



**2020-2025**

**Examen**  
organisationnel  
et opérationnel  
**quinquennal**



**Une publication du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick**  
Décembre 2025

Pour en obtenir un exemplaire, communiquez avec le :

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

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

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 rapport de l'Examen organisationnel et opérationnel quinquennal a été adopté par le Conseil des gouverneurs du CCNB le 11 décembre 2025 et soumis au ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail le 15 décembre 2025.

*Version du 1<sup>er</sup> décembre 2025.*



# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs et du président-directeur général</b>               | 1  |
| <b>Contexte</b>  | 2  |
| <b>Sommaire</b>  | 3  |
| <b>Orientations et recommandations pour les prochaines années</b>                                      | 4  |
| <b>Chapitre 1 : Mission, valeurs et orientation stratégique</b>  | 6  |
| 1.1    Aperçu  | 6  |
| 1.2    Mission   | 6  |
| 1.3    Vision, valeurs et axes prioritaires  | 7  |
| 1.4    Tableau de bord du rendement  | 8  |
| 1.5    Conclusion  | 8  |
| <b>Chapitre 2 : Programmes et services</b>   | 9  |
| 2.1    Aperçu  | 9  |
| 2.2    Transformation académique, modernisation des systèmes et des environnements de formation        | 10 |
| 2.3    Une offre alignée sur le marché du travail  | 10 |
| 2.3.1    Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC) et cadre de compétences sociales | 10 |
| 2.3.2    Assurance qualité des programmes  | 11 |
| 2.3.3    Diversification de l'offre et flexibilité des parcours  | 11 |
| 2.3.4    Partenariats de cocréation  | 14 |
| 2.3.5    Satisfaction des employeurs   | 15 |
| 2.4    Des services intégrés qui soutiennent la réussite   | 15 |
| 2.4.1    Services à la population étudiante  | 15 |
| 2.4.2    Continuum d'apprentissage et Plan vie-carrière  | 17 |
| 2.4.3    Apprentissage expérientiel  | 18 |
| 2.5    CCNB – International  | 18 |
| 2.6    CCNB – INNOV  | 19 |
| 2.7    Conclusion  | 21 |
| <b>Chapitre 3 : Recrutement et diversité de la population étudiante</b>                                | 22 |
| 3.1    Aperçu  | 22 |
| 3.2    Parcours sur mesure dès l'admission   | 22 |
| 3.3    Recrutement   | 23 |
| 3.4    Profil de la population étudiante   | 25 |
| 3.4.1    Âge, sexe et provenance   | 26 |
| 3.5    Conclusion  | 26 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Chapitre 4 : Satisfaction et insertion professionnelle des personnes diplômées .....</b>   | 27 |
| 4.1    Aperçu .....   | 27 |
| 4.2    Diplomation .....  | 27 |
| 4.3    Satisfaction et insertion professionnelle .....  | 28 |
| 4.4    Services intégrés pour l'employabilité, la rétention et l'intégration au marché du travail .....   | 28 |
| 4.4.1    Services d'employabilité et accompagnement des personnes diplômées .....   | 28 |
| 4.4.2    Services à la population étudiante internationale .....  | 29 |
| 4.5    Conclusion .....   | 30 |
| <b>Chapitre 5 : Ressources, infrastructures et gestion .....</b>  | 31 |
| 5.1    Aperçu .....   | 31 |
| 5.2    Ressources financières .....   | 31 |
| 5.2.1    Sources de revenus .....   | 31 |
| 5.2.2    Dépenses .....   | 32 |
| 5.3    Ressources humaines .....  | 33 |
| 5.3.1    Répartition du personnel .....   | 33 |
| 5.3.2    Taux de satisfaction du personnel au travail .....   | 34 |
| 5.4    Infrastructures .....  | 35 |
| 5.5    Technologies de l'information .....  | 36 |
| 5.6    Conclusion .....   | 36 |
| <b>Chapitre 6 : Gouvernance et assurance qualité .....</b>  | 37 |
| 6.1    Aperçu .....   | 37 |
| 6.2    Conseil des gouverneurs .....  | 37 |
| 6.3    Pratique de gestion .....  | 38 |
| 6.4    Gestion des risques .....  | 38 |
| 6.5    Système qualité et politiques .....  | 38 |
| 6.6    Structure organisationnelle .....  | 39 |
| 6.7    Conclusion .....   | 39 |
| <b>Annexe I</b> Plan stratégique 2016-2021 .....  | 40 |
| <b>Annexe II</b> Plan stratégique 2022-2027 .....   | 56 |
| <b>Annexe III</b> Plan stratégique 2022-2027 (version 2.0) .....  | 57 |
| <b>Annexe IV</b> Fiche d'information : Analyse d'impact économique du CCNB (Stiletto 2021) .....  | 58 |
| <b>Annexe V</b> Fiche d'information : Analyse d'impact social du CCNB (Stiletto 2021) .....   | 59 |
| <b>Annexe VI</b> Indicateurs, cibles et résultats .....   | 60 |
| <b>Annexe VII</b> Liste des programmes faisant l'objet d'un agrément, d'une reconnaissance professionnelle ou menant à une certification d'un métier (en vigueur 2024-2025) ..... | 62 |
| <b>Annexe VIII</b> Conseil des gouverneurs .....  | 66 |
| <b>Annexe IX</b> Organigramme du CCNB .....   | 67 |



# Liste des **tableaux**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 1 :</b> Satisfaction des employeurs (2020 et 2023) .....   | 15 |
| <b>Tableau 2 :</b> Nombre de personnes étudiantes ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage et taux de persévérance (2020-2021 à 2024-2025) .....   | 16 |
| <b>Tableau 3 :</b> Taux de persévérance de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB (2020-2021 à 2024-2025) .....        | 16 |
| <b>Tableau 4 :</b> Nombre de demandes d'admission (formation régulière, 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>e</sup> choix) pour une inscription (2020-2021 à 2024-2025) ..... | 24 |
| <b>Tableau 5 :</b> Inscriptions en formation régulière (2020-2021 à 2024-2025) .....  | 24 |
| <b>Tableau 6 :</b> Taux d'occupation en formation régulière (postsecondaire) par campus (2020-2021 à 2024-2025) .....   | 24 |
| <b>Tableau 7 :</b> Clientèle canadienne des cheminements postsecondaires et secondaires de 2020-2021 à 2024-2025 .....  | 25 |
| <b>Tableau 8 :</b> Clientèle étudiante internationale dans les cheminements postsecondaires et secondaires (2020-2021 à 2024-2025) .....                            | 25 |
| <b>Tableau 9 :</b> Répartition (en %) de la clientèle étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2024-2025 .....                                   | 26 |
| <b>Tableau 10 :</b> Nombre de diplômes et certificats remis et du taux de diplomation de 2020-2021 à 2024-2025 .....  | 27 |
| <b>Tableau 11 :</b> Satisfaction des personnes diplômées des programmes réguliers de formation et taux d'embauche (2020 à 2024) .....                               | 28 |
| <b>Tableau 12 :</b> Répartition des revenus (2020-2021 à 2024-2025) .....   | 32 |
| <b>Tableau 13 :</b> Revenus autogénérés (2020-2021 à 2024-2025) .....   | 32 |
| <b>Tableau 14 :</b> Dépenses (2020-2021 à 2024-2025) .....  | 32 |
| <b>Tableau 15 :</b> Répartition des ressources humaines selon leurs fonctions principales au CCNB de 2020 à 2025 .....  | 34 |



# Mot de la présidente du Conseil des gouverneurs et du président-directeur général

Les cinq dernières années ont été marquées par des événements notables. Elles ont commencé avec une pandémie, par une hausse marquée des inscriptions internationales puis un plafonnement national au niveau de cette dernière, et des tensions commerciales avec les États-Unis. À travers ces revirements, nous sommes restés fidèles à notre objectif numéro un : répondre aux besoins de main-d'œuvre des communautés francophones du Nouveau-Brunswick.

