBCC.

**Recommandation no. 4 – Le Gouvernement augmente son appui en matière de subvention à la clientèle nécessitant un soutien additionnel.**

En matière de l'offre des services connexes à la formation, les besoins grandissants de notre population étudiante de plus en plus diversifiée confirment la nécessité que le financement des services d'accompagnement et d'appui à la réussite étudiante provient d'une source de financement stable.

Afin d'appuyer tous les étudiants à la réussite de leur programme, le CCNB assure les services d'appui nécessaires. Une grande majorité des étudiants font demande pour les services offerts par le Carrefour de la réussite étudiante, soit les services d'orientation et de counseling, les services de soutien en santé mentale, le centre de soutien à l'apprentissage, les services d'évaluation et de reconnaissance des acquis, les services de tutorat, les services de supervision de tests, les services d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux ainsi que les services des bibliothèques. Chacun de ses services doit être offert selon les besoins de l'étudiant à temps plein, à temps partiel, sur site ou à distance. Ces services doivent donc être offerts selon une flexibilité accrue incluant l'offre à l'extérieur de la grille horaire régulière.

Le CCNB propose que la subvention annuelle pour les étudiants ayant besoin de services adaptés pour une incapacité permanente soit ajoutée à sa subvention de base. Les besoins réels dépassant de beaucoup le financement accordé, le CCNB recommande de doubler cette subvention pour assurer le niveau de service requis. En résumé, le CCNB demande pour l'exercice financier 2019-2020 que :

- le montant de 300 000 \$ pour les admissions spéciales soit transféré à la subvention de base pour assurer la stabilité d'une année à l'autre; et l'accès au financement pour les initiatives favorisant l'accès et le succès des groupes sous-représentés soit maintenu.

**Recommandation no 5 – Le Gouvernement accepte une augmentation à la subvention de base pour couvrir l'augmentation prévue des frais de Travail sécuritaire du NB.**

Le 12 décembre 2018, Travail Sécuritaire NB a annoncé une augmentation de 56 % de ses taux pour 2019<sup>6</sup>. En se basant sur le montant déboursé en 2017-2018 (341 570 \$), cette augmentation représente une dépense additionnelle de 191 280 \$ pour 2019-2020. Actuellement, ceci ne fait pas partie de la subvention de base. L'ajout de cette dépense sans fonds additionnels contribue davantage à l'érosion du pouvoir d'achat de l'institution.

Sur une base continue, le CCNB assure un suivi des risques et met en place des mesures d'atténuation afin de minimiser leur impact sur les opérations ainsi que sur les produits et services. Un processus de suivi des risques est intégré au Plan de mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2021.

Les prévisions des revenus et des dépenses présentées à l'annexe I précisent les ressources dont le Collège prévoit disposer pour l'exercice financier 2019-2020. L'annexe II présente les prévisions des revenus et dépenses par composante, alors que l'annexe III tient compte des dépenses par poste budgétaire. Enfin, l'annexe IV fait état de la gestion des revenus et des dépenses au cours des trois derniers exercices financiers du CCNB.

<sup>6</sup> Communiqué de Travail sécuritaire NB du 12 décembre 2018 (<https://www.travailsecuritairenb.ca/%C3%A0-notre-sujet/nouvelles-et-activit%C3%A9s/nouvelles/2018/des-modifications-l%C3%A9gislatives-donneront-lieu-%C3%A0-l-%C3%A9limination-de-la-p%C3%A9riode-d-attente-de-trois-jours-non-pay%C3%A9e-et-%C3%A0-une-diminution-du-taux-de-cotisation-moyen-de-2019/>)

Le CCNB continue de déployer des efforts soutenus pour améliorer son autonomie financière, plus particulièrement en maximisant ses revenus autogénérés. Cette stratégie vise, entre autres, à privilégier le développement de nos secteurs d'affaires, soit la Formation continue, l'Entrepreneurship et l'Innovation, ainsi que l'International. Ces actions sont soutenues par des partenariats stratégiques à l'échelle régionale, provinciale et nationale ainsi qu'à l'échelle internationale. De plus, des efforts sont menés en vue de favoriser une optimisation des ressources en misant notamment sur des partenariats stratégiques et l'efficience de nos processus.

