Note de service



vision • passion • succès

ccnb.ca

Date: Le 23 septembre 2021

Objet: Mise à jour des recommandations du Plan d'affaires 2021-2022

Tel que mandaté dans la section 26 (2) de la Loi sur les Collèges communautaires du Nouveau-Brunswick, le CCNB annuellement doit soumettre un plan d'affaires pour chaque année financière au ministre de l'Éducation post-secondaire, de la Formation et du Travail.

L'ébauche du Plan d'affaires a été soumise pour approbation au Conseil des gouverneurs du CCNB, le 10 décembre 2020 et ensuite envoyé au Ministre, le 15 décembre 2020 pour approbation.

Le 25 février 2021, le CCNB a reçu une approbation du Ministre pour son Plan d'affaires 2021-2022, sujet à ce que l'approbation de la subvention soit approuvée par l'Assemblée législative.

Le 18 mai 2021, le Ministre a confirmé la subvention de base et suite à cette confirmation, le Conseil des gouverneurs a adopté le budget « modifié » le 22 juin 2021.

Recommandations du Plan d'affaires 2021-2022

Les recommandations ci-dessous sont ainsi formulées à l'intention du ministère. La planification financière associée à ce plan d'affaires 2021-2022 prend en considération l'incidence budgétaire de ces recommandations et elles ont été intégrées au budget présenté à l'annexe I.

1. Transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre nécessaire pour le Nouveau-Brunswick

Bien que la pandémie ait permis une certaine accélération dans l'exploration et le développement de pratiques pédagogiques innovantes et diversifiées, cette période a également démontré qu'il existe des opportunités pour rendre la formation plus efficiente, plus accessible et mieux adaptée aux besoins des employeurs, de l'industrie et des communautés ainsi que ceux d'une population étudiante diversifiée. Ainsi, une transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre requiert des stratégies visant le personnel enseignant, la population étudiante ainsi que les employeurs.

Stratégies pour le personnel enseignant :

Le besoin de passer à des stratégies de formation hybride et à distance en raison de la pandémie de la COVID-19 a créé une attention beaucoup plus explicite aux objectifs d'apprentissage et aux approches pédagogiques pour les rencontrer. Cette ouverture à l'innovation a également créé des occasions pour un engagement du personnel enseignant et les ressources internes qui appuient la formation pédagogique. Pour saisir cette opportunité et maintenir l'élan transformateur, le CCNB prévoit la mise sur pied d'un centre d'innovation pédagogique visant à accroître l'innovation et l'adaptation chez le personnel enseignant afin qu'il puisse identifier et mettre en pratique les stratégies d'enseignement et d'apprentissage nécessaires.

Le Centre assurera la coordination et la collaboration vers l'innovation pédagogique des programmes du CCNB pour les membres du personnel enseignant et appuiera leur travail et leur rôle dans ce contexte. Entre autres, le Centre d'innovation pédagogique favorisera les communautés d'apprentissage et de pratiques, l'accompagnement pédagogique et andragogique en lien avec une approche pédagogique axée sur le développement des compétences et des résultats d'apprentissages ainsi que la mise en œuvre de mécanismes d'échanges des pratiques novatrices pour maintenir et accroître la flexibilité, la souplesse et la qualité des formations du CCNB.

Le Centre d'innovation pédagogique assurera également la veille en lien avec la recherche du domaine de l'enseignement et de l'apprentissage, les stratégies et les technologies d'enseignement et fournira des formations et de l'accompagnement dans l'intégration de celles-ci auprès du personnel enseignant. Les services et les activités du Centre d'innovation pédagogique seront disponibles dans tous les campus du CCNB et à distance afin de maximiser la collaboration et les échanges entre campus et entre programmes.

Recommandation 1	Que le gouvernement appuie le virage vers la formation axée sur les compétences au CCNB en acceptant de financer un montant de 500 000 \$ sur deux ans pour la mise sur pied du Centre d'innovation pédagogique.					
Résultat	Aucun investissement additionnel, de la part du gouvernement, n'a été confirmé pour cette initiative. Le Ministre nous encourage à continuer de travailler avec la Direction de l'apprentissage et de la certification professionnelle dans l'atteinte de cet objectif mutuel.					

Stratégies avec les employeurs :

Le CCNB maintient une relation privilégiée avec les employeurs de la province pour comprendre et répondre à leurs besoins. Le collège cherche maintenant à passer d'une relation client-fournisseur à un partenariat complet qui permettra un engagement de la population étudiante et du personnel enseignant, avec les employeurs, tout au long de leur parcours, et ce, jusqu'à l'intégration au marché du travail, et au-delà.

Actuellement, tous les programmes réguliers et de la formation continue du CCNB offrent des stages en milieu de travail. Ceux-ci sont généralement offerts à la fin du programme afin d'évaluer l'ensemble des compétences acquises au cours de la formation. Ces stages sont souvent un excellent mécanisme de transition vers le marché du travail pour l'étudiante et l'étudiant, alors que plusieurs sont embauchés par l'employeur suite, à la réussite de leur stage. Le CCNB vise également une meilleure intégration d'occasions d'apprentissage expérientiel tout au long du processus d'apprentissage de l'étudiante et l'étudiant.

Le CCNB continue à investir dans la mise à jour des équipements et des ressources pour assurer que les étudiantes et les étudiants aient l'occasion d'utiliser des équipements de pointe et de mettre en pratique les apprentissages théoriques tout au long de leur programme afin de créer une intégration rapide sur le marché du travail. Un processus d'analyse et d'évaluation, de la mise à niveau des équipements, pour les programmes est entrepris dans le cycle d'évaluation des programmes.

La transformation vers un partenariat actif nous permettra de maintenir les pratiques existantes, mais également d'arrimer les formations avec les compétences recherchées par les employeurs, d'adapter et de mettre sur pied des occasions d'apprentissage expérientiel par la formation intégrée en milieu de travail, la simulation, l'évaluation et la reconnaissance des acquis. Elle permettra également de rendre accessibles des formations courtes et pointues pour répondre rapidement aux besoins du marché et d'établir des mécanismes afin de connecter rapidement l'étudiante et l'étudiant aux opportunités de travail.

Recommandation 2	que le CCNB collabore davantage avec les regroupements d'employeurs et ravail NB afin d'accroître les opportunités de renforcement de ompétences, d'acquisition des nouvelles compétences et le éveloppement de compétences transversales afin d'assurer le placement t l'intégration rapide d'employés vers le milieu de travail.					
Résultat	Le Ministre encourage le CCNB à continuer à collaborer avec Travail NB et les employeurs du NB afin de développer des partenariats actifs et plus étroits avec l'industrie dans le but d'améliorer le niveau de préparation des personnes diplômées à intégrer le marché du travail.					

Stratégies pour les étudiantes et les étudiants :

La nécessité d'augmenter l'offre des services aux étudiantes et aux étudiants et le besoin d'adapter ceux-ci pour faciliter l'accès à distance pendant la pandémie de la COVID-19 ont été cruciaux pour soutenir et accompagner les étudiantes et les étudiants dans la poursuite de leurs études. En fait, la pandémie a provoqué l'identification et la mise sur pied de pratiques novatrices pour permettre aux étudiantes et aux étudiants d'accéder plus facilement et plus fréquemment à plusieurs services à la clientèle étudiante du CCNB. Depuis le début de la pandémie, le secteur de la Réussite étudiante a vu une croissance importante dans la demande de ces services. Par exemple, depuis septembre 2020, la demande de tutorat et de services en santé mentale a augmenté de plus de 40 % en comparaison avec les demandes en 2019-2020 et nous prévoyons que cette demande continuera d'augmenter pour 2021-2022.

D'ailleurs, nous prévoyons devoir mettre en place, au courant de 2021-2022, des ressources additionnelles pour élargir l'offre des services existants à toutes les étudiantes et tous les étudiants et pour offrir des opportunités de mise à niveau des compétences et des connaissances afin de réussir leur programme postsecondaire, et des ressources diagnostiques afin d'appuyer l'intégration des nouvelles et nouveaux étudiants, en 2021-2022, pour qu'ils soient bien préparés à réussir leurs études postsecondaires. Ceci sera particulièrement important pour les finissantes et les finissants des écoles secondaires des années scolaires 2019-2020 et 2020-2021 qui n'ont pas suivi un cheminement régulier en douzième année scolaire.

Le parcours et le profil de l'étudiante et l'étudiant au CCNB sont en constante évolution. Les besoins d'accompagnement et d'appui pour ceux-ci sont diversifiés. Afin d'assurer la réussite de nos étudiantes et nos étudiants, le CCNB offre une gamme de services pour l'ensemble de sa population étudiante, y compris des services de soutien à l'apprentissage, des services de soutien en santé mentale, des services de counseling et d'orientation ainsi que des services d'accessibilité, entre autres.

La transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre exige également l'adaptation et l'accès à des services pour mieux accompagner et outiller l'étudiante et l'étudiant dans son parcours. Cette réalité a été clairement confirmée dans le cadre de la pandémie où l'ensemble des services ont été adaptés, soit pour un accès à distance, soit en lien avec les besoins accrus de certains services, tels que les services de soutien à l'apprentissage et le tutorat ainsi que les services de soutien en santé mentale. Ainsi, le CCNB cherche à saisir l'opportunité et maintenir l'élan transformateur et l'agilité pour l'offre de ses services aux étudiantes et aux étudiants, en raison de la pandémie. Ceci lui permettra de bâtir avec des pratiques novatrices dans le but d'identifier les meilleures pratiques et d'intégrer celles-ci dans un contexte de continuum d'apprentissage afin de faire bénéficier l'ensemble de la population étudiante.

Cette transformation considérera les changements en lien avec la formation, les besoins des employeurs et ceux des étudiantes et des étudiants. La formation se voit transformée pour que les étudiantes et les étudiants puissent développer autant les compétences techniques que les compétences sociales et transversales nécessaires pour la réussite de son parcours au CCNB vers le marché du travail. Ceci engendre la nécessité de mettre en place une approche interdisciplinaire qui permet d'accompagner l'étudiante et l'étudiant dans son cheminement individualisé afin qu'il puisse contribuer activement à sa réussite dans son parcours académique et professionnel.

Le financement demandé servira premièrement à soutenir les nouvelles étudiantes et les nouveaux étudiants en offrant des services additionnels pour assurer leur mise à niveau et des services accrus de soutien à l'apprentissage en raison de l'impact de la pandémie sur eux. De plus, ces fonds serviront à accroître l'alignement des services aux étudiantes et aux étudiants vers la transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre afin de permettre une intégration réussie des étudiantes et des étudiants vers le marché du travail.