Les projections indiquent plus de 130 000 postes à pourvoir au cours de la prochaine décennie. Cela se reflète dans notre Plan stratégique 2022-2027, qui vise l'ajout annuel de 1 500 travailleuses et travailleurs qualifiés au marché du travail. En 2024-2025, nous avons dépassé la cible avec 1 958 personnes diplômées prêtes à contribuer.

Ce rapport brosse un portrait clair des faits saillants et des réalisations de 2020 à 2025 au CCNB. Il donne les clés pour comprendre nos forces et défis qui se présentent à nous. Il arrive à un moment charnière, alors que nous préparons le prochain cycle de planification stratégique quinquennale.

Côté résultats, notre taux de persévérance annuelle s'est maintenu au-dessus de la norme gouvernementale de 83 %, atteignant 91,7 % en 2024-2025. Le taux de satisfaction des personnes diplômées s'établit à 88 %, tandis qu'un an après l'obtention du diplôme, 95 % des personnes diplômées occupent un emploi, et plus de 90 % demeurent au Nouveau-Brunswick.

Pour la suite, nous mettons l'accent sur quelques recommandations phares : diversifier nos clientèles et poursuivre l'internationalisation; offrir des parcours plus individualisés et renforcer la reconnaissance des acquis et des expériences; rehausser l'excellence en enseignement; innover dans notre offre, notamment en ligne; revoir les modèles d'affaires de nos secteurs; attirer et retenir les talents; diversifier nos sources de revenus; et moderniser nos infrastructures et équipements.

Nous tenons à remercier l'ensemble du personnel du CCNB pour son engagement, à la source d'un enseignement postsecondaire de qualité au bénéfice des personnes apprenantes et des communautés de notre province. Nous remercions également les membres du Conseil des gouverneurs pour leur appui constant, ainsi que le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour sa précieuse collaboration.



La présidente du Conseil des gouverneurs,  
**Hélène Savoie-Louis**

Le président-directeur général  
**Pierre Zundel**

# Contexte

Conformément à l'article 27 de la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) réalise un examen organisationnel et opérationnel tous les cinq ans. Cet examen couvre cinq années financières et collégiales commençant le 1<sup>er</sup> avril 2020 et se terminant le 30 juin 2025.

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

**L'examen est encadré par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (MÉPFT) et repose sur six grandes dimensions :**

## **Mission, valeurs et orientation stratégique**

**1**

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

## **Programmes et services**

**2**

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

## **Recrutement et diversité de la population étudiante**

**3**

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

## **Satisfaction et insertion professionnelle des personnes diplômées**

**4**

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

## **Ressources, infrastructures et gestion**

**5**

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

## **Gouvernance et assurance qualité**

**6**

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

*Cette troisième édition de l'examen a été préparée par l'équipe de la Gestion stratégique et de tous les secteurs impliqués dans les six grandes dimensions, avec l'approbation du Conseil de direction et du Conseil des gouverneurs du CCNB. Elle s'appuie sur diverses consultations internes, des analyses de données et des documents pertinents.*



# Sommaire

Les cinq dernières années ont marqué une transformation majeure du CCNB, tant sur le plan académique qu'organisationnel.

En pleine pandémie mondiale, la communauté collégiale s'est démarquée par sa résilience, sa flexibilité et son sens de l'innovation. Forcé d'adapter rapidement ses méthodes d'enseignement, le CCNB a instauré la formation hybride, jetant ainsi les bases d'un modèle d'apprentissage plus accessible et durable. L'organisation a également entrepris une refonte majeure de sa structure organisationnelle avec la création de sept écoles, la modernisation du Conseil de direction et l'affirmation d'une culture d'équité, de diversité et d'inclusion — établissant ainsi les fondations du cycle à venir.

Dans les années qui ont suivi, le CCNB a poursuivi la mise en œuvre de ses transformations. Il a priorisé la réussite étudiante, la formation axée sur le développement des compétences et la croissance durable des communautés francophones. Malgré un contexte postpandémie exigeant, le CCNB a continué d'assumer son rôle de chef de file en formation postsecondaire. La montée de la formation continue, la modernisation des infrastructures et l'intégration de nouvelles plateformes numériques ont permis d'offrir une expérience plus inclusive, fluide et adaptée aux besoins des personnes étudiantes.

Le CCNB est ensuite entré dans une phase de relance et de croissance soutenue. Les inscriptions et le taux de diplomation ont augmenté et les programmes ont gagné en reconnaissance auprès des employeurs et sur le marché du travail. Les initiatives liées à l'innovation, notamment CCNB-INNOV et CCNB-International, ont permis de renforcer les collaborations régionales et internationales. Cette période a aussi vu l'émergence d'une culture organisationnelle unifiée, fondée sur le leadership collectif et la collaboration dans les écoles, campus et avec les partenaires.

Plus récemment, le CCNB a atteint un sommet historique avec un record d'inscriptions, des taux d'emploi postdiplôme parmi les plus élevés, et une diversification des sources de revenus. Cette période a aussi permis de reconnaître le rôle central que joue le CCNB dans la formation de la main-d'œuvre et dans le développement économique et social du Nouveau-Brunswick de même que sa reconnaissance parmi les meilleurs employeurs de l'Atlantique.

Le CCNB a évolué sans jamais perdre de vue sa mission : transformer les communautés en développant le plein potentiel des personnes apprenantes et des milieux employeurs, afin de bâtir un Nouveau-Brunswick plus fort, inclusif et prospère.

Ces cinq années auront préparé le CCNB à aborder la prochaine décennie avec un positionnement renouvelé, soit celui d'une institution moderne, inclusive et indispensable au développement socioéconomique de la province. Ces progrès reposent sur l'engagement constant du personnel et des personnes étudiantes, dont la collaboration a façonné une culture d'innovation, de collaboration et d'excellence. Ensemble, elles et ils incarnent une communauté collégiale unie, prête à transformer le changement en réussite collective.

# Orientations et recommandations pour les prochaines années

Dans un contexte économique et démographique en mutation rapide, marqué par la transformation des besoins de main-d'œuvre, l'émergence continue de nouvelles technologies (notamment l'intelligence artificielle, l'automatisation, les technologies immersives et l'analyse avancée des données) et la réduction des seuils d'immigration fédéraux, le CCNB devra maintenir une agilité organisationnelle soutenue afin d'adapter ses programmes, ses approches pédagogiques et ses capacités internes. Le prochain cycle quinquennal exigera de repenser certaines façons de faire, d'accélérer les ajustements aux réalités émergentes et de maintenir une capacité d'adaptation constante pour répondre efficacement aux défis économiques, sociaux et environnementaux qui touchent la province et le pays. Dans cette perspective, les orientations et recommandations suivantes visent à guider les actions du CCNB pour le prochain cycle quinquennal, en consolidant ses forces et en misant sur l'innovation, la diversification et la durabilité.