**Recommandation no 6 – Allocation de 5 % du budget de la Fondation d'innovation du Nouveau-Brunswick à la recherche spécifique au collège**

Il est recommandé d'allouer 5 % des fonds de recherche de la Fondation d'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB)<sup>7</sup> à la recherche spécifique au collégial. Nous poursuivons actuellement cette tâche en partenariat avec le NBCC. Cette stabilisation du financement est essentielle au développement et à la priorisation de la recherche en milieu collégial.

---

<sup>7</sup> . Référence : <https://nbif.ca/fr>

## Annexe I – Prévisions des revenus et dépenses

Description	Budget 2019-2020	Budget 2018-2019	Réel 2017-2018
<b>REVENUS</b>			
Droits de scolarité	8 955 280	7 321 920	6 415 676
Éducation à distance	103 425	195 000	159 911
Formation pour l'industrie	1 890 500	2 303 610	1 893 045
Ventes du Collège communautaire	684 969	486 536	409 059
Ventes de biens et de services	1 112 310	908 230	721 088
Frais généraux pour manuels	668 000	710 000	711 221
Baux et locations	0	5 000	5 346
Loyers - édifices provinciaux	216 800	277 551	208 632
Autres subventions	1 316 688	1 909 586	3 081 037
Subventions autres - Éducation	5 144 130	6 467 673	4 253 060
LOE	2 782 049	2 645 754	2 781 525
Autres recettes	20 355	34 000	43 567
Amortissement des revenus différés afférents immobilisations	697 916		
<b>Total des revenus, ventes et services</b>	<b>23 592 422</b>	<b>23 264 860</b>	<b>20 683 165</b>
Recouvrements, services de formation	4 253 013	6 172 165	4 938 755
Subvention de fonctionnement	41 100 171	41 007 210	40 558 268
<b>Total des revenus</b>	<b>68 945 606</b>	<b>70 444 235</b>	<b>66 180 189</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Coûts directs des programmes	19 153 598	22 766 403	22 268 452
Soutien à la formation	22 129 034	14 567 551	13 630 306
Soutien en gestion et administration	14 786 578	18 741 521	16 508 283
Formation et projets interministériels	1 836 900	2 904 298	2 820 948
Formation à contrat et projets pour l'industrie	10 037 500	10 983 690	9 316 204
Dépenses en capital (amortissement)	1 001 996	900 772	1 083 770
<b>Total des dépenses</b>	<b>68 945 606</b>	<b>70 864 235</b>	<b>65 627 962</b>
<b>Excédent des revenus sur les dépenses</b>	<b>-</b>	<b>(420 000)</b>	<b>552 227</b>
<b>Budget en capital soumis</b>	<b>3 570 000</b>	<b>2 570 000</b>	<b>3 355 000</b>
<b>Budget en capital reçu</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 300 000</b>

Description	Budget 2019-2020	Budget 2018-2019	Réel 2017-2018
<b>DÉPENSES</b>			
Salaires et bénéfiques	49 984 350	50 575 527	48 340 434
Services	8 156 253	7 793 277	6 060 675
Matériel et fournitures	3 293 204	4 225 149	2 884 125
Entretien et installations	4 028 400	4 228 500	4 142 144
Autres	2 481 403	3 141 010	3 116 814
Amortissement	1 001 996	900 772	1 083 770
<b>Total des dépenses</b>	<b>68 945 606</b>	<b>70 864 235</b>	<b>65 627 962</b>
<b>Excédent des revenus sur les dépenses</b>	<b>(0)</b>	<b>(420 000)</b>	<b>552 227</b>