Recommandation 3	Que le gouvernement appuie la rétention et la réussite étudiante dans une période difficile de la pandémie en acceptant de faire un investissement additionnel en services aux étudiantes et aux étudiants d'une somme de 485 000 \$.
Résultat	Le CCNB est encouragé à soumettre des propositions pour des nouveaux projets pilotes au Programme d'accès et de réussite et pour y faire suite, des propositions ont été soumises.

Stratégie pour les personnes apprenties :

Le Nouveau-Brunswick doit compter sur un nombre approprié de personnes de métier qualifiées pour satisfaire à la demande du marché du travail. Or, des obstacles freinent souvent l'accès et la possibilité de compléter la formation aux métiers (difficultés financières, faible accès dans les régions rurales, horaires peu pratiques et accessibilité difficile dans les métiers à faible volume).

De toute évidence, le modèle de prestation de l'apprentissage est resté largement inchangé et répond de moins en moins aux besoins et aux attentes des personnes apprenties et des employeurs. Par le passé, des propositions de projets pilotes ont été élaborées spécifiquement à cette fin, mais l'absence de ressources financières additionnelles dédiées en a empêché la mise en œuvre. Un exercice de réflexion approfondie, impliquant l'ensemble des parties prenantes, devra être mis en branle afin d'entamer le développement et la mise en place d'un modèle d'apprentissage plus flexible et diversifié, ainsi que d'identifier les contraintes systémiques qui pourraient réduire la possibilité d'une personne apprentie à augmenter son niveau de compétence.

Recommandation 4	Que le gouvernement agisse à titre de partenaire avec le CCNB dans sa volonté d'actualiser le modèle de prestation de l'apprentissage et travaille de concert avec lui afin d'identifier les sources et modalités financières nécessaires à mettre à profit dans cette perspective.
Résultat	Le CCNB est encouragé à continuer à travailler avec la Direction de l'apprentissage et de la certification professionnelle.

2. Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de croissance démographique du Nouveau-Brunswick

Le Nouveau-Brunswick possède l'une des populations les plus petites et les plus âgées au Canada et est confronté à des défis socioéconomiques importants en raison de sa faible croissance démographique naturelle. Cette baisse démographique sans précédent continue d'avoir une incidence néfaste sur l'économie et la main-d'œuvre dans la province, en particulier dans les régions à prédominance rurale et francophone.

Le CCNB est en mesure d'apporter une contribution significative afin d'accroître la capacité de la province à former, à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée pour satisfaire aux besoins de son marché du travail. Notamment, en accentuant ses efforts en vue de favoriser une meilleure et plus grande insertion socioéconomique de la clientèle étudiante internationale qui fréquente ses campus et qui souhaite s'établir au Nouveau-Brunswick. La contribution du CCNB à l'atteinte des objectifs provinciaux en matière d'immigration francophone s'avère particulièrement significative et pourrait l'être encore plus.

Des efforts continueront d'être consentis pour renforcer les services d'appui à la réussite et à la transition vers le marché du travail des étudiantes et des étudiants internationaux. Nous envisageons la mise en œuvre d'une approche plus intégrée visant à œuvrer conjointement avec les partenaires locaux et provinciaux (entreprises, centres d'établissement, agence de développement économique, Centre des compétences futures, Opportunités NB, etc.) par le biais d'un suivi rapproché des parcours d'intégration des étudiantes et des étudiants, d'une amélioration des conditions favorisant leur apprentissage expérientiel et par le renforcement des compétences linguistiques essentielles en anglais, langue seconde pour faciliter leur intégration et rétention sur le marché du travail.

Recommandation 5	Que le gouvernement appuie le CCNB en matière de subventions pour assurer la livraison des services additionnels en matière d'apprentissage expérientiel et de renforcement des capacités linguistiques de la clientèle étudiante internationale en finançant un montant de 200 000 \$ à cette fin.
Résultat	Le Ministre est ouvert à considérer des demandes de financement qui comprennent des mesures claires de rendement et de performance afin de nous aider à faire face à ces défis et pour faire suite, des demandes de financement ont été soumises.

3. Renforcement des capacités en innovation pour augmenter la productivité et le potentiel d'exportation des entreprises du Nouveau-Brunswick

Le Nouveau-Brunswick ne peut demeurer en reste de la transformation économique actuelle axée de façon prédominante sur le savoir et l'innovation comme facteurs de positionnement et de compétitivité. Les impacts de la pandémie de la COVID-19 continueront de se faire sentir durant plusieurs années. Ils mettent en évidence l'importance et l'urgence de prioriser de façon stratégique une réponse provinciale inclusive et robuste à cet égard. Cette réponse devra faire appel à une collaboration étroite de l'ensemble des parties prenantes et chercher à mettre en œuvre des initiatives qui apporteront des solutions structurantes dans ce temps d'incertitude.

En matière de rétablissement des entreprises en période post-pandémie, nous porterons une attention particulière à l'adaptation de notre offre de formation afin de favoriser la transition des personnes sans emploi pour qu'elles réintègrent le marché du travail le plus rapidement possible. Un travail en profondeur sera déployé pour profiter de la technologie ainsi que de nouveaux modes de livraison et de certification afin d'obtenir une offre intégrée adaptative qui répond aux besoins urgents de l'industrie et des étudiantes et des étudiants.

Sur le plan de la résilience et de la réingénierie des entreprises qui voudront assurer leur durabilité, nous concentrerons nos efforts sur le renforcement de leur capacité d'innovation afin d'augmenter leur productivité et leur potentiel d'exportation. Des initiatives sont prévues en matière d'intégration accrue des nouveaux modes de production assistée et d'utilisation des technologies immersives (réalité virtuelle et augmentée, intelligence artificielle, etc.) ainsi que dans le déploiement des techniques de pointe de fabrication et d'utilisation des matériaux innovants.

À ces fins, le CCNB continuera d'agir en partenariat avec les organismes à vocation économique provinciaux (ministères, Fondation de l'innovation, Société de développement régional et Opportunités NB) et atlantiques (Agence de promotion économique du Canada atlantique et Atlantic Collège Atlantique).

Recommandation 6	Que le gouvernement s'engage à appuyer le CCNB à hauteur de 500 000 \$ annuellement pour une période de cinq ans pour assurer un financement de base prévisible permettant de consolider les activités de CCNB-INNOV, faciliter le déploiement d'initiatives stratégiques innovantes visant à favoriser l'augmentation de la productivité et la capacité d'exportation des entreprises néo-brunswickoises. De plus, nous chercherons à obtenir son appui en contrepartie financière éventuelle dans le cas de projets majeurs qui pourraient être acceptés par des partenaires externes, tels que l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et les organismes de recherche fédéraux ou provinciaux.
Résultat	Un montant de 500 000\$ a été octroyé par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour 2021-2022. On nous informe que le financement à long terme dépendra de la politique d'innovation en cours de développement par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

4. Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources du CCNB pour réaliser sa mission.

Le CCNB est vigilant dans la gestion de ses finances afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente de ses ressources. De plus, le CCNB a instauré une culture d'amélioration continue dans la prestation de ses programmes et de ses services dans le but de répondre adéquatement aux besoins de la population du Nouveau-Brunswick.

Afin de mieux planifier à moyen terme son budget opérationnel et d'intégrer les variances de la subvention de fonctionnement, des augmentations au coût salarial à la suite de la signature des conventions collectives échues ainsi que les augmentations des droits de scolarité, le CCNB en partenariat avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick désire définir une entente pluriannuelle sur le plan financier. Cette entente permettra au CCNB de définir des stratégies à moyen terme liées à son mandat ainsi que de définir des cibles d'efficience administrative également à moyen terme.

De plus, cette entente permettra à notre population étudiante de mieux planifier son budget en sachant à l'avance les frais de scolarité et autres frais en sus prévus lors de son cheminement au CCNB. Durant les dernières années, cette absence de prévisibilité budgétaire pour notre population étudiante a eu un impact négatif sur son expérience d'apprentissage.

Recommandation 7	Que le gouvernement établisse une entente pluriannuelle avec le CCNB, incluant la subvention de base, les frais de scolarité et les frais obligatoires.
Résultat	Le Ministre confirme son ouverture envers la mise en place d'une entente de financement pluriannuel. Des discussions sont en cours à cet effet.

Infrastructures

Durant la dernière décennie, le gouvernement du Nouveau-Brunswick, en partenariat avec le CCNB, a renouvelé des infrastructures qui étaient désuètes ou qui ne répondaient plus adéquatement à la capacité du collège de rencontrer son mandat. Les nouveaux campus à Edmundston et à Shippagan, sous un modèle de cohabitation avec l'Université de Moncton, ont permis au CCNB de renouveler l'offre de formation dans ces régions tout en réduisant son empreinte écologique. Les nouvelles technologies intégrées dans l'opérationnalisation des bâtiments permettent au CCNB de contribuer à la lutte aux changements climatiques.

Le CCNB demeure tout de même vulnérable avec des bâtiments qui sont dans un état précaire. Les risques de bris majeurs auraient un impact sur sa capacité d'offrir des formations et de subir des coûts au-delà des coûts opérationnels. Entre autres, le campus à Bathurst a complété une étude de l'état de son infrastructure au site de la rue Collège. L'étude démontre des enjeux préoccupants au niveau de la durée de vie du bâtiment ainsi que sur le plan de la santé et la sécurité en milieu de travail. L'autre site du campus à Bathurst, à la promenade Youghall, démontre les mêmes signes de vieillissement. À moyen terme, l'École des pêches ainsi que le site administratif à Lakeburn devront subir une actualisation de leur infrastructure.

Présentement, les projets sont réalisés selon le financement reçu dans l'enveloppe du budget capital et sous la gouverne du ministère des Transports et de l'Infrastructure. Ces budgets en capital varient d'une année à l'autre, mais sont nettement insuffisants pour des projets majeurs de remplacement d'infrastructures, tel le Campus de Bathurst. En raison du vieillissement de certaines de nos infrastructures, le CCNB doit utiliser une partie de son budget opérationnel pour répondre aux besoins les plus urgents et fait face à d'importants risques de bris catastrophiques dans les systèmes essentiels de plusieurs de ses campus.

Recommandation 8	Que le gouvernement continue de travailler en partenariat avec le CCNB afin de développer une stratégie à long terme pour l'amélioration de ses infrastructures.
Résultat	Le montant accordé pour 2021-2022 est de 1 505 000\$ pour l'entretien et la réparation. Le Ministre encourage le CCNB de continuer à travailler en partenariat avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure afin d'élaborer une stratégie à long terme concernant les besoins en infrastructures du CCNB.