## 1. Poursuivre la modernisation et la diversification de l'offre de programmes et des services, en :

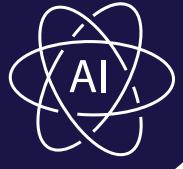
- complétant la mise en œuvre de l'Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC);
- adaptant les programmes aux secteurs en forte demande (la santé, les métiers et les technologies de l'information);
- favorisant la flexibilité des parcours et le développement de microcertifications;
- renforçant les partenariats avec les employeurs pour soutenir l'insertion durable des personnes diplômées;
- développant de nouveaux partenariats internationaux de formation, afin de diversifier les modèles de collaboration, d'enrichir l'offre de programmes et de renforcer l'attractivité du CCNB.

## 2. Poursuivre le déploiement de la Gestion stratégique de l'effectif étudiant, en :

- diversifiant les bassins de recrutement pour réduire la dépendance aux politiques migratoires, tout en rejoignant de nouvelles clientèles régionales et sous-représentées (par exemple les personnes sans emploi ni formation, les adultes en reconversion, les francophones en contexte minoritaire et les communautés autochtones) et en soutenant la rétention francophone et régionale;
- adaptant l'offre de formation et les services d'accompagnement à la diversité des besoins et des réalités d'apprentissage;
- développant des outils de collecte et d'analyse de données inclusives, prenant en compte l'ensemble de la diversité de notre population étudiante, pour mieux orienter les actions de recrutement et de soutien à la réussite.

## 3. Poursuivre le développement et le rayonnement d'INNOV, en :

- renforçant son rôle dans le soutien à la productivité et à la croissance des entreprises, par la recherche appliquée et le transfert technologique;
- favorisant la commercialisation de solutions et de services innovants avec les secteurs clés de l'économie provinciale;
- consolidant les ressources, les expertises et les infrastructures d'INNOV pour en faire un centre de référence provincial en innovation et recherche appliquée et en accompagnement des entreprises.



#### **4. Renforcer l'adaptation du CCNB aux nouvelles technologies émergentes, en :**

- actualisant les politiques, cadres et lignes directrices entourant l'intelligence artificielle (IA), la gestion des données et l'utilisation responsable des technologies émergentes, tout en mettant en place une veille stratégique institutionnelle;
- développant les compétences technologiques des membres du personnel, afin de soutenir l'intégration de l'IA, de l'optimisation et l'automatisation des processus, de l'analyse avancée des données et des technologies émergentes dans l'enseignement, les services et les opérations.



#### **5. Soutenir la stratégie de développement du capital humain, en :**

- valorisant les talents internes et leur développement en amont des besoins, le leadership inclusif et un engagement soutenu des pratiques menant à un haut niveau d'engagement du personnel;
- mettant l'accent sur le recrutement du personnel enseignant dans les domaines prioritaires (entre autres, la santé, les métiers et les technologies de l'information).



#### **6. Moderniser les infrastructures physiques et virtuelles, en :**

- répondant aux réalités des infrastructures qui limitent la capacité d'accueil et leur vieillissement, par une planification continue et stratégique des investissements alignés sur les plans maîtres de Bathurst et de Dieppe, tout en poursuivant le projet de renouvellement du campus de Bathurst;
- intégrant la durabilité énergétique, la cybersécurité et l'intelligence artificielle responsable dans les opérations et les environnements d'apprentissage et de recherche appliquée;
- utilisant la modernisation comme un levier d'innovation et de collaboration, grâce à des vitrines technologiques et des laboratoires de pointe qui positionneront le CCNB comme un carrefour d'innovation appliquée au service de la province.

# Chapitre 1 :

## Mission, valeurs et orientation stratégique

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

### 1.1 Aperçu

La mission du CCNB, définie pour la première fois dans le Plan stratégique 2011-2016 - Mettons le savoir au travail, a évolué à travers les exercices de planification subséquents. Le Plan stratégique 2016-2021 - Vision, Passion, Succès (annexe I) a guidé les actions du CCNB pendant la majeure partie de la période couverte par l'examen organisationnel précédent. En raison de la pandémie de COVID-19, ce plan a été prolongé jusqu'en 2022, afin d'assurer la continuité et la stabilité des actions institutionnelles dans un contexte de grande incertitude.

Depuis 2022, le CCNB oriente son développement et ses priorités en s'appuyant sur le Plan stratégique 2022-2027 (annexe II). Élaboré à partir des grandes orientations définies par le Conseil des gouverneurs,

avec la participation active du personnel, de la communauté étudiante ainsi que de partenaires externes, ce plan a guidé la plus grande partie de la période couverte par le présent examen. Il a par ailleurs été actualisé à mi parcours pour une version 2.0 (annexe III) afin d'intégrer les résultats obtenus et les ajustements requis.

Ce chapitre présente la mission, la vision et les valeurs du CCNB ainsi que les axes prioritaires du Plan stratégique 2022-2027. Il décrit également la façon dont le CCNB assure le suivi de ses engagements stratégiques à l'aide de son Tableau de bord de rendement, pour la période allant de 2020 à 2025.

### 1.2 Mission

Conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, la mission du CCNB est suffisamment inclusive pour lui permettre de jouer pleinement son rôle dans le développement des compétences et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Elle lui permet de répondre adéquatement aux besoins changeants du marché du travail et de contribuer activement au bien-être économique et social de la province.

Entre 2020 et 2022, le CCNB a poursuivi sa mission dans le cadre du Plan stratégique 2016-2021 prolongé :

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

Depuis 2022, le CCNB oriente ses actions selon le Plan stratégique 2022-2027, qui reformule la mission ainsi :

**« Transformer nos communautés en développant le plein potentiel des personnes apprenantes et des employeurs. »**

Ces missions successives illustrent la volonté constante du CCNB de soutenir la réussite éducative et professionnelle tout en renforçant la vitalité des communautés acadiennes, francophones et néo-brunswickoises.

## Impact économique et social

Avant même l'adoption de la mission actuelle, l'importance économique et sociale du CCNB avait déjà été démontrée. Une analyse d'impact économique et sociale, réalisée par la firme Stiletto et présentée en juin 2021, portant sur les données de l'exercice 2019-2020, a mis en évidence que :

**Les personnes diplômées et les opérations du CCNB ont généré :**

**194,2 M\$** en PIB,  
**141,3 M\$** en revenus du travail et  
**53,4 M\$** en recettes fiscales;

**65 %** des personnes diplômées du CCNB en 2019-2020 étaient des **personnes apprenantes adultes**<sup>1</sup>, démontrant la contribution importante du CCNB à la requalification et à l'éducation tout au long de la vie;

- Le CCNB comptait plus de **27 000 personnes diplômées** qui, collectivement, avaient **stimulé le PIB provincial de 3,7 milliards \$ et soutenu plus de 41 000 emplois**;
- Au cours des **20 prochaines années**, les nouvelles personnes diplômées généreraient **1,7 milliard \$ en revenus du travail, 1,2 milliard \$ en dépenses des ménages et 408 millions \$ en recettes fiscales** pour le gouvernement provincial et les municipalités;



**Plus de 7 500** diplômes, certificats, certificats d'études avancées et microcertificats ont été attribués depuis 2020, permettant à des milliers de personnes d'acquérir de nouvelles compétences dans des secteurs clés tels que la santé, la construction, la technologie et les services communautaires.