## Annexe II - Prévisions des revenus et dépenses par composante

Description	Budget 2019-2020	% du total	Budget 2018-2019	% du total
<b>REVENUS</b>				
Droits de scolarité	8 955 280	12,99 %	7 321 920	10,39 %
Éducation à distance	103 425	0,15 %	195 000	0,28 %
Formation pour l'industrie	1 890 500	2,74 %	2 303 610	3,27 %
Ventes du Collège communautaire	684 969	0,99 %	486 536	0,69 %
Ventes de biens et de services	1 112 310	1,61 %	908 230	1,29 %
Frais généraux pour manuels	668 000	0,97 %	710 000	1,01 %
Baux et locations	0	0 %	5 000	0,01 %
Loyers - édifices provinciaux	216 800	0,32 %	277 551	0,39 %
Autres subventions	1 316 688	1,91 %	1 909 586	2,71 %
Subventions autres - Éducation	5 144 130	7,46 %	6 467 673	9,18 %
LOE	2 782 049	4,04 %	2 645 754	3,76 %
Autres recettes	20 355	0,03 %	34 000	0,05 %
Amortissement des revenus différés afférents immobilisations	697 916	1,01 %		
<b>Total des revenus, ventes et services</b>	<b>23 592 422</b>		<b>23 264 860</b>	
Recouvrements, services de formation	4 253 013	6,17 %	6 172 165	8,76 %
Subvention de fonctionnement	41 100 171	59,61 %	41 007 210	58,21 %
<b>Total des revenus</b>	<b>68 945 606</b>	<b>100 %</b>	<b>70 444 235</b>	<b>100 %</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Coûts directs des programmes	19 153 598	27,78 %	22 766 403	32,13 %
Soutien à la formation	22 129 034	32,10 %	14 567 551	20,55 %
Soutien en gestion et administration	14 786 578	21,45 %	18 741 521	26,45 %
Formation et projets interministériels	1 836 900	2,66 %	2 904 298	4,10 %
Formation à contrat et projets pour l'industrie	10 037 500	14,56 %	10 983 690	15,50 %
Dépenses en capital (Amortissement)	1 001 996	1,45 %	900 772	1,27 %
<b>Total des dépenses</b>	<b>68 945 606</b>	<b>100 %</b>	<b>70 864 235</b>	<b>100 %</b>
<b>Excédent des revenus sur les dépenses</b>	<b>-</b>		<b>(420 000)</b>	
<b>Budget en capital soumis</b>	<b>3 570 000</b>		<b>2 570 000</b>	
<b>Budget en capital reçu</b>	<b>1 600 000</b>		<b>1 600 000</b>	

Note : Les dépenses sont projetées selon les revenus disponibles.

## Annexe III - Dépenses par poste budgétaire

Dépenses	Budget 2019- 2020	% du total	Budget 2018- 2019	% du total	Réel 2017- 2018	% du total
Salaires et bénéfices	49 984 350	72,5 %	50 575 527	71,4 %	48 340 434	73,7 %
Services	8 156 253	11,8 %	7 793 277	11,0 %	6 060 675	9,2 %
Matériel et fournitures	3 293 204	4,8 %	4 225 149	5,9 %	2 884 125	4,4 %
Entretien et installations	4 028 400	5,8 %	4 228 500	6,0 %	4 142 144	6,3 %
Autres	2 481 403	3,6 %	3 141 010	4,4 %	3 116 814	4,7 %
Amortissement	1 001 996	1,5 %	900 772	1,3 %	1 083 770	1,7 %
<b>Total des dépenses</b>	<b>68 945 606</b>	<b>100 %</b>	<b>70 864 235</b>	<b>100 %</b>	<b>65 627 962</b>	<b>100 %</b>
<b>Excédent des revenus sur les dépenses</b>	<b>-</b>		<b>(420 000)</b>		<b>552 227</b>	