Retombées socioéconomiques

Le CCNB accueille de plus en plus d'étudiantes et d'étudiants internationaux. Cependant, nous perdons la trace de leur cheminement à la suite de leur diplomation. Cette situation nous empêche d'évaluer l'impact de nos activités d'intégration et de mise en lien avec le marché du travail. Nous ne sommes également pas en mesure de suivre nos étudiantes et nos étudiants canadiens une fois leurs études complétées. Nous ne pouvons donc pas évaluer l'impact de notre offre de programmes dans les divers campus sur le marché du travail régional. Une collaboration avec le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et le NB Institute for Research, Data and Training (NB-IRDT) nous aiderait à connaître la trajectoire de nos personnes diplômées lorsqu'elles terminent leurs études.

Recommandation 9	Que le gouvernement travaille avec le CCNB, NBCC et NB-IRDT afin de nous permettre de mieux comprendre les impacts des retombées socioéconomiques que peuvent avoir les collèges sur l'immigration et le marché du travail dans les diverses régions du Nouveau-Brunswick.
Résultat	Le Ministre voit d'un bon œil le fait que le CCNB continue d'explorer des possibilités de recherche avec le ministère et NB-IRDT afin de mieux comprendre la contribution du CCNB à la croissance démographique et au développement économique de nos régions.

VISION PASSION SUCCES

Plan d'affaires 2021-2022

Adopté par le Conseil des gouverneurs le 10 décembre 2020 et le budget modifié adopté le 22 juin 2021 Approuvé par le Ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail le 18 mai 2021



Une publication du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

Décembre 2020

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

Web: www.ccnb.ca

LinkedIn: https://ca.linkedin.com/company/ccnb

Facebook: https://www.facebook.com/CCNB.officielle

Twitter: https://twitter.com/ccnbofficiel

Instagram : https://www.instagram.com/ccnbofficiel

YouTube: http://www.youtube.com/commccnb

Cette publication est disponible sur la page Web du CCNB.

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

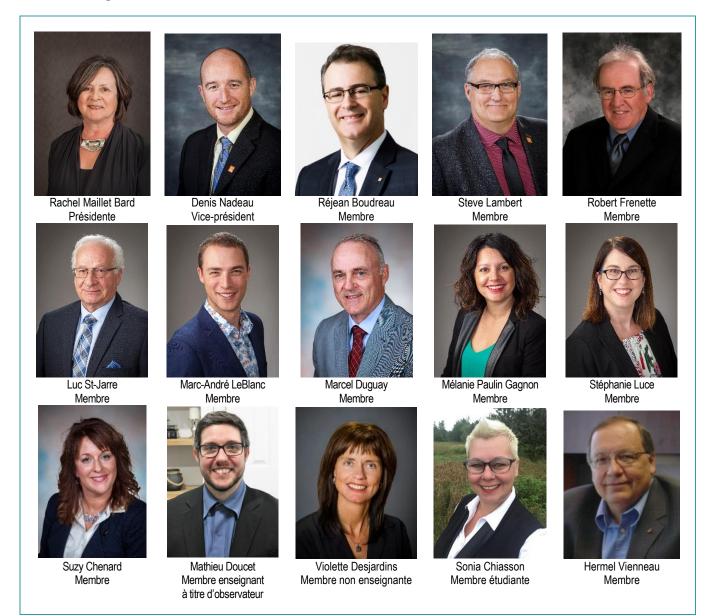
Le Plan d'affaires du CCNB 2021-2022 a été adopté par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 10 décembre 2020 et la mise à jour le 22 juin 2021 à la suite de l'approbation du Ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail le 18 mai 2021.

Version du 22 juin 2021.

Table des matières

1.	Mot	de la présidente du Conseil des gouverneurs	1
2.	Mot	du président-directeur général	2
3.	À pr	opos 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 Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick	5
4.	Con	texte et enjeux	5
	4.1	De grands défis pour le Nouveau-Brunswick	5
	4.2	Des occasions à saisir pour la relance économique	6
	4.3	Le CCNB comme catalyseur du changement	6
		4.3.1 Renforcement du capital humain	6
		4.3.2 Renforcement du capital technologique	7
		4.3.3 Renforcement du capital social provincial	7
5.	Le C	CCNB comme partenaire de choix	7
6.	Prio	rités du plan d'affaires 2021-2022	7
7.	Rec	ommandations du plan d'affaires	8
	7.1	Transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre nécessaire pour le Nouveau-Brunswick	8
	7.2	Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de croissance démographique du Nouveau-Brunswick	11
	7.3	Renforcement des capacités en innovation pour augmenter la productivité et le potentiel d'exportation des entreprises du Nouveau-Brunswick	11
	7.4	Planification budgétaire à moyen terme	
	7.5	Infrastructures	12
	7.6	Retombées socioéconomiques	13
8.	Tab	leau de bord du CCNB	13
9.	Rés	ultats escomptés et initiatives stratégiques clés	14
10.	Risc	ues liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation	16
11.	Infra	astructures	18
12.	Fina	incement	19
		Annexes	
		– Prévisions des revenus et dépenses	
		I – État des revenus et dépenses des trois dernières années	
		II – Calendrier de formation (CAFO) 2021-2022	
Ann	exe l	V – Organigramme de la haute direction du CCNB	24
Ann	exe \	/ – Résultats escomptés et indicateurs du Plan stratégique 2016-2021	25

Conseil des gouverneurs du CCNB



Équipe de direction du CCNB



Pierre Zundel Présidence-direction générale



Vice-présidence Formation et Réussite étudiante



Vice-présidence Services administratifs



Vice-présidence Développement



Directrice Gestion stratégique

Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs

Au nom du Conseil des gouverneurs du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB), j'ai le plaisir de soumettre le Plan d'affaires 2021-2022 dans lequel nous déterminons les priorités de notre institution pour la prochaine année financière. Le Conseil des gouverneurs est chargé de sa préparation et de l'atteinte des résultats qui y sont exposés.

Le Plan stratégique 2016-2021 prend fin le 31 mars 2021. En raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19, le Conseil des gouverneurs et l'Équipe de direction du CCNB ont révisé l'échéancier de l'élaboration du prochain plan stratégique. Exceptionnellement, le plan stratégique actuel encadrera les actions du CCNB jusqu'au 31 mars 2022. Le Plan d'affaires 2021-2022 est donc le dernier du plan stratégique actuellement en vigueur.



Les répercussions sociales et économiques de la COVID-19 sont considérables. Plusieurs secteurs d'activité sont particulièrement vulnérables. Dans le contexte de la pandémie, nous avons dû mettre en place un plan d'action à court et moyen termes. Le Plan d'affaires 2021-2022 précise quatre priorités pour faire face aux défis de notre avenir collectif. Les priorités sont :

- 1. Assurer la transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre nécessaire pour le Nouveau-Brunswick :
- 2. Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de croissance démographique de la province du Nouveau-Brunswick;
- 3. Assurer le renforcement des capacités en innovation afin d'augmenter la productivité et le potentiel d'exportation des entreprises du Nouveau-Brunswick;
- 4. Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources du CCNB pour réaliser sa mission.

Le Plan d'affaires 2021-2022 réitère notre engagement envers nos étudiants et diplômés, la communauté et nos partenaires. Il met également au premier plan nos programmes et services ainsi que notre volonté de contribuer au développement socioéconomique de notre province.

À titre de présidente du Conseil des gouverneurs, je souligne l'importance de la collaboration que nous maintenons avec les différents ministères et organismes du Nouveau-Brunswick, dont celui de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, 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 et de l'Équipe de direction du CCNB. L'évolution de notre institution découle de leur collaboration et de leur engagement face au mandat qui nous est confié.

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 Plan d'affaires 2021-2022. Il présente les priorités, les résultats escomptés et les initiatives stratégiques clés pour relever les défis auxquels fait face le Nouveau-Brunswick.

Les actions prioritaires de ce plan sont alignées sur le mandat qui nous est conféré par la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick* et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Nos actions seront conduites en harmonie avec la mission du CCNB qui a pour finalité d'enrichir la société d'une relève formée, bien outillée, autonome, responsable et engagée.



Le plan d'affaires couvre une période pendant laquelle nous devrons sûrement encore composer avec la pandémie de la COVID19. Ceci demandera une continuation de la résilience, la créativité et l'entraide que nous avons déployées depuis la mi-mars 2020. L'annonce attendue incessamment de l'approbation de vaccins qui protégeront la population du virus nous permet d'espérer que l'année collégiale 2021-22 marquera le début d'une transition vers la post-pandémie. Le CCNB sera un acteur clé dans la relance économique du Nouveau-Brunswick.

Les recommandations de ce plan sont donc axées sur les besoins de la province et contribueront à aider le gouvernement du Nouveau-Brunswick à atteindre ses objectifs. Parmi ceux-ci figurent la formation d'une main-d'œuvre compétente et adaptée aux besoins des employeurs, l'accroissement démographique par le biais de l'immigration, le renforcement de la capacité d'innovation des entreprises du Nouveau-Brunswick, ainsi que leur potentiel d'exportation et leur niveau de productivité, et la création de partenariats de développement économique structurants autour des priorités sectorielles de la province.

En revisitant le parcours du CCNB depuis mon entrée en fonction en septembre 2019, j'éprouve une grande fierté pour ce que le collège a accompli et je remercie sincèrement les membres du Conseil des gouverneurs, ainsi que l'ensemble du personnel, de leur contribution envers nos étudiants et étudiantes, nos communautés et notre province.

Le président-directeur général,

Suire Fundel

Pierre Zundel

À propos du CCNB

4.1 Quelques chiffres¹

Profil du CCNB 2019-2020

- Budget annuel de fonctionnement : près de 69 millions \$
- Effectif: 674 membres du personnel réguliers et termes à durée déterminée
- Capacité d'accueil en formation régulière : 3 162
- Inscriptions étudiantes totales : 5 956
 - Formation régulière : 2 530Formation continue : 3 426
- Programmes de formation régulière : 87
- Programmes offerts en formation continue : 24
- Parmi les programmes offerts :
 - Métiers menant au Sceau rouge : 18
 - Programmes articulés : 3
 - Programmes transférables : 19
 - Programmes approuvés par un agrément : 16
 - Reconnaissances professionnelles externes : 20
- Programmes à distance : 19
 - Formation régulière : 11
 - Formation continue: 8

La réussite étudiante

- Diplômes et certificats délivrés : 1 012
- Taux de persévérance de la formation régulière : 85,7 %
- Étudiantes et étudiants bénéficiant du soutien à l'apprentissage : 429
- Étudiantes et étudiants internationaux : 644 provenant de 26 pays
- Séjours et stages à l'étranger par nos étudiantes et étudiants : 8
- Taux d'embauche, un an après l'obtention du diplôme : 91 % dont 89 % travaillent au Nouveau-Brunswick
- Taux d'embauche dans le domaine d'études : 80 %

4.2 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.