Les fiches d'information présentant les principaux résultats de cette étude figurent à l'annexe IV et à l'annexe V. Ces résultats, dévoilés au tout début de la période d'examen, ont confirmé la portée économique et sociale du CCNB et ont servi de point de départ au cycle 2020-2025.

Ensemble, ces résultats confirment la pertinence de la mission du CCNB et son rôle déterminant dans le développement économique et social du Nouveau-Brunswick, en cohérence avec les orientations du Plan stratégique 2022-2027.

### 1.3 Vision, valeurs et axes prioritaires

La vision du CCNB s'inscrit dans la continuité de celle du plan précédent. Alors que le Plan stratégique 2016-2021 visait à faire du CCNB un chef de file dans la formation d'un capital humain compétent et performant, la vision actuelle mise sur l'innovation et l'ouverture : « **Être un chef de file innovant en développement du potentiel humain et communautaire.** »

Le Plan stratégique 2022-2027 repose sur quatre valeurs fondamentales – inclusion, innovation, agilité et collaboration – et sur quatre axes prioritaires : une main-d'œuvre qualifiée et agile, l'innovation collaborative, la vitalité des communautés et le pouvoir d'agir.

Ces orientations traduisent la volonté du CCNB d'offrir des programmes et des services adaptés aux besoins des personnes apprenantes, des employeurs et des communautés.

<sup>1</sup> Le terme « personnes apprenantes adultes » désigne les personnes âgées de plus de 21 ans qui participent à des activités d'apprentissage.

## 1.4 Tableau de bord du rendement

Le CCNB a l'obligation de rapporter publiquement chaque année les progrès accomplis à l'égard des indicateurs clés de performance établis par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

| Indicateurs de rendement  | Normes GNB |
|---|------------|
| Taux de persévérence <sup>2</sup> des personnes étudiantes inscrites aux programmes réguliers   | 83 %       |
| Taux de satisfaction des personnes diplômées  | 80 %       |
| Taux de diplomation   | 60 %       |
| Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers                                | 80 %       |
| Taux d'embauche des personnes diplômées des programmes réguliers dans leur domaine de formation | 78 %       |

En plus de veiller à l'atteinte des objectifs fixés par la province, le CCNB mesure et évalue ses propres performances à l'aide d'indicateurs additionnels alignés sur son plan stratégique en vigueur. Ces indicateurs internes permettent de suivre les progrès de manière concrète et d'assurer une reddition de comptes transparente.

À titre d'exemple, l'annexe VI présente le Tableau de bord en date du 30 juin 2025, découlant du Rapport annuel de 2024–2025, incluant les résultats des indicateurs.

## 1.5 Conclusion

De 2020 à 2025, le CCNB a planifié le déploiement de sa mission et de ses activités en se référant d'abord aux axes prioritaires du Plan stratégique 2016-2021, prolongé jusqu'en 2022, puis à ceux du Plan stratégique 2022-2027.

La mission, la vision, les valeurs et les axes stratégiques définissent un cadre d'action clair et cohérent, permettant au CCNB de répondre efficacement aux besoins de la communauté et de contribuer activement au développement socioéconomique du Nouveau-Brunswick.

Le Tableau de bord du rendement constitue un outil essentiel de suivi, il mesure l'atteinte des résultats escomptés, assure une rétroaction continue et favorise la transparence, la reddition de comptes et l'amélioration constante des pratiques du CCNB.

<sup>2</sup> Pour une année collégiale donnée, du nombre de personnes inscrites à compter de la dernière date d'admission de chaque programme régulier, le pourcentage de celles qui demeurent inscrites jusqu'à la fin de l'année collégiale dont il est question.

# Chapitre 2 :

## Programmes et services

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

### 2.1 Aperçu

Au cours des cinq dernières années, le CCNB a poursuivi sa mission de former une main-d'œuvre qualifiée, polyvalente et engagée, tout en favorisant la réussite et l'épanouissement des apprenantes et apprenants à travers la province. L'ensemble des programmes et services offerts a évolué dans un contexte de transformation numérique, de diversification des clientèles et d'adaptation rapide aux besoins changeants du marché du travail et des communautés.

Cette période a été marquée par l'implantation graduelle de l'Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC), qui constitue désormais la pierre angulaire de la conception et de la mise à jour des cours et des programmes d'études. Cette approche permet d'arrimer plus étroitement les apprentissages aux exigences des employeurs et aux réalités du monde du travail, tout en renforçant les compétences sociales, techniques et numériques nécessaires à la réussite personnelle et professionnelle.

**En juin 2025, 41 programmes de formation du CCNB étaient alignés à l'ACDC.**

Parallèlement, le CCNB a investi dans la modernisation de ses infrastructures technopédagogiques et dans la diversification de son offre de formations : microcertificats, parcours cumulables, formats à distance et hybrides. Ces innovations favorisent l'accessibilité, la flexibilité et la mobilité entre les différentes offres de formations et les milieux de travail.

Sur le plan des services à la population étudiante, le CCNB a consolidé un modèle d'accompagnement qui englobe l'orientation, le soutien académique, la santé mentale, le plan vie-carrière, l'apprentissage expérientiel et l'intégration internationale dans la vie collégiale et communautaire. Cette approche intégrée, centrée sur la personne apprenante, soutient la persévérance, la diplomation et la transition vers le marché du travail.

**Depuis 2022, plus de 30 partenariats de cocréation ont permis d'offrir des formations conçues avec et pour l'industrie.**

Par ailleurs, les indicateurs de performance (persévérance au-dessus du seuil gouvernemental de 83 % et celui de la satisfaction des employeurs) confirment l'adéquation et les retombées.

Enfin, le CCNB a étendu son empreinte régionale et internationale, tant par le développement du réseau INNOV que par la mise en œuvre de partenariats stratégiques en formation et en recherche appliquée, rehaussant ainsi l'attractivité du Nouveau-Brunswick sur la scène postsecondaire.

## 2.2 Transformation académique, modernisation des systèmes et des environnements de formation

De 2020 à 2025, le CCNB a consolidé son rôle comme établissement axé sur l'excellence académique et la réussite étudiante. La restructuration par écoles<sup>3</sup> et l'intégration de la formation continue au sein de celles-ci en sont des pierres angulaires : la planification, le développement et la livraison des formations sont désormais pilotés par les doyennes et les doyens, qui assurent une vision cohérente et intégrée de l'ensemble des programmes et des formations des domaines sous leur responsabilité. Cette approche renforce la collaboration, aligne l'ensemble des cours et des programmes d'études par domaine et facilite les passerelles ainsi que la reconnaissance des acquis.

En collaboration étroite avec les partenaires industriels, communautaires et gouvernementaux, les doyennes et les doyens adaptent continuellement leurs offres aux besoins et réalités du marché du travail et veillent à ce que les personnes diplômées maîtrisent les compétences recherchées. Cette approche par école renforce à la fois l'employabilité et le lien entre l'éducation et le développement économique.