## Annexe IV – État des revenus et dépenses des trois dernières années

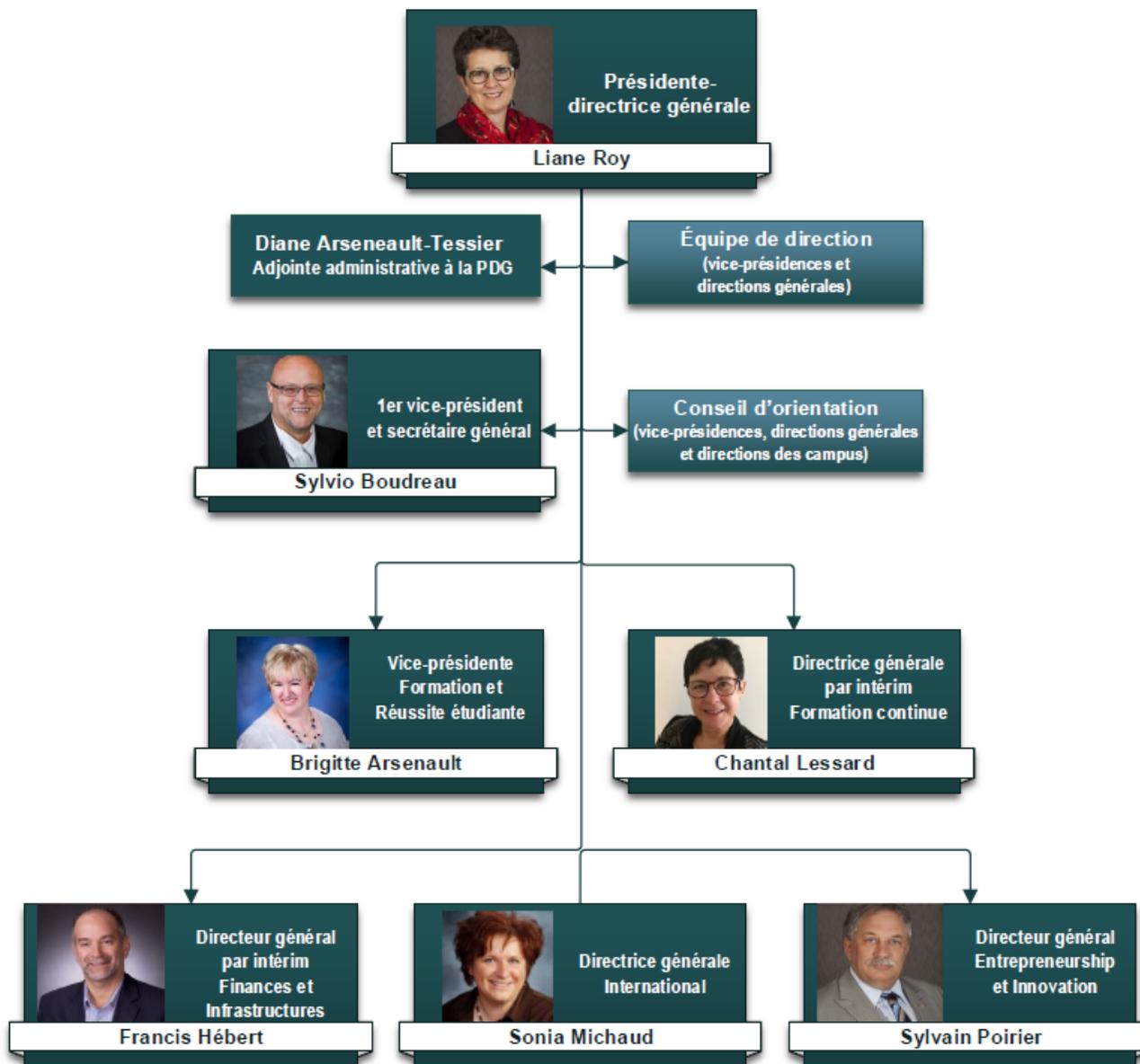
Description	2017-2018	2016-2017	2015-2016
<b>REVENUS</b>			
Droits de scolarité	6 415 676	6 360 687	6 218 087
Éducation à distance	159 911	129 348	143 114
Formation pour l'industrie	1 893 045	1 596 611	1 225 860
Ventes du Collège communautaire	409 059	442 271	318 592
Vente de biens et de services	721 088	581 417	763 307
Frais généraux pour manuels	711 221	668 929	729 640
Baux et locations	5 346	6 268	10 976
Loyers – édifices provinciaux	208 632	307 198	280 011
Autres subventions	3 081 037	2 174 011	1 999 719
Subventions autres - Éducation	4 253 060	4 274 883	3 059 803
Langues officielles	2 781 525	2 734 159	2 675 847
Autres recettes	43 567	6 405	86 078
<b>Total des revenus des ventes et des services</b>	<b>20 683 165</b>	<b>19 282 187</b>	<b>17 511 034</b>
<b>Recouvrement pour services de formation</b>	<b>4 938 755</b>	<b>4 888 805</b>	<b>4 513 591</b>
<b>Subvention de fonctionnement</b>	<b>40 558 268</b>	<b>38 790 401</b>	<b>38 956 140</b>
<b>Total des revenus</b>	<b>66 180 189</b>	<b>62 961 393</b>	<b>60 980 765</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Coûts directs des programmes	22 268 452	22 057 894	21 916 598
Soutien à la formation	13 630 306	14 311 109	12 850 758
Soutien en gestion et administration	16 508 283	15 613 339	17 415 419
Formation interministérielle	2 820 948	2 823 670	2 574 610
Formation à contrat et projets pour l'industrie	9 316 204	7 502 298	4 834 988
Dépenses en capital du CCNB	1 083 770	924 659	839 006
<b>Total des dépenses</b>	<b>65 627 962</b>	<b>63 232 969</b>	<b>60 431 379</b>