4.3 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.

¹ Données du Rapport annuel du CCNB 2019-2020.

4.4 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 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.

4.5 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 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'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.

4.6 Axes stratégiques²

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.

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.

² Extrait du Plan stratégique du CCNB 2016-2021.

4.7 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.

Contexte et enjeux

4.8 De grands défis pour le Nouveau-Brunswick

Notre province fait face à d'importants défis socioéconomiques sur plusieurs fronts à la fois. Ces derniers menacent notre capacité à tirer notre épingle du jeu dans un monde en mutation profonde et accélérée.

Notre croissance démographique est problématique et figure au premier plan de cet inquiétant palmarès. Sur dix personnes qui quittent aujourd'hui la population active pour la retraite, seulement sept nouvelles personnes y entrent pour assurer la relève. C'est un déficit prévisible de plusieurs milliers de postes à pourvoir au cours des dix prochaines années. Aucune économie qui connaît un tel déséquilibre n'est soutenable à long terme.

Plusieurs phénomènes ont à leur source les effets pervers occasionnés par le vieillissement et le faible taux de croissance naturelle de la population. Les pressions actuelles sur les services de santé par exemple sont telles qu'aujourd'hui il est difficile d'imaginer que le statu quo peut durer très longtemps. Aucun secteur ne fait exception. Combler la pénurie de main-d'œuvre, à laquelle s'ajoute la pénurie de compétences engendrée par les transformations du monde du travail, est devenue une priorité absolue.

Notre capacité à fournir les talents nécessaires pour notre économie devra faire l'objet d'un effort concerté des intervenants publics, privés et de la société civile. Retenir toutes et tous les jeunes adultes dans la province et en rapatrier d'autres ne sera pas suffisant. Les données montrent qu'accroître l'immigration est devenue incontournable pour combler les pénuries. Dans une province officiellement bilingue, l'immigration francophone contribue au maintien de cet avantage concurrentiel qui est le bilinguisme.

La pandémie de la COVID-19 est venue rajouter un sentiment d'urgence aux défis auxquels la province fait face. Sans une action résolue, ceux-ci risquent de se manifester pendant plusieurs années encore et de multiples façons.

Des ralentissements importants, voire des fermetures d'entreprises, sont à prévoir dans certains secteurs. Plusieurs personnes se retrouvent aujourd'hui en situation de précarité en matière d'emploi. Assurer la formation et la mobilité de la main-d'œuvre devient ainsi un vecteur central de notre capacité à absorber le coup et à contribuer à une relance économique post-pandémie dans les meilleures conditions possible.

Parallèlement, les pratiques commerciales se transforment au moment où la demande mondiale pour les produits du Nouveau-Brunswick est à la baisse dans de nombreux secteurs. L'augmentation de la productivité des entreprises, le renforcement de leurs capacités technologiques ainsi que l'accroissement de leur robustesse à absorber les changements deviennent des priorités.

La résilience du Nouveau-Brunswick est interpellée. Des efforts stratégiques doivent être consentis afin de renverser la vapeur.

4.9 Des occasions à saisir pour la relance économique

Si la capacité d'adaptation dont le Nouveau-Brunswick devra faire preuve afin de relever ces défis est cruciale, sa capacité de saisir les occasions de se réinventer est tout aussi déterminante. C'est ce qui lui permettra d'assurer son positionnement à long terme dans une économie axée sur le savoir.

Assurer la formation d'une main-d'œuvre compétente, fournir des services aux entreprises pour qu'elles soient outillées à intégrer de meilleures pratiques de formation continue et d'utilisation des technologies nécessitera des efforts renouvelés, spécialement durant la transition post-pandémie.

Or, la pandémie a justement accéléré le recours accru à de nouvelles façons de faire, notamment, par le biais de la technologie et du télétravail, ce qui aura comme effet de créer de nouveaux marchés pour de nouveaux services et de nouveaux produits pour nos entreprises.

Comme province, il nous faudra être agiles et mettre en place des mécanismes de collaboration entre le gouvernement et les divers organismes qui contribuent au développement économique afin de mettre en œuvre des initiatives stratégiques nous permettant de saisir les occasions qui se présentent. Dans une petite province comme le Nouveau-Brunswick, notre vitesse de réaction et notre capacité à mobiliser nos écosystèmes économiques représentent un atout unique à cet égard.

4.10 Le CCNB comme catalyseur du changement

Dans une économie axée sur le savoir, la capacité de répondre rapidement et adéquatement aux besoins du marché du travail et à ceux des entreprises, dont fait preuve le CCNB, le place dans une position privilégiée. Ceci lui permet de contribuer activement, et en synergie avec ses partenaires, à l'atteinte des objectifs du gouvernement du Nouveau-Brunswick inscrits dans son plan d'action sur la relance et la croissance économiques intitulé « Combler l'écart en une génération ». Trois vecteurs sont centraux à cet égard.

4.10.1 Renforcement du capital humain

Le CCNB est au cœur des pratiques qui favorisent l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée, sa formation, son intégration réussie et sa rétention sur le marché du travail dans une période de bouleversement sans précédent.

Le CCNB est également positionné de façon stratégique pour contribuer de manière substantielle à l'atteinte des objectifs provinciaux d'accroissement démographique par le biais de l'immigration. Il accélère la transition vers le marché du travail des étudiantes et des étudiants internationaux qui aspirent à s'établir dans la province en leur offrant une formation initiale axée sur les compétences requises par l'industrie. Il offre aussi de nombreux programmes de formation continue, d'évaluation et d'apprentissage des langues qui aident à l'intégration et à la rétention des personnes immigrantes déjà à l'emploi ainsi qu'aux familles qui s'installent ici pour amorcer une nouvelle vie.

4.10.2 Renforcement du capital technologique

La notoriété des services industriels offerts par CCNB-INNOV, à travers l'expertise de ses trois principales grappes de transfert technologique, n'est plus à faire. Grâce à lui, le CCNB figure en haut du palmarès des collèges canadiens actifs en matière de recherche appliquée année après année. CCNB-INNOV représente un catalyseur particulièrement outillé et adapté aux besoins des entreprises afin de renforcer leur capacité d'innovation, leur niveau de productivité et leur potentiel d'exportation; trois piliers de la stratégie provinciale de développement économique.

4.10.3 Renforcement du capital social provincial

Bénéficiant d'une longue tradition instaurée à la suite de ses succès antérieurs, de ses ancrages au sein du tissu économique des communautés qu'il dessert et de sa propension naturelle à travailler en partenariat, le CCNB est un outil particulièrement efficace pour renforcer le capital social de la province. Son aptitude naturelle à favoriser la mobilisation, la concertation et l'animation des secteurs économiques représente un atout central et une occasion unique permettant de bâtir des partenariats de développement économique structurants autour des priorités sectorielles de la province dans le cadre de la relance de notre économie.

Le CCNB comme partenaire de choix

Notre plan d'affaires 2021-2022 a été préparé dans le but d'apporter une contribution efficace et efficiente à la réalisation de la stratégie provinciale actuelle de relance économique sur la base de nos expertises, de nos expériences et de notre ferme volonté d'être un partenaire de choix pour l'ensemble des parties prenantes provinciales en matière de développement.

Pour y parvenir, nous poursuivons notre engagement à mettre en application des changements organisationnels qui visent à assurer une gestion toujours plus efficace et efficiente, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines et financières.

Parallèlement à cet exercice, nous comptons sur l'appui du gouvernement pour nous aider à renforcer nos capacités dans un certain nombre de secteurs névralgiques, que ce soit sur le plan des ressources financières et humaines ainsi que des infrastructures physiques et numériques qui sont mises à notre disposition. Ces éléments nous permettront de mettre en œuvre des initiatives stratégiques porteuses qui s'inscrivent dans notre mission et dans notre vision actuelles de la province en matière de relance économique.

Priorités du plan d'affaires 2021-2022

Dans cette perspective, le CCNB souhaite cibler son action et prioriser ses efforts selon les quatre volets majeurs suivants :

- Assurer la transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre nécessaire pour le Nouveau-Brunswick;
- Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de croissance démographique de la province du Nouveau-Brunswick;
- Assurer le renforcement des capacités en innovation afin d'augmenter la productivité et le potentiel d'exportation des entreprises du Nouveau-Brunswick;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources du CCNB pour réaliser sa mission.

Recommandations du plan d'affaires

Les recommandations ci-dessous sont ainsi formulées à l'intention du ministère. La planification financière associée à ce plan d'affaires 2021-2022 prend en considération l'incidence budgétaire de ces recommandations et elles ont été intégrées au budget présenté à l'annexe I.

4.11 Transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre nécessaire pour le Nouveau-Brunswick

Bien que la pandémie ait permis une certaine accélération dans l'exploration et le développement de pratiques pédagogiques innovantes et diversifiées, cette période a également démontré qu'il existe des opportunités pour rendre la formation plus efficiente, plus accessible et mieux adaptée aux besoins des employeurs, de l'industrie et des communautés ainsi que ceux d'une population étudiante diversifiée. Ainsi, une transformation du recrutement et de la formation de la maind'œuvre requiert des stratégies visant le personnel enseignant, la population étudiante ainsi que les employeurs.

Stratégies pour le personnel enseignant :

Le besoin de passer à des stratégies de formation hybride et à distance en raison de la pandémie de la COVID-19 a créé une attention beaucoup plus explicite aux objectifs d'apprentissage et aux approches pédagogiques pour les rencontrer. Cette ouverture à l'innovation a également créé des occasions pour un engagement du personnel enseignant et les ressources internes qui appuient la formation pédagogique. Pour saisir cette opportunité et maintenir l'élan transformateur, le CCNB prévoit la mise sur pied d'un centre d'innovation pédagogique visant à accroître l'innovation et l'adaptation chez le personnel enseignant afin qu'il puisse identifier et mettre en pratique les stratégies d'enseignement et d'apprentissage nécessaires.

Le Centre assurera la coordination et la collaboration vers l'innovation pédagogique des programmes du CCNB pour les membres du personnel enseignant et appuiera leur travail et leur rôle dans ce contexte. Entre autres, le Centre d'innovation pédagogique favorisera les communautés d'apprentissage et de pratiques, l'accompagnement pédagogique et andragogique en lien avec une approche pédagogique axée sur le développement des compétences et des résultats d'apprentissages ainsi que la mise en œuvre de mécanismes d'échanges des pratiques novatrices pour maintenir et accroître la flexibilité, la souplesse et la qualité des formations du CCNB.