Afin de soutenir la transformation académique et de répondre aux besoins évolutifs des personnes étudiantes, de l'industrie et de la communauté, le CCNB a modernisé ses systèmes

d'information et l'expérience utilisateur tout au long de son parcours académique, de l'exploration et l'inscription jusqu'à l'intégration au milieu du travail. Concrètement, le Système de gestion de l'information étudiante (SGIE) offre davantage de libre-service pour l'inscription et la consultation du dossier, la plateforme de gestion de la relation client (CRM-Hubspot) améliore le suivi des interactions avec les clientèles potentielles et les partenaires, et l'outil Infosilem permet la création des horaires et la gestion efficace des locaux, contribuant à une meilleure planification académique.

Par ailleurs, de 2020 à 2025, le CCNB a modernisé un grand nombre de salles de classe et de laboratoires, ainsi que les équipements pédagogiques sur chacun des cinq campus. Ces investissements soutiennent la mise en œuvre de l'ACDC, favorisent des modalités d'apprentissage flexibles (présentiel, hybride, à distance) et encouragent des pratiques pédagogiques axées sur l'apprentissage actif, la collaboration et l'innovation.

## 2.3 Une offre alignée sur le marché du travail

### 2.3.1 Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC) et cadre de compétences sociales

Depuis 2021, le CCNB a entrepris une transformation majeure de son offre de formations avec l'implantation progressive de l'Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC). Cette démarche s'inscrit dans un contexte où le marché du travail recherche de plus en plus des personnes diplômées capables de mobiliser, dès leur entrée en emploi, un ensemble intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

L'ACDC vise à assurer une cohérence et un alignement entre les compétences attendues par les employeurs, les stratégies d'enseignement et d'apprentissage, et les méthodes d'évaluation. Elle mise sur des scénarios d'apprentissage authentiques, réels ou simulés, qui placent l'étudiante ou l'étudiant au cœur de son parcours et favorisent une pédagogie active et expérientielle. En plus, l'approche renforce la collaboration avec les employeurs et intègre un cadre de compétences sociales essentielles – communication, collaboration, adaptabilité, professionnalisme, innovation et engagement citoyen – désormais au cœur de la conception et de l'évaluation des programmes.

<sup>3</sup> Les écoles sont regroupées selon des secteurs d'activité économique : École des affaires et de la bureautique, École des arts, de l'hospitalité et des services communautaires, École des études préparatoires et des langues, École des métiers, École des pêches et des ressources naturelles, École des sciences de la santé, École des TI, des technologies et du transport.

## Le CCNB a ainsi franchi des étapes clés dans la mise en œuvre de l'ACDC :

2021  
2022

2022  
2023

2023  
2024

2025

L'alignement des **premiers programmes de santé** (Soins infirmiers auxiliaires, Service de soutien en soins infirmiers et Soins paramédicaux primaires).

L'expansion des travaux d'alignement avec **10 programmes supplémentaires** dotés d'un profil de compétences techniques et sociales.

**29 programmes** alignés aux principes de l'ACDC.

**41 programmes** soit près de la moitié des programmes d'études – suivent désormais l'ACDC.

L'ACDC contribue à mieux arrimer les compétences des personnes diplômées avec les besoins du marché du travail, à moderniser l'expérience d'apprentissage et à accroître l'engagement et la réussite des étudiantes et étudiants. L'intégration du cadre des compétences sociales soutient à la fois la réussite académique, l'employabilité et le sentiment d'appartenance à la communauté collégiale. Globalement, l'approche renforce la capacité du CCNB à répondre aux besoins socioéconomiques du Nouveau-Brunswick.

### 2.3.2 Assurance qualité des programmes

En 2025, le CCNB a adopté une politique qui vient formaliser et renforcer les mécanismes d'assurance qualité et d'amélioration continue des programmes. Ce cadre institue des cycles d'évaluation annuels et quinquennaux, assurant une révision régulière et structurée de la pertinence et de la qualité des programmes. Piloté par le Centre d'innovation pédagogique et des affaires académiques (CIPAA) et un comité institutionnel, ce dispositif s'appuie sur des tableaux de performance, ainsi que sur des bilans et des plans d'action coconstruits avec les équipes enseignantes, puis consolidés dans un tableau de bord institutionnel. Il garantit une démarche systématique, transparente et collaborative visant à :

- Évaluer la pertinence des programmes en fonction de l'évolution du marché du travail et des attentes de la société;
- Identifier rapidement les pistes d'amélioration;
- Assurer le suivi rigoureux de leur mise en œuvre.

Cette approche intégrée renforce la qualité et la cohérence des programmes, alimente la réflexion collective et soutient la réussite étudiante. Cette rigueur se reflète également dans les agréments et accréditations obtenus par plusieurs programmes (veuillez consulter l'annexe VII pour la liste complète), attestant de leur conformité aux normes des ordres et organismes régulateurs.

### 2.3.3 Diversification de l'offre et flexibilité des parcours

Depuis 2020, le CCNB a diversifié son offre et déployé des parcours flexibles pour mieux répondre aux besoins évolutifs des personnes apprenantes et du marché du travail. Cette évolution se traduit par des formats d'apprentissage varié (présentiel, à distance, hybride) et par le développement de microcertificats, de parcours modulaires et de passerelles qui facilitent la mobilité académique et professionnelle, tout en soutenant l'apprentissage tout au long de la vie. En juin 2025, le CCNB offrait 105 programmes répartis en 51 diplômes, 39 certificats, 9 microcertificats, 4 attestations et 2 certificats d'études avancées, soutenant des cheminements cumulables et l'apprentissage à vie.

## Plusieurs initiatives illustrent ces évolutions :

### Parcours par tronc commun et programmes multidisciplinaires

Les parcours par tronc commun, déployés entre 2023 et 2025 dans les domaines de la petite enfance, de la santé et de la gestion, permettent aux personnes apprenantes de débuter par une formation commune avant de se spécialiser, favorisant ainsi la mobilité entre programmes et facilitant les transitions de parcours.

En sciences de la santé, cette approche s'est particulièrement développée avec la création d'un tronc commun regroupant les programmes en Assistance de laboratoire médical et en Sciences de laboratoire médical. Elle s'est également étendue au domaine pharmaceutique, avec un tronc commun en Assistance en pharmacie à l'intérieur du programme de Techniques en pharmacie. Par ailleurs, les programmes de Préposé aux soins et de Préposé aux soins aigus s'inscrivent dans un continuum de formation menant vers les Soins infirmiers auxiliaires.

En gestion, le programme Gestion de la PME a été remplacé par deux nouveaux parcours « Principes de gestion d'entreprises » et « Entrepreneuriat » qui partagent une base commune. Par ailleurs, le programme en Administration des affaires est devenu « Techniques de gestion et d'administration », un programme de deux ans, dont la première année est commune avec Principes de gestion d'entreprises.

Enfin, les programmes multidisciplinaires, développés pendant l'année académique 2024-2025 et lancés en septembre 2025, offrent quant à eux, une exploration de différents secteurs, notamment les métiers, la santé, et les technologies de l'information (TI) avant de poursuivre vers un parcours spécialisé menant à un diplôme technique. Cette approche innovante soutient la découverte en lien avec le plan vie-carrière, la persévérance et la réussite des personnes apprenantes, tout en maximisant la réponse aux besoins de main-d'œuvre diversifiés du Nouveau-Brunswick.