## Annexe V – Calendrier de formation (CAFO) 2019-2020

Calendrier de formation (CAFO)												
Tableau des sièges par domaine	Résultats 2017-2018				2018-2019				2019-2020			
	1 <sup>re</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	Total	1 <sup>re</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	Total	1 <sup>re</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	Total
Affaires	227	147	0	374	288	147	0	435	303	147	0	450
Arts et culture	15	39	0	54	42	12	0	54	30	24	0	54
Bâtiment et génie	224	56	22	302	240	56	22	318	226	56	22	304
Bois ouvré	21	0	0	21	17	0	0	17	17	0	0	17
Industriel	101	68	0	169	107	68	0	175	107	68	0	175
Justice	115	87	0	202	115	87	0	202	115	87	0	202
Mécanique et entretien	111	0	0	111	111	0	0	111	111	0	0	111
Métaux	117	10	0	127	103	10	0	113	103	10	0	113
Programmes préparatoires à la formation postsecondaire	341	0	0	341	341	0	0	341	341	0	0	341
Sciences de la santé	335	104	30	469	303	178	30	511	332	148	30	510
Sciences naturelles	44	39	0	83	64	39	0	103	64	39	0	103
Secrétariat	190	102	0	292	177	102	0	279	167	92	0	259
Secteur halieutique	12	0	0	12	24	0	0	24	24	0	0	24
Services communautaires	147	65	0	212	129	65	0	194	144	50	0	194
Technologies de l'information et des communications	101	94	0	195	161	69	0	230	137	113	0	250
Tourisme, hôtellerie et restauration	31	12	0	43	31	12	0	43	31	12	0	43
Transport	12	0	0	12	12	0	0	12	12	0	0	12
Sièges stratégiques	133	10	0	143								
<b>TOTAL</b>	<b>2 277</b>	<b>833</b>	<b>52</b>	<b>3 162</b>	<b>2 265</b>	<b>845</b>	<b>52</b>	<b>3 162</b>	<b>2 264</b>	<b>846</b>	<b>52</b>	<b>3 162</b>

Révisé le 19 octobre 2018

Annexe VI – Organigramme de la haute direction



### 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 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 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 à Bathurst