Le Centre d'innovation pédagogique assurera également la veille en lien avec la recherche du domaine de l'enseignement et de l'apprentissage, les stratégies et les technologies d'enseignement et fournira des formations et de l'accompagnement dans l'intégration de celles-ci auprès du personnel enseignant. Les services et les activités du Centre d'innovation pédagogique seront disponibles dans tous les campus du CCNB et à distance afin de maximiser la collaboration et les échanges entre campus et entre programmes.

Recommandation 1 : Que le gouvernement appuie le virage vers la formation axée sur les compétences au CCNB en acceptant de financer un montant de 500 000 \$ sur deux ans pour la mise sur pied du Centre d'innovation pédagogique.

Stratégies avec les employeurs :

Le CCNB maintient une relation privilégiée avec les employeurs de la province pour comprendre et répondre à leurs besoins. Le collège cherche maintenant à passer d'une relation client-fournisseur à un partenariat complet qui permettra un engagement de la population étudiante et du personnel enseignant, avec les employeurs, tout au long de leur parcours, et ce, jusqu'à l'intégration au marché du travail, et au-delà.

Actuellement, tous les programmes réguliers et de la formation continue du CCNB offrent des stages en milieu de travail. Ceux-ci sont généralement offerts à la fin du programme afin d'évaluer l'ensemble des compétences acquises au cours de la formation. Ces stages sont souvent un excellent mécanisme de transition vers le marché du travail pour l'étudiante et l'étudiant, alors que plusieurs sont embauchés par l'employeur suite, à la réussite de leur stage. Le CCNB vise également une meilleure intégration d'occasions d'apprentissage expérientiel tout au long du processus d'apprentissage de l'étudiante et l'étudiant.

Le CCNB continue à investir dans la mise à jour des équipements et des ressources pour assurer que les étudiantes et les étudiants aient l'occasion d'utiliser des équipements de pointe et de mettre en pratique les apprentissages théoriques tout au long de leur programme afin de créer une intégration rapide sur le marché du travail. Un processus d'analyse et d'évaluation, de la mise à niveau des équipements, pour les programmes est entrepris dans le cycle d'évaluation des programmes.

La transformation vers un partenariat actif nous permettra de maintenir les pratiques existantes, mais également d'arrimer les formations avec les compétences recherchées par les employeurs, d'adapter et de mettre sur pied des occasions d'apprentissage expérientiel par la formation intégrée en milieu de travail, la simulation, l'évaluation et la reconnaissance des acquis. Elle permettra également de rendre accessibles des formations courtes et pointues pour répondre rapidement aux besoins du marché et d'établir des mécanismes afin de connecter rapidement l'étudiante et l'étudiant aux opportunités de travail.

Recommandation 2 : Que le CCNB collabore davantage avec les regroupements d'employeurs et Travail NB afin d'accroître les opportunités de renforcement de compétences, d'acquisition des nouvelles compétences et le développement de compétences transversales afin d'assurer le placement et l'intégration rapide d'employés vers le milieu de travail.

Stratégies pour les étudiantes et les étudiants :

La nécessité d'augmenter l'offre des services aux étudiantes et aux étudiants et le besoin d'adapter ceux-ci pour faciliter l'accès à distance pendant la pandémie de la COVID-19 ont été cruciaux pour soutenir et accompagner les étudiantes et les étudiants dans la poursuite de leurs études. En fait, la pandémie a provoqué l'identification et la mise sur pied de pratiques novatrices pour permettre aux étudiantes et aux étudiants d'accéder plus facilement et plus fréquemment à plusieurs services à la clientèle étudiante du CCNB. Depuis le début de la pandémie, le secteur de la Réussite étudiante a vu une croissance importante dans la demande de ces services. Par exemple, depuis septembre 2020, la demande de tutorat et de services en santé mentale a augmenté de plus de 40 % en comparaison avec les demandes en 2019-2020 et nous prévoyons que cette demande continuera d'augmenter pour 2021-2022.

D'ailleurs, nous prévoyons devoir mettre en place, au courant de 2021-2022, des ressources additionnelles pour élargir l'offre des services existants à toutes les étudiantes et tous les étudiants et pour offrir des opportunités de mise à niveau des compétences et des connaissances afin de réussir leur programme postsecondaire, et des ressources diagnostiques afin d'appuyer l'intégration des nouvelles et nouveaux étudiants, en 2021-2022, pour qu'ils soient bien préparés à réussir leurs études postsecondaires. Ceci sera particulièrement important pour les finissantes et les finissants des écoles secondaires des années scolaires 2019-2020 et 2020-2021 qui n'ont pas suivi un cheminement régulier en douzième année scolaire.

Le parcours et le profil de l'étudiante et l'étudiant au CCNB sont en constante évolution. Les besoins d'accompagnement et d'appui pour ceux-ci sont diversifiés. Afin d'assurer la réussite de nos étudiantes et nos étudiants, le CCNB offre une gamme de services pour l'ensemble de sa population étudiante, y compris des services de soutien à l'apprentissage, des services de soutien en santé mentale, des services de counseling et d'orientation ainsi que des services d'accessibilité, entre autres.

La transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre exige également l'adaptation et l'accès à des services pour mieux accompagner et outiller l'étudiante et l'étudiant dans son parcours. Cette réalité a été clairement confirmée dans le cadre de la pandémie où l'ensemble des services ont été adaptés, soit pour un accès à distance, soit en lien avec les besoins accrus de certains services, tels que les services de soutien à l'apprentissage et le tutorat ainsi que les services de soutien en santé mentale. Ainsi, le CCNB cherche à saisir l'opportunité et maintenir l'élan transformateur et l'agilité pour l'offre de ses services aux étudiantes et aux étudiants, en raison de la pandémie. Ceci lui permettra de bâtir avec des pratiques novatrices dans le but d'identifier les meilleures pratiques et d'intégrer celles-ci dans un contexte de continuum d'apprentissage afin de faire bénéficier l'ensemble de la population étudiante.

Cette transformation considérera les changements en lien avec la formation, les besoins des employeurs et ceux des étudiantes et des étudiants. La formation se voit transformée pour que les étudiantes et les étudiants puissent développer autant les compétences techniques que les compétences sociales et transversales nécessaires pour la réussite de son parcours au CCNB vers le marché du travail. Ceci engendre la nécessité de mettre en place une approche interdisciplinaire qui permet d'accompagner l'étudiante et l'étudiant dans son cheminement individualisé afin qu'il puisse contribuer activement à sa réussite dans son parcours académique et professionnel.

Le financement demandé servira premièrement à soutenir les nouvelles étudiantes et les nouveaux étudiants en offrant des services additionnels pour assurer leur mise à niveau et des services accrus de soutien à l'apprentissage en raison de l'impact de la pandémie sur eux. De plus, ces fonds serviront à accroître l'alignement des services aux étudiantes et aux étudiants vers la transformation du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre afin de permettre une intégration réussie des étudiantes et des étudiants vers le marché du travail.

Recommandation 3 : Que le gouvernement appuie la rétention et la réussite étudiante dans une période difficile de la pandémie en acceptant de faire un investissement additionnel en services aux étudiantes et aux étudiants d'une somme de 485 000 \$.

Stratégie pour les personnes apprenties :

Le Nouveau-Brunswick doit compter sur un nombre approprié de personnes de métier qualifiées pour satisfaire à la demande du marché du travail. Or, des obstacles freinent souvent l'accès et la possibilité de compléter la formation aux métiers (difficultés financières, faible accès dans les régions rurales, horaires peu pratiques et accessibilité difficile dans les métiers à faible volume).

De toute évidence, le modèle de prestation de l'apprentissage est resté largement inchangé et répond de moins en moins aux besoins et aux attentes des personnes apprenties et des employeurs. Par le passé, des propositions de projets pilotes ont été élaborées spécifiquement à cette fin, mais l'absence de ressources financières additionnelles dédiées en a empêché la mise en œuvre. Un exercice de réflexion approfondie, impliquant l'ensemble des parties prenantes, devra être mis en branle afin d'entamer le développement et la mise en place d'un modèle d'apprentissage plus flexible et diversifié, ainsi que d'identifier les contraintes systémiques qui pourraient réduire la possibilité d'une personne apprentie à augmenter son niveau de compétence.

Recommandation 4 : Que le gouvernement agisse à titre de partenaire avec le CCNB dans sa volonté d'actualiser le modèle de prestation de l'apprentissage et travaille de concert avec lui afin d'identifier les sources et modalités financières nécessaires à mettre à profit dans cette perspective.

4.12 Contribuer activement à l'atteinte des objectifs de croissance démographique du Nouveau-Brunswick

Le Nouveau-Brunswick possède l'une des populations les plus petites et les plus âgées au Canada et est confronté à des défis socioéconomiques importants en raison de sa faible croissance démographique naturelle. Cette baisse démographique sans précédent continue d'avoir une incidence néfaste sur l'économie et la main-d'œuvre dans la province, en particulier dans les régions à prédominance rurale et francophone.

Le CCNB est en mesure d'apporter une contribution significative afin d'accroître la capacité de la province à former, à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée pour satisfaire aux besoins de son marché du travail. Notamment, en accentuant ses efforts en vue de favoriser une meilleure et plus grande insertion socioéconomique de la clientèle étudiante internationale qui fréquente ses campus et qui souhaite s'établir au Nouveau-Brunswick. La contribution du CCNB à l'atteinte des objectifs provinciaux en matière d'immigration francophone s'avère particulièrement significative et pourrait l'être encore plus.

Des efforts continueront d'être consentis pour renforcer les services d'appui à la réussite et à la transition vers le marché du travail des étudiantes et des étudiants internationaux. Nous envisageons la mise en œuvre d'une approche plus intégrée visant à œuvrer conjointement avec les partenaires locaux et provinciaux (entreprises, centres d'établissement, agence de développement économique, Centre des compétences futures, Opportunités NB, etc.) par le biais d'un suivi rapproché des parcours d'intégration des étudiantes et des étudiants, d'une amélioration des conditions favorisant leur apprentissage expérientiel et par le renforcement des compétences linguistiques essentielles en anglais, langue seconde pour faciliter leur intégration et rétention sur le marché du travail.

Recommandation 5 : Que le gouvernement appuie le CCNB en matière de subventions pour assurer la livraison des services additionnels en matière d'apprentissage expérientiel et de renforcement des capacités linguistiques de la clientèle étudiante internationale en finançant un montant de 200 000 \$ à cette fin.

4.13 Renforcement des capacités en innovation pour augmenter la productivité et le potentiel d'exportation des entreprises du Nouveau-Brunswick

Le Nouveau-Brunswick ne peut demeurer en reste de la transformation économique actuelle axée de façon prédominante sur le savoir et l'innovation comme facteurs de positionnement et de compétitivité. Les impacts de la pandémie de la COVID-19 continueront de se faire sentir durant plusieurs années. Ils mettent en évidence l'importance et l'urgence de prioriser de façon stratégique une réponse provinciale inclusive et robuste à cet égard. Cette réponse devra faire appel à une collaboration étroite de l'ensemble des parties prenantes et chercher à mettre en œuvre des initiatives qui apporteront des solutions structurantes dans ce temps d'incertitude.