### Microcertificats et formations courtes spécialisées

Le CCNB a considérablement élargi son offre de microcertificats pour répondre à des besoins ciblés et permettre une formation continue accessible :

- **Le microcertificat Phlébotomie** – prélèvements sanguins, conçu en cocréation avec le Réseau de santé Vitalité, illustre un modèle efficace de partenariat formation-emploi axé sur les besoins du système de santé. Offert à distance et complété par un stage de préceptorat au sein du réseau, il a permis de former cinq cohortes entre 2020 et 2024. Cette initiative a répondu à l'ensemble des besoins identifiés par l'employeur, en pourvoyant près de 60 postes vacants.
- **Le programme « Leadership et gestion des services de garde »**, d'une durée de deux ans et menant à un diplôme, comprend un tronc commun avec le certificat en éducation à l'enfance. Les personnes diplômées du programme Éducation à l'enfance peuvent également poursuivre leur deuxième année dans le format traditionnel ou par l'entremise de trois microcertificats offerts à distance, illustrant une souplesse dans les modalités d'apprentissage.
- Le CCNB et le *Joint Economic Development Initiative* collaborent pour offrir des **microcertificats en anglais en TI (Indigenous Information Technologies Essentials – Intermediate)**, conçus pour refléter la réalité culturelle des communautés autochtones du Nouveau-Brunswick.
- **Le microcertificat national en Enseignement du français langue seconde (FLS)**, offert à distance et réparti sur 18 modules totalisant 135 heures, renforce les offres courtes spécialisées, accessibles hors des programmes traditionnels.
- **Le microcertificat Intégration au marché du travail canadien**, offert seul ou intégré aux programmes de Préposé aux soins et Préposé aux soins aigus, combine formation linguistique, compétences interculturelles et préparation à l'emploi pour accélérer l'intégration professionnelle des nouvelles et nouveaux arrivants. Dans le même esprit, le parcours Intégration au milieu de travail canadien peut être jumelé à plusieurs programmes pour faciliter l'adaptation aux normes et pratiques professionnelles canadiennes.

## Expansion et bonification de l'offre en soins infirmiers

Le CCNB a considérablement élargi l'accessibilité des programmes de soins infirmiers pour répondre aux besoins criants du secteur de la santé :

- Augmentation du nombre de cohortes et de sièges en Soins infirmiers auxiliaires, avec une extension de l'offre à tous les campus sur une base annuelle.
- Le modèle Mission soins infirmiers combine travail et études dans un programme rémunéré permettant aux personnes participantes de travailler à temps partiel tout en poursuivant leurs études. Il comprend un continuum entre le programme Préposé aux soins vers le programme Soins infirmiers auxiliaires et une passerelle pour infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés vers le baccalauréat en Sciences infirmières. Ce dispositif favorise la flexibilité en alternance travail-études tout en créant des passerelles claires vers des diplômes supérieurs.
- Les programmes de Transition et réadmission en sciences infirmières et en soins infirmiers auxiliaires offrent désormais plusieurs entrées annuelles, soutenant la réintégration des personnes en emploi ou en formation continue.

## Langues au CCNB : leviers d'immigration et de rétention

Au sein de l'École des études préparatoires et des langues (ÉEPL), le domaine des langues contribue directement aux objectifs d'immigration et de rétention au Nouveau-Brunswick en offrant des évaluations de compétences langagières, des formations ciblées et des parcours adaptés qui accélèrent l'intégration linguistique, l'employabilité et l'établissement durable des personnes étudiantes internationales et des nouvelles et nouveaux arrivants. Plusieurs initiatives ont marqué les cinq dernières années :

- En 2024-2025, l'ÉEPL a administré 3 042 évaluations linguistiques et enregistré 4 925 inscriptions aux formations, pour un total de 1 681 apprenantes et apprenants uniques. Ces résultats témoignent d'une croissance soutenue depuis 2020-2021 et d'une diversification marquée de la clientèle, composée à la fois de nouvelles et nouveaux arrivants en processus d'établissement, d'étudiantes et d'étudiants internationaux poursuivant leur intégration linguistique ou engagés dans une démarche d'immigration postdiplôme, ainsi que de travailleuses et travailleurs qualifiés formés à l'étranger en voie de reconnaissance professionnelle ou d'immigration.



- Le programme BLUE (*Blended Language Training for Ukrainians in English*), développé en partenariat avec TravailNB (2022-2023), a permis à plus de 360 membres de la communauté ukrainienne à travers la province d'accéder à une formation de base en anglais. Le succès du projet repose notamment sur un personnel enseignant et administratif ukrainophone, éliminant les barrières linguistiques.

- Le programme Formation en anglais vers l'emploi, lancé en 2021-2022, déployé en 2022-2023 et maintenu depuis, a offert un soutien linguistique en anglais à la clientèle étudiante internationale des cinq campus afin de faciliter leur obtention d'emploi au Nouveau-Brunswick et d'accroître leur admissibilité aux programmes d'immigration. Financé initialement par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (ÉPFT), le projet se poursuit désormais sous la responsabilité du CCNB sous forme d'ateliers et de cours intensifs.
- Les formations linguistiques axées sur le marché du travail, offertes en partenariat avec TravailNB et ensuite Immigration NB, ciblent les nouvelles et nouveaux arrivants et visent à améliorer leurs compétences en communication en milieu de travail tout en les sensibilisant à la communication socioculturelle.
- Le CCNB a déployé en 2024-2025 un modèle préparatoire novateur, coconstruit par l'École des sciences de la santé et l'École des études préparatoires et des langues, pour renforcer la réussite et l'intégration au marché du travail. Les programmes Préposé aux soins avec intégration au milieu de travail canadien et Préposé aux soins aigus avec intégration au milieu de travail canadien sont offerts sur tous les campus dès l'automne 2024 et l'hiver 2025, permettant à environ 150 personnes d'intégrer les foyers de soins d'ici l'hiver 2026.

## Programmes de réintégration vie-travail (CET / CESA)

De 2020 à 2025, le CCNB a consolidé son offre de programmes de compétences essentielles destinés à la réintégration vie-travail, notamment par l'expansion du programme en Compétences essentielles au travail (CET) et l'extension du programme Compétences essentielles secondaires pour adultes (CESA). En 2021-2022, par l'entremise d'un contrat avec TravailNB, le CCNB a offert le CET à travers la province pour aider les adultes à développer les habiletés nécessaires pour accéder ou conserver un emploi.

À l'automne 2023, l'offre du programme CESA a été étendue à tous les campus du CCNB, améliorant l'accessibilité territoriale et favorisant l'inclusion des adultes dans toutes les régions du Nouveau-Brunswick. Ces actions confirment l'engagement du CCNB envers la réussite, l'employabilité et la participation au marché du travail pour les adultes, en particulier celles et ceux dont le parcours scolaire a été interrompu ou qui doivent renforcer des compétences de base.