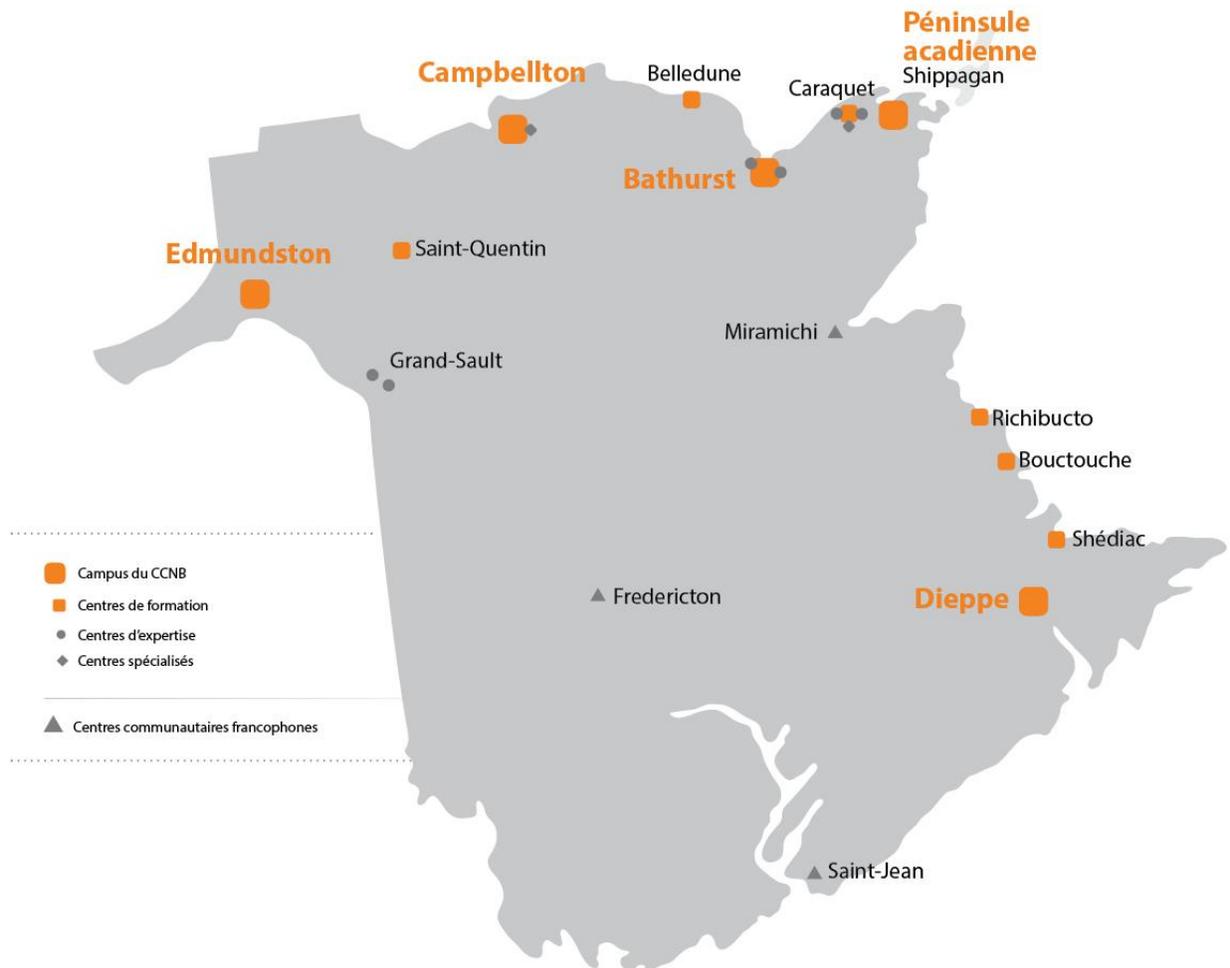
C.P. 266  
725, rue du Collège  
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 3Z2  
Téléphone : 506-547-2145 ou  
1-800-552-5483  
Télécopieur : 506-547-7674

### CCNB à Dieppe

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

### 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

1-800-676-2262