En matière de rétablissement des entreprises en période post-pandémie, nous porterons une attention particulière à l'adaptation de notre offre de formation afin de favoriser la transition des personnes sans emploi pour qu'elles réintègrent le marché du travail le plus rapidement possible. Un travail en profondeur sera déployé pour profiter de la technologie ainsi que de nouveaux modes de livraison et de certification afin d'obtenir une offre intégrée adaptative qui répond aux besoins urgents de l'industrie et des étudiantes et des étudiants.

Sur le plan de la résilience et de la réingénierie des entreprises qui voudront assurer leur durabilité, nous concentrerons nos efforts sur le renforcement de leur capacité d'innovation afin d'augmenter leur productivité et leur potentiel d'exportation. Des initiatives sont prévues en matière d'intégration accrue des nouveaux modes de production assistée et d'utilisation des technologies immersives (réalité virtuelle et augmentée, intelligence artificielle, etc.) ainsi que dans le déploiement des techniques de pointe de fabrication et d'utilisation des matériaux innovants.

À ces fins, le CCNB continuera d'agir en partenariat avec les organismes à vocation économique provinciaux (ministères, Fondation de l'innovation, Société de développement régional et Opportunités NB) et atlantiques (Agence de promotion économique du Canada atlantique et Atlantic Collège Atlantique).

Recommandation 6: Que le gouvernement s'engage à appuyer le CCNB à hauteur de 500 000 \$ annuellement pour une période de cinq ans pour assurer un financement de base prévisible permettant de consolider les activités de CCNB-INNOV, faciliter le déploiement d'initiatives stratégiques innovantes visant à favoriser l'augmentation de la productivité et la capacité d'exportation des entreprises néo-brunswickoises. De plus, nous chercherons à obtenir son appui en contrepartie financière éventuelle dans le cas de projets majeurs qui pourraient être acceptés par des partenaires externes, tels que l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et les organismes de recherche fédéraux ou provinciaux.

4.14 Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources du CCNB pour réaliser sa mission.

Le CCNB est vigilant dans la gestion de ses finances afin d'assurer une utilisation efficace et efficiente de ses ressources. De plus, le CCNB a instauré une culture d'amélioration continue dans la prestation de ses programmes et de ses services dans le but de répondre adéquatement aux besoins de la population du Nouveau-Brunswick.

Afin de mieux planifier à moyen terme son budget opérationnel et d'intégrer les variances de la subvention de fonctionnement, des augmentations au coût salarial à la suite de la signature des conventions collectives échues ainsi que les augmentations des droits de scolarité, le CCNB en partenariat avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick désire définir une entente pluriannuelle sur le plan financier. Cette entente permettra au CCNB de définir des stratégies à moyen terme liées à son mandat ainsi que de définir des cibles d'efficience administrative également à moyen terme.

De plus, cette entente permettra à notre population étudiante de mieux planifier son budget en sachant à l'avance les frais de scolarité et autres frais en sus prévus lors de son cheminement au CCNB. Durant les dernières années, cette absence de prévisibilité budgétaire pour notre population étudiante a eu un impact négatif sur son expérience d'apprentissage.

Recommandation 7 : Que le gouvernement établisse une entente pluriannuelle avec le CCNB, incluant la subvention de base, les frais de scolarité et les frais obligatoires.

Infrastructures

Durant la dernière décennie, le gouvernement du Nouveau-Brunswick, en partenariat avec le CCNB, a renouvelé des infrastructures qui étaient désuètes ou qui ne répondaient plus adéquatement à la capacité du collège de rencontrer son mandat. Les nouveaux campus à Edmundston et à Shippagan, sous un modèle de cohabitation avec l'Université de Moncton, ont permis au CCNB de renouveler l'offre de formation dans ces régions tout en réduisant son empreinte écologique. Les nouvelles technologies intégrées dans l'opérationnalisation des bâtiments permettent au CCNB de contribuer à la lutte aux changements climatiques.

Le CCNB demeure tout de même vulnérable avec des bâtiments qui sont dans un état précaire. Les risques de bris majeurs auraient un impact sur sa capacité d'offrir des formations et de subir des coûts au-delà des coûts opérationnels. Entre autres, le campus à Bathurst a complété une étude de l'état de son infrastructure au site de la rue Collège. L'étude démontre des enjeux préoccupants au niveau de la durée de vie du bâtiment ainsi que sur le plan de la santé et la sécurité en milieu de travail. L'autre site du campus à Bathurst, à la promenade Youghall, démontre les mêmes signes de vieillissement. À moyen terme, l'École des pêches ainsi que le site administratif à Lakeburn devront subir une actualisation de leur infrastructure.

Présentement, les projets sont réalisés selon le financement reçu dans l'enveloppe du budget capital et sous la gouverne du ministère des Transports et de l'Infrastructure. Ces budgets en capital varient d'une année à l'autre, mais sont nettement insuffisants pour des projets majeurs de remplacement d'infrastructures, tel le Campus de Bathurst. En raison du vieillissement de certaines de nos infrastructures, le CCNB doit utiliser une partie de son budget opérationnel pour répondre aux besoins les plus urgents et fait face à d'importants risques de bris catastrophiques dans les systèmes essentiels de plusieurs de ses campus.

Recommandation 8 : Que le gouvernement continue de travailler en partenariat avec le CCNB afin de développer une stratégie à long terme pour l'amélioration de ses infrastructures.

Retombées socioéconomiques

Le CCNB accueille de plus en plus d'étudiantes et d'étudiants internationaux. Cependant, nous perdons la trace de leur cheminement à la suite de leur diplomation. Cette situation nous empêche d'évaluer l'impact de nos activités d'intégration et de mise en lien avec le marché du travail. Nous ne sommes également pas en mesure de suivre nos étudiantes et nos étudiants canadiens une fois leurs études complétées. Nous ne pouvons donc pas évaluer l'impact de notre offre de programmes dans les divers campus sur le marché du travail régional. Une collaboration avec le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et le NB Institute for Research, Data and Training (NB-IRDT) nous aiderait à connaître la trajectoire de nos personnes diplômées lorsqu'elles terminent leurs études.

Recommandation 9 : Que le gouvernement travaille avec le CCNB, NBCC et NB-IRDT afin de nous permettre de mieux comprendre les impacts des retombées socioéconomiques que peuvent avoir les collèges sur l'immigration et le marché du travail dans les diverses régions du Nouveau-Brunswick.

Tableau de bord du CCNB

Le Tableau de bord du CCNB renseigne sur quelques 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	Résultats 2018- 2019	Résultats 2019- 2020	Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022
Taux de persévérance des étudiants inscrits aux programmes réguliers.	83 %	83 %	84,1 %	85,1 %	84,8 %	85,7 %	85 %	85 %
Taux de satisfaction des diplômés. ³	80 %	90 %	91 %	89 %	87 %	90 %	90 %	90 %
Taux d'embauche des finissants des programmes réguliers. ³	80 %	88 %	89 %	88 %	92 %	91 %	87 %	87 %
Taux d'embauche des finissants des programmes réguliers dans leur domaine de formation. ³	78 %	74 %	74 %	85 %	82 %	80 %	85 %	85 %

³ Résultats du Sondage 2019 sur les diplômés de 2018.

Résultats escomptés et initiatives stratégiques clés

Les tableaux suivants présentent les résultats escomptés, les indicateurs et les cibles ainsi que les initiatives stratégiques clés et les actions pour 2021-2022, conformément aux trois axes stratégiques du Plan stratégique 2016-2021.

	AXE 1 -	- ÉTUDIANTS/DI	PLÔMÉS	
Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence et cible 2022	Cibles 2021-2022	Initiatives stratégiques clés 2021-2022
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 Sans objet Cible 2022 1,3 %	1,3 %	 Développer un continuum fluide entre les secteurs à partir du recrutement, jusqu'à la rétention et la persévérance. Améliorer le processus d'analyse
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 Cible 2022 5 % (2 144) 76 % d'occupation 2015-2016 (82,7 %)	+5 % (2 144) 76 % d'occupation	et d'évaluation des programmes afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail. • Amorcer le développement d'un cadre conceptuel pour la formation intégrée dans le milieu de travail. • Élaborer un mécanisme de reconnaissances des acquis expérientiels. • Identifier les bonnes pratiques et les ressources disponibles pour l'apprentissage expérientiel et la simulation.
	Taux d'embauche Norme GNB 80 %	Cible 2022 85 % 2015-2016 88 % Cible 2022 87 %	87 %	Examiner et évaluer les besoins de formation et d'accompagnement pour tout le personnel dans l'appui à la réussite étudiante, tout en misant sur l'échange et la collaboration.
	Taux de persévérance Norme GNB 83 %	2015-2016 (83 %) Cible 2022 : 85 %	85 %	
Amélioration de la réussite étudiante	Taux de diplomation	2015-2016 (82,7 %) Cible 2022 85 %	85 %	
	Taux de satisfaction des diplômés Norme GNB 80 %	2015-2016 (90 %) Cible 2022 90 %	90 %	

	AXE 1 -	- ÉTUDIANTS/DI	PLÔMÉS	
Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence et cible 2022	Cibles 2021-2022	Initiatives stratégiques clés 2021-2022
	Taux de satisfaction des diplômés Norme GNB 80 %	2015-2016 (90 %) Cible 2022 90 %	90 %	
Amélioration de l'adéquation entre l'offre	Taux d'embauche Norme GNB 80 %	2015-2016 88 % Cible 2022 87 %	87 %	
de formation et les emplois	Taux d'embauche lié à la formation Norme GNB 78 %	2015-2016 (74 %) Cible 2022 85 %	85 %	
	Taux de satisfaction des employeurs	2016-2017 (89 %) Cible 2022 Sans objet ⁴	Sans objet	

	AX	E 2 – COMMUNA	UTÉ	
Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence et cible 2022	Cibles 2021-2022	Initiatives stratégiques clés 2021-2022
Accroissement de partenariats actifs avec divers acteurs communautaires, privés, publics et parapublics	Taux de satisfaction des employeurs	2016-2017 (89 %) Cible 2022 Sans objet ⁴	Sans objet	 Améliorer les mécanismes de consultation aux employeurs et communautés afin d'analyser le besoin de diversifier l'offre de formation chez nos différentes clientèles. Amorcer le projet d'implantation d'un système de gestion de la relation client pour faire le lien
Contribution accrue au développement socioéconomique de la communauté	Impact socioéconomique : Résultats de l'étude en 2018	2018 Étude EMSI Cible 2022 Résultats de l'étude	Résultats de l'étude	entre les différents secteurs et nos clientèles. • Travailler avec les entreprises et les organismes pour déterminer des offres intégrées de formation, incluant à distance, et des services industriels répondant à la transition du marché du travail induite par les effets de la pandémie de la COVID-19.