### 2.3.4 Partenariats de cocréation

Depuis 2022, le CCNB déploie une approche collaborative structurée qui lui permet d'établir des partenariats innovants avec les employeurs afin de cocréer et livrer des formations et des activités d'apprentissage qui répondent concrètement aux besoins de l'industrie et des personnes apprenantes. Un partenariat de cocréation est reconnu lorsqu'il implique une collaboration active avec un employeur ou une industrie et comprend généralement :

- le développement ou l'adaptation de programmes;
- la définition conjointe des compétences;
- la validation du produit de formation;
- idéalement, des stages rémunérés ou des liens directs avec l'emploi; ainsi qu'une participation collective au recrutement et à la promotion.

Depuis la mise en œuvre de ce modèle, plus de 30 partenariats de cocréation ont été conclus dans les domaines des affaires, des métiers, de la petite enfance, de la santé et des technologies de l'information. Parmi les exemples notables en 2024-2025 :

- **Techniques en service social et communautaire** : Face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des services sociaux et communautaires, le CCNB a lancé à l'automne 2024 un tout nouveau programme de deux ans de Techniques en service social et communautaire, offert à Campbellton et Dieppe. Élaboré avec l'Association des travailleuses et travailleurs sociaux du Nouveau-Brunswick, ce programme forme des professionnelles et professionnels prêts à intervenir auprès des clientèles vulnérables et leur ouvre la porte à l'immatriculation professionnelle à titre de technicienne ou technicien en travail social.
- **Formation en technologies de l'information** : Un partenariat novateur, entre le CCNB, le *Joint Economic Development Initiative (JEDI)* et la Commission scolaire cri – EEYOU CHISKITAMACHOUN, a vu le jour au printemps 2025 pour offrir une formation en technologies de l'information sur mesure à une cohorte d'étudiantes et d'étudiants cris du Nord-du-Québec. Livré à distance en partenariat avec JEDI, le programme propose cinq microcertificats menant à un diplôme, des stages rémunérés et un accompagnement personnalisé. Un modèle ancré dans les réalités culturelles, qui favorise l'autonomisation et la réconciliation.

Les résultats sont tangibles : au total, **1 013 personnes ont bénéficié d'une formation en cocréation** (entre 2022 et juin 2025). Ces partenariats favorisent le maintien ou l'accès à un emploi durable, accélèrent l'adaptation des compétences de la main-d'œuvre et renforcent la pertinence de l'offre de formations du CCNB.

### 2.3.5 Satisfaction des employeurs

Les résultats des sondages auprès des employeurs confirment la pertinence et la qualité de la préparation des personnes diplômées. Le Tableau 1 présente les données de satisfaction des employeurs recueillies en 2020 et en 2023, un an après l'embauche des personnes diplômées du CCNB. Les résultats démontrent un taux de satisfaction global élevé : 84 % des employeurs se déclarent satisfaits ou très satisfaits en 2023 (comparativement à 91 % en 2020). Ces données reflètent l'adéquation entre les compétences développées par les personnes diplômées et les attentes du marché du travail, tout en signalant des pistes d'amélioration continue que le CCNB intègre à ses processus d'assurance qualité des programmes.

**Tableau 1 :** Satisfaction des employeurs (2020 et 2023)

| Année du sondage <sup>1</sup> | Nombre de répondants (n) | Très satisfait (%) | Satisfait (%) | Moyennement satisfait (%) | Légèrement satisfait (%) | Pas du tout satisfait (%) |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 2023                          | 142                      | 34 %               | 50 %          | 13 %                      | 1 %                      | 2 %                       |
| Année du sondage <sup>1</sup> | Nombre de répondants (n) | Très satisfait (%) | Satisfait (%) | Ni l'un ni l'autre (%)    | Insatisfait (%)          | Très insatisfait (%)      |
| 2020                          | 250                      | 31 %               | 60 %          | 6 %                       | 2 %                      | 1 %                       |

<sup>1</sup> Sondage réalisé un an après l'embauche des personnes diplômées

Source : Sondages des employeurs, MQO Research (2020 et 2023).

## 2.4 Des services intégrés qui soutiennent la réussite

Au CCNB, la réussite étudiante repose sur un ensemble de services intégrés qui accompagnent les parcours, lèvent les obstacles et multiplient les occasions d'apprentissages authentiques et expérientielles. Depuis 2020, ces services se sont structurés et harmonisés à l'échelle des campus, avec un renforcement des soutiens ciblés (orientation, santé mentale, accueil et intégration de la population étudiante internationale, employabilité) et des liens accrus avec les milieux de travail et les communautés.

### 2.4.1 Services à la population étudiante

De 2020 à 2025, le CCNB a élargi et consolidé ses services pour soutenir la réussite académique et l'insertion professionnelle des étudiantes et des étudiants. Cette offre intégrée couvre l'orientation et l'accompagnement aux études, l'accessibilité et les services adaptés, la santé mentale et le mieux-être, le développement des compétences numériques, la vie étudiante et l'engagement communautaire, ainsi que les bibliothèques et les ressources d'apprentissage. Après avoir assuré la continuité des apprentissages et de l'accompagnement en contexte pandémique, ouvrant la voie à des modes hybrides et à distance plus flexibles, l'accent a été mis sur l'employabilité avec l'intensification des partenariats travail-études et l'intégration de projets pratiques dans les programmes, dont, par exemple, un programme travail-études en cybersécurité avec des employeurs du Nouveau-Brunswick.

Cette offre s'inscrit dans une approche holistique de la formation : chaque personne étudiante évolue dans un environnement éducatif qui lui permet de développer sa polyvalence, son ouverture d'esprit, sa créativité et sa capacité d'engagement social. La vie étudiante y contribue (activités récréatives proposées par les associations étudiantes), de même que les rencontres annuelles (sport, culture, leadership) qui rassemblent les cinq campus dans une atmosphère inclusive.

Face à la hausse des besoins en matière de santé mentale et de soutien à l'apprentissage, amorcée bien avant la pandémie et toujours présente dans la population étudiante, le CCNB maintient sur chaque campus une personne intervenante dédiée à l'accompagnement individuel, à la gestion du stress et du mieux-être, ainsi qu'à l'arrimage avec les services communautaires et les agences locales de santé mentale.

Les données du Tableau 2 démontrent que les personnes ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage présentent des taux de persévérence principalement supérieurs à la norme provinciale (GNB = 83 %), confirmant l'importance de ces interventions ciblées dans l'atteinte de l'objectif ministériel en matière de réussite et de diplomation.

Les données ci-dessous portent sur la clientèle ayant un diagnostic documenté (p. ex. : troubles d'apprentissage, limitations fonctionnelles, handicaps). La baisse observée au fil des années ne signifie pas nécessairement une diminution des besoins réels. D'une part, la croissance de la population internationale et des personnes résidentes permanentes complique l'accès à un diagnostic formel (outils d'évaluation normés sur des populations nord-américaines, coûts et délais), ce qui sous-représente leurs besoins dans les données. D'autre part, le virage scolaire vers des actions pédagogiques universelles visant à rendre l'apprentissage accessible et inclusif pour toutes et pour tous les élèves a réduit le recours à des diagnostics formels au secondaire, si bien que des personnes étudiantes arrivent au collégial sans documentation, mais avec des besoins fonctionnels. Parallèlement, l'Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC) et l'intégration d'outils d'autosoutien (tutoriels, intelligence artificielle) peuvent aussi avoir atténué certains obstacles.