⁴ Le sondage est administré sur une base biennale et le dernier a eu lieu en mai 2020.

	1	AXE 3 – VIABILIT	ΓÉ	
Résultats escomptés	Indicateurs	Année de référence et cible 2022	Cibles 202 1-2022	Initiatives stratégiques clés 2021-2022
Accroissement de l'autonomie financière	Taux des revenus autogénérés	2015-2016 (36,1 %) Cible 2022 40 %	40 %	 Trouver un modèle d'affaires durable pour CCNB-INNOV pour lui permettre de continuer à contribuer à l'innovation et de soutenir la croissance économique de la province. Élaborer une approche
Gain d'efficience au niveau des coûts et du temps en lien avec les pratiques de gestion et le processus décisionnel	Taux des dotations qui répondent aux normes établies	Cible 2022 80 % des dotations seront à l'intérieur des normes établies	80 %	systématique et adaptée pour la gestion des finances et des ressources humaines. • Amorcer la préparation d'un plan de gestion des actifs. • Actualiser notre processus pluriannuel budgétaire en procédant à une priorisation des équipements et mobiliers.
Accroissement de l'engagement au sein du CCNB	Taux de satisfaction du personnel	2020-2021 71 % Cible 2022 Sans objet ⁵	Sans objet	Développer des mécanismes pour encourager les communications bidirectionnelles, entre les campus et les services réseau, et ce, à tous les niveaux de l'institution.

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. 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. Chacun des risques potentiels ou avérés doit être associé à des mesures destinées à atténuer leur impact sur les activités et les résultats du CCNB.

Annuellement, un suivi des risques permet de réévaluer leur niveau et leur impact sur les activités et les résultats, de revoir 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 2021-2022 en concordance avec le Plan stratégique 2016-2021 se présente comme suit :

	Au plan finan	cier
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
Bris majeur de nos infrastructures et/ou équipements	 Capacité à continuer d'offrir des formations et subir des coûts au-delà des coûts opérationnels. 	Élaborer un plan clair de l'état de nos infrastructures et de nos équipements et monter un dossier pour trouver le

⁵ Le sondage est administré sur une base biennale et le dernier a eu lieu en octobre 2020.

	Au plan finan	ncier
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
		financement nécessaire pour effectuer les mises à jour.
Impacts de la pandémie de la COVID-19	 Diminution de la population étudiante internationale ou à l'extérieur du Nouveau- Brunswick. 	 Élaborer un plan de formation qui ajuste l'offre pour mieux se conformer aux effectifs étudiants dans le contexte de la pandémie.
	 Fermeture de PME qui pourrait résulter dans une baisse des revenus pour la formation continue. 	 Former davantage le personnel enseignant afin de les aider à enseigner à distance et d'adapter le matériel pédagogique livré à distance.
	 Conjoncture dans les pays sources de nos étudiantes et étudiants internationaux. 	Travailler avec le gouvernement pour former le personnel qui perd leur emploi à la suite de la fermeture d'entreprises.
		Offrir de la formation à distance pour la clientèle étudiante, peu importe la région.
		Planifier une diversification des modes de livraison.

	Au plan straté	gique
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
Rétention, disponibilité et intégration de la main-d'œuvre	 Volume du renouvellement du personnel dû à des retraites et attrition. Rareté de la main-d'œuvre. 	 Établir un registre des talents et mettre en œuvre un plan de relève du capital humain. Élaborer de nouvelles stratégies pour le recrutement de notre personnel.

	Au plan opérat	ionnel
Risques	Impact	Stratégies d'atténuation
Atteinte à la sécurité des informations	 Cyberattaque. Gestion et contrôle adéquat d'accès à l'information. 	 Améliorer la sécurisation des postes de travail et de l'infrastructure réseau et sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'usage approprié des réseaux sociaux, du courrier électronique et de l'Internet. Analyser la possibilité de l'achat d'une police d'assurance additionnelle pour minimiser l'impact d'une cyberattaque. Mettre en place un plan pour déterminer les besoins d'archivage et trouver un fournisseur pouvant accomplir ce mandat.

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 de ces infrastructures est 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 et le CCNB précise les droits et obligations respectifs quant à l'utilisation et à la gestion des installations.

Le CCNB soumet annuellement une liste de projets prioritaires liés aux infrastructures 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. 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 2021-2022, un total de dix-sept (17) priorités ont été identifiées pour un montant total de près de 14 213 332 M\$. Ce budget comprend une demande importante (10,3 M\$) pour commencer à régler les risques majeurs de défaillance d'infrastructure au Campus de Bathurst.

		Budget en c	apital 2021-2022
Niveau prioritaire	Campus	Montant	Description
1	Dieppe	225 000 \$	PHASE 3 – Mise à jour du système de circulation de chauffage et refroidissement dans la salle mécanique.
1	Bathurst (rue Collège et prom. Youghall)	100 000 \$	Mise à jour du système DDC (contrôle de ventilation) système désuet et difficile de trouver des pièces de rechange en raison de l'âge de l'équipement.
1	Péninsule acadienne (Caraquet)	100 000 \$	Remplacement du système de ventilation et d'extraction d'air de la cuisine. Le système existant est désuet et ne répond plus aux normes.
1	Edmundston	180 000 \$	Système de contrôle de ventilation et chauffage pour les locaux DDC afin d'assurer un meilleur contrôle sur les variances de température dans chaque pièce et de réduire l'inefficacité de consommation énergétique.
1	Bathurst (prom. Youghall)	85 000 \$	Remplacement de la dernière section de toiture du Campus de Bathurst Youghall no 38.
1	Campbellton	200 000 \$	Installation – Système de caméra et de confinement pour répondre aux besoins de sécurité.
1	Péninsule acadienne (Caraquet)	25 000 \$	Mise à jour du système de ventilation du secteur du premier étage qui est désuet.
1	Edmundston	65 000 \$	Remplacement des lumières dans les corridors et l'aire de la cafeteria démontrant déjà une fin de vie. Ce changement permettra également de choisir des lumières moins énergivores.
1	Dieppe	375 000 \$	PHASE 2 - Asphaltage du terrain de stationnement au bout de l'école Mathieu Martin qui est en piètre état ainsi que l'installation d'un système d'évacuation d'eau de celui-ci.
1	Bathurst (rue Collège et prom. Youghall)	150 000 \$	Modernisation des cafétérias, lave-vaisselles, prises électriques et drain.
1	Edmundston	125 000 \$	Réparation entrée principale avec dalle chauffante

		Budget en ca	apital 2021-2022
Niveau prioritaire	Campus	Montant	Description
1	Campbellton	160 000 \$	PHASE 1 : L'installation et rénovation de systèmes d'évacuation d'eau des terrains de stationnement afin d'éviter que les eaux remontent et causent des dommages.
1	Dieppe	50 000 \$	Remplacement des grandes portes mobiles dans le gymnase, car elles sont en piètre état après plus de 30 ans d'utilisation.
1	Bathurst	125 000 \$	Asphaltage du passage derrière le CEI.
1	Bathurst	250 000 \$	Vitrer les marches et le perron de l'entrée principale.
1	Bathurst	10 326 332 \$	Réparations immédiates identifiées pour le campus à la rue du Collège pour donner suite au rapport d'analyse de l'état de l'édifice déposé par la firme Jacques Boucher Architectes Ltée en avril 2019.
1	Bathurst	1 672 000 \$	Réparations immédiates identifiées pour le gymnase à la rue du Collège pour donner suite au rapport d'analyse de l'état de l'édifice déposé par la firme Jacques Boucher Architectes Ltée en avril 2019.
	Total	14 213 332 \$	

Légende du niveau prioritaire :

- 1 Élément qui nécessite une action à court terme (cette priorité est assignée à des travaux qui pourraient être de nature sécuritaire, ou pour éviter des bris additionnels ou même pour réaliser des économies à long terme).
- 2 Élément qui nécessite une action à moyen terme (cette priorité est assignée à des travaux considérés importants, mais sans souci de bris additionnels immédiats ou même qui peuvent être réalisés si les fonds sont disponibles suite au traitement des priorités 1).
- 3 Élément qui nécessite une action à long terme (cette priorité est assignée à des travaux nécessaires, mais ils peuvent être réalisés dans une période plus éloignée).

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.

Financement

En tant que Société de la Couronne, le CCNB est régi par la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick* 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'assurer une utilisation efficace et efficiente de ses ressources.

Dans un souci de transparence, de reddition de comptes et d'amélioration continue, le CCNB a aussi le devoir d'améliorer l'efficience et la prestation de ses programmes et de ses 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 des droits de scolarité.

Sommaire des demandes de subventions pour 2021-2022 en lien avec les budgets proposés sur le plan d'affaires :

Subvention de base 2021-2022	42 019 728 \$
Estimé de la masse salariale (wagebill) en date de novembre 2020	203 364 \$
Estimé de la subvention (40 %) pour le centre d'admission collégial	191 163 \$
Augmentation – Mise sur pied du Centre d'innovation pédagogique (recommandation no 1)	250 000 \$
Augmentation – Services de la réussite étudiante (recommandation no 3)	485 000 \$
Augmentation – Apprentissage expérientiel et renforcement des compétences linguistiques (recommandation no 5)	200 000 \$
Augmentation – Réseau CCNB-INNOV (recommandation no 6)	500 000 \$
Total de la subvention prévue dans le plan d'affaires	43 849 255 \$

Annexe I – Prévisions des revenus et dépenses

REVENUS Budget 2021-2022 Budget 2020-2021 Réel 2019-2020 Réel 2018-2019 Réel 2017-2018 Proits de scolarité 10 229 737 7 837 713 9 370 650 7 333 004 6 415 676 Éducation à distance 95 962 131 939 109 693 161 708 159 911 Formation pour l'industrie 1 181 670 1 697 380 1 455 697 1 814 459 1 893 045 Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014
REVENUS Droits de scolarité 10 229 737 7 837 713 9 370 650 7 333 004 6 415 676 Éducation à distance 95 962 131 939 109 693 161 708 159 911 Formation pour l'industrie 1 181 670 1 697 380 1 455 697 1 814 459 1 893 045 Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 578 560 490 709 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6 718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500
Droits de scolarité 10 229 737 7 837 713 9 370 650 7 333 004 6 415 676 Éducation à distance 95 962 131 939 109 693 161 708 159 911 Formation pour l'industrie 1 181 670 1 697 380 1 455 697 1 814 459 1 893 045 Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 550 000 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6 718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Au
Éducation à distance 95 962 131 939 109 693 161 708 159 911 Formation pour l'industrie 1 181 670 1 697 380 1 455 697 1 814 459 1 893 045 Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 578 560 490 709 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6 718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161
Formation pour l'industrie 1181 670 1 697 380 1 455 697 1 814 459 1 893 045 Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 Frais généraux pour manuels 578 560 490 709 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672
Ventes du Collège communautaire 610 745 516 000 605 330 450 124 409 059 Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672
Ventes de biens et de services 636 250 637 570 1 070 860 569 464 703 786 Demandes d'admission 550 000 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672
Demandes d'admission 550 000 Frais généraux pour manuels 578 560 490 709 723 196 668 741 711 221 Baux et locations 6718 5 455 5 346 Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672
Frais généraux pour manuels Baux et locations Loyers - édifices provinciaux Autres subventions Subventions autres - Éducation LOE Autres recettes Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 578 560 490 709 723 196 668 741 711 221 711 221 711 221 712 21 713 126 668 741 711 221 713 245 779 713 626 668 741 711 221 713 245 779 713 626 668 741 711 221 713 626 668 741 711 221 713 626 713 626 713 626 713 626 713 626 713 626
Baux et locations Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672
Loyers - édifices provinciaux 225 454 245 281 247 113 245 779 208 632 Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
Autres subventions 2 185 598 1 304 161 1 743 122 2 055 272 2 981 636 Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
Subventions autres - Éducation 4 452 723 3 991 297 4 832 454 5 458 277 4 075 014 LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
LOE 2 551 209 2 552 809 2 814 449 2 671 866 2 781 525 Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes 667 672 667 672 667 672 667 672
Autres recettes 12 500 19 000 58 089 354 647 43 567 Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
afférents aux immobilisations 598 432 647 161 713 626 658 025 667 672 Total des revenus, ventes
et services 23 908 841 20 071 020 23 750 996 22 446 819 21 056 089
Recouvrements, services de formation 3 877 009 4 423 000 4 540 029 4 254 476 4 565 832
Subvention de fonctionnement 42 223 092 41 633 378 41 416 216 40 467 499 40 558 268
Total des revenus 70 008 943 66 127 398 69 707 241 67 168 795 66 180 189
10 tal des reveilus 10 000 943 00 121 330 03 101 241 01 100 133 00 100 103
DÉPENSES
Salaires et bénéfices 50 643 047 48 572 839 50 952 547 48 253 947 48 340 434
Services 13 197 637 7 666 437 6 747 380 6 972 731 6 060 675
Matériel et fournitures 4 069 946 3 112 993 2 936 274 3 563 001 2 884 125
Entretien et installations 4 365 300 4 609 508 4 229 368 4 142 144
Autres 1 510 565 1 463 909 2 555 386 3 766 320 3 116 814
Amortissement 987 748 945 920 1 023 359 972 058 1 083 770
Total des dépenses 70 408 943 66 127 398 68 824 454 67 757 425 65 627 962
Excédent /(Déficit) des revenus
sur les dépenses (400 000) - 882 787 (588 630) 552 227
Budget en capital soumis 14 213 332 15 488 332 2 570 000 2 570 000 3 355 000
Budget en capital reçu 1 505 000 1 600 000 1 600 000 1 600 000 1 300 000

Annexe II – État des revenus et dépenses des trois dernières années

	État des revenus et dépenses		
Description	Réel	Réel	Réel
Description	2019-2020	2018-2019	2017-2018
REVENUS			
Droits de scolarité	9 370 650	7 333 004	6 415 676
Éducation à distance	109 693	161 708	159 911
Formation pour l'industrie	1 455 697	1 814 459	1 893 045
Ventes du Collège communautaire	605 330	450 124	409 059
Ventes de biens et de services	1 070 860	569 464	703 786
Frais généraux pour manuels	723 196	668 741	711 221
Baux et locations	6 718	5 455	5 346
Loyers - édifices provinciaux	247 113	245 779	208 632
Autres subventions	1 743 122	2 055 272	2 981 636
Subventions autres - Éducation	4 832 454	5 458 277	4 075 014
LOE	2 814 449	2 671 866	2 781 525
Autres recettes	58 089	354 647	43 567
Amortissement des revenus différés afférents			
aux immobilisations	713 626	658 025	667 672
Total des revenus, ventes et services	23 750 996	22 446 819	21 056 089
Recouvrements, services de formation	4 540 029	4 254 476	4 565 832
Subvention de fonctionnement	41 416 216	40 467 499	40 558 268
Total des revenus	69 707 241	67 168 795	66 180 189
DÉPENSES			
Coûts directs des programmes	22 972 746	21 811 522	22 268 452
Soutien à la formation	15 347 371	14 486 590	13 630 306
Soutien en gestion et administration	17 405 461	17 371 086	16 508 283
Formation et projets interministériels	2 915 665	2 945 091	2 820 948
Formation à contrat et projets pour l'industrie	9 159 851	10 171 078	9 316 204
Dépenses en capital (amortissement)	1 023 359	972 058	1 083 770
Total des dépenses	68 824 454	67 757 424	65 627 963
Excédent /(Déficit) des revenus sur les dépenses	882 787	(588 629)	552 226
Budget en capital soumis	15 488 332	2 570 000	3 355 000
Budget en capital reçu	1 600 000	1 600 000	1 300 000

Annexe III – Calendrier de formation (CAFO) 2021-2022

Transformation, adaptation et accessibilité

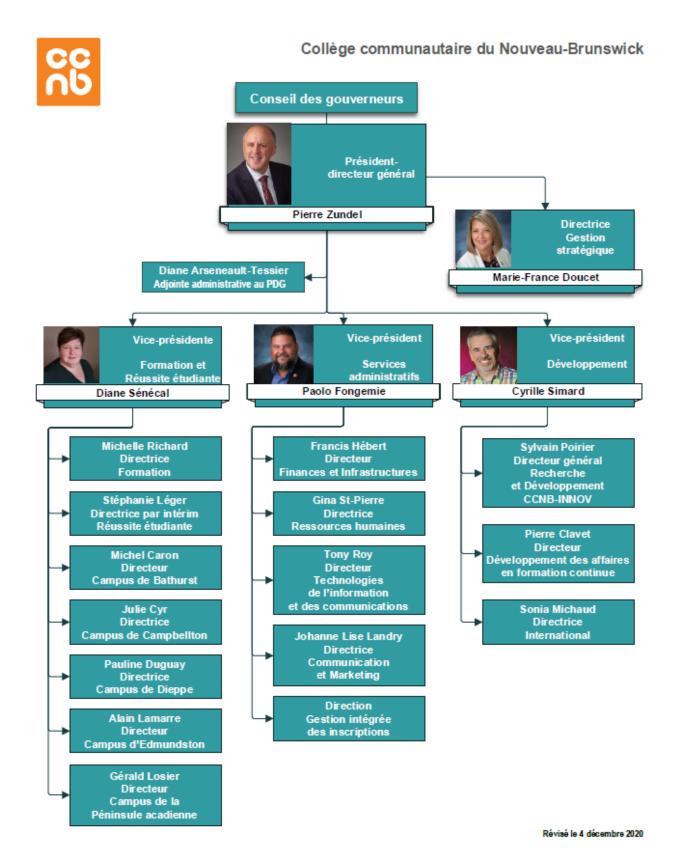
L'année collégiale 2020-2021 marquera le terme du premier Plan directeur de la formation collégiale (2016-2021). Le CCNB a réalisé des progrès significatifs au cours des cinq dernières années tant sur le plan de l'offre des programmes que sur l'actualisation de la prestation adaptée aux besoins de sa clientèle et du marché de l'emploi de plus en plus diversifiés. Confronté à la crise sanitaire de la COVID-19 au début de l'année 2020, le CCNB a accéléré le pas pour accroître l'accessibilité à la formation par des modes flexibles et à distance, déployer des stratégies d'enseignement innovantes et avant-gardistes, et offrir des services attentionnés et inclusifs à toute sa population étudiante. Le CCNB poursuivra l'avancement de ces objectifs au cours de l'année collégiale 2021-2022.

Le Calendrier de formation (CAFO) 2021-2022 ne fait pas l'objet de nouveauté dans son offre de programmes. Il se distingue plutôt par l'actualisation des programmes centrée sur l'accessibilité. L'offre de formations de haute qualité pendant la crise sanitaire actuelle requiert un virage technopédagogique important s'appliquant à tous les secteurs de formation. Le CCNB poursuivra cette démarche au cours de l'année 2021-2022.

Toujours dans l'objectif d'accroître l'accessibilité, des mises à jour importantes seront apportées à quelques programmes. À titre d'exemples, le CCNB a adopté une approche qui assurera un continuum de formation en santé entre les programmes de Service de soutien en soins prolongés, Service de soutien en soins infirmiers et Soins infirmiers auxiliaires. La clientèle étudiante pourra plus facilement intégrer le prochain niveau de formation en soins de santé et ainsi accéder plus rapidement au marché de l'emploi. Dans le même but et sans compromettre la qualité de la formation, la durée du programme en Soins paramédicaux primaires se verra réduite de 64 à 50 semaines. De plus, les conditions d'admission seront assouplies pour l'entrée aux programmes Assistance dentaire – niveau I et Techniques de réadaptation élargissant toujours l'accessibilité à la formation collégiale.

À une époque où le monde de l'éducation postsecondaire doit s'adapter rapidement aux nouvelles réalités imposées par la crise sanitaire, le CCNB est positionné pour remplir pleinement le mandat qui lui est confié.

Annexe IV – Organigramme de la haute direction du CCNB



Annexe V - Résultats escomptés et indicateurs du Plan stratégique 2016-2021

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

Axes stratégiques ⁶	Résultats escomptés	Indicateurs de rendement
Étudiants/Diplômés Le CCNB se démarque par ses approches novatrices et la qualité de ses services de formation en plaçant 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 	 Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnel Taux d'augmentation du nombre d'inscriptions Taux de persévérance Taux de diplomation Taux de satisfaction des diplômés Taux de satisfaction des étudiantes et étudiants Taux d'embauche Taux d'embauche lié à la formation Taux de satisfaction des employeurs
Communauté Le CCNB est ancré dans sa communauté en participant activement à son développement socioéconomique.	 Contribution accrue au développement socioéconomique de la communauté Consolidation de partenariats structurants 	Impact socioéconomique : Résultats de l'étude en 2018
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 Accroissement de l'engagement au sein du CCNB 	Taux des revenus autogénérésTaux de satisfaction du personnel

⁶ Extrait du Plan stratégique du CCNB 2016-2021