**Tableau 2 :** Nombre de personnes étudiantes ayant bénéficié des services de soutien à l'apprentissage et taux de persévérence (2020-2021 à 2024-2025)

| Année collégiale | Clientèle ayant bénéficié du soutien à l'apprentissage | Taux de persévérence de la clientèle des centres de soutien à l'apprentissage |
|------------------|--|---|
| 2024-2025        | 301  | 85,7 %  |
| 2023-2024        | 305  | 90,5 %  |
| 2022-2023        | 323  | 87,5 %  |
| 2021-2022        | 421  | 84,3 %  |
| 2020-2021        | 472  | 80,0 %  |

*Source : Données du secteur de la Réussite étudiante*

Toujours dans un objectif d'accompagnement de la population étudiante et d'atteinte de l'objectif ministériel en matière de persévérence, le CCNB a mis en place des mesures d'accompagnement, de tutorat et de suivi, ainsi que des rencontres ciblées avec la clientèle à risque. Le taux de persévérence globale de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers du CCNB (Tableau 3) se situe au-dessus de la norme provinciale (GNB = 83 %) et progresse de façon notable depuis 2022.

**Tableau 3 :** Taux de persévérence de la population étudiante inscrite dans les programmes réguliers de formation du CCNB (2020-2021 à 2024-2025)

| Année collégiale | Taux de persévérence (Norme GNB = 83 %) |
|------------------|---|
| 2024-2025        | 91,7 %                                  |
| 2023-2024        | 90,9 %                                  |
| 2022-2023        | 90,2 %                                  |
| 2021-2022        | 86,2 %                                  |
| 2020-2021        | 86,0 %                                  |

*Source : Rapport annuel 2024-2025*

Cet écosystème intégré de services s'appuie sur un mécanisme d'amélioration continue, notamment à travers une entente interinstitutionnelle conclue en 2020 avec trois établissements de formation postsecondaire de l'Atlantique, permettant la réalisation d'un sondage commun sur la satisfaction et l'engagement étudiant administré annuellement.

Le sondage 2025 auprès de 1 025 personnes étudiantes souligne les progrès dans des domaines clés comme la sécurité, la santé mentale et la qualité des programmes, accompagnés d'une hausse de la participation et de la satisfaction étudiante. Les personnes étudiantes internationales affichent une forte intention d'établissement au Nouveau-Brunswick (95 %, soit une hausse de 3 points par rapport à l'année précédente).

Depuis 2023, d'une part, un service d'appui aux compétences numériques soutient la maîtrise des notions informatiques de base nécessaires à la poursuite des études; d'autre part, le CCNB a développé un service de logement innovant fondé sur la collaboration avec des propriétaires des communautés. Ce modèle permet d'offrir aux étudiantes et étudiants un accès centralisé à des logements fiables, tout en favorisant la transparence et la qualité de l'hébergement. Grâce à une plateforme commune, les propriétaires peuvent proposer leurs logements et le CCNB assure un meilleur suivi de l'offre et des besoins. Cette approche partenariale renforce la capacité d'accueil et soutient l'intégration des étudiantes et étudiants dans leur milieu de vie.

#### **2.4.2 Continuum d'apprentissage et Plan vie-carrière**

Le CCNB a réalisé des progrès notables vers l'établissement d'un continuum d'apprentissage qui accompagne les personnes apprenantes, qu'il s'agisse d'élèves du secondaire, d'adultes en reconversion ou de travailleuses et travailleurs en perfectionnement, jusqu'à leur intégration durable en emploi.

Intégré aux services adaptés et aux accompagnements individualisés, le Plan vie-carrière joue un rôle clé pour définir et réaliser la trajectoire académique et professionnelle des personnes apprenantes. Fondé sur la conviction que chacune et chacun aspire à une vie où à des projets personnels et professionnels se concilient, le plan rappelle que la réussite ne se limite pas au diplôme : elle inclut la construction d'un parcours personnel, professionnel et citoyen cohérent et durable.

Face à une clientèle de plus en plus diversifiée (personnes étudiantes internationales, adultes en retour aux études, personnes en situation de handicap) et à des obstacles financiers, géographiques, personnels, culturels ou scolaires, un accompagnement individualisé et intentionnel s'impose.

Le développement vie-carrière se fait tout au long de la vie; lorsqu'il est intentionnel, il permet à chacune et à chacun de participer activement à la vie qu'elle et qu'il a choisi et à la profession visée.

Le plan devient alors la feuille de route pour fixer l'itinéraire, progresser, se développer et atteindre ses objectifs.

Cette démarche reconnaît que la réussite d'un projet d'études repose sur un ensemble de facteurs interreliés : connaissance de soi, compréhension du marché du travail, ressources financières, objectif de carrière clair, méthodes de travail et ressources personnelles. En agissant sur l'ensemble de ces dimensions, le CCNB renforce la motivation, l'engagement, la persévérance, la clarté des objectifs et la transition vers l'emploi.

En réunissant les services d'appui dans une approche humaine, personnalisée et inclusive, le Plan vie-carrière soutient le développement global des personnes apprenantes – de l'exploration des études postsecondaires à l'insertion professionnelle – et réduit les inégalités d'accès aux possibilités de développement des compétences, notamment pour les groupes vulnérables.

**En 2024-2025, 348 personnes ont élaboré un Plan vie-carrière, marquant une étape importante dans l'opérationnalisation du continuum d'apprentissage au CCNB.**

### 2.4.3 Apprentissage expérientiel

Au cours des cinq dernières années, le CCNB a intensifié l'intégration de l'apprentissage expérientiel au sein de ses programmes afin de renforcer le lien entre la formation et le milieu de travail.

En 2024-2025, la cohorte de deuxième année en Marketing du campus de Dieppe a, avec le secteur de la Réussite étudiante, cocréé un plan marketing pour les services à la population étudiante incluant une nouvelle image de marque, des cartes interactives, et des « *pop-up desks* ». Ce projet illustre concrètement la mise en œuvre d'une approche de projets en situation authentique, répondant à des besoins réels et utiles à l'ensemble du CCNB.



Pour structurer et élargir ces occasions, le CCNB a élaboré un modèle institutionnel d'apprentissage expérientiel et, en 2024-2025, instauré un service spécialisé, doté d'une coordonnatrice, chargée d'en assurer la coordination et le développement à l'échelle des campus. Ce service administre les fonds Avenir NB, qui visent à réduire les obstacles financiers et organisationnels pour les apprenantes et apprenants, tout en soutenant les employeurs qui offrent des expériences d'apprentissage significatives. Ces expériences se diversifient au-delà des stages obligatoires (projets de cocréation, mandats communautaires, partenariats avec les secteurs privé et parapublic), renforçant les liens avec les employeurs de la province.

En cohérence avec la transformation académique, l'apprentissage par l'expérience constitue désormais un levier stratégique : développement de compétences concrètes, hausse de l'employabilité et renforcement de l'engagement citoyen.

## 2.5 CCNB – International

L'action du CCNB sur la scène internationale se traduit par la mise en œuvre de partenariats éducatifs de formation et de développement, et ce, en respect des nouvelles orientations en termes d'internationalisation pour lesquelles CCNB-International a grandement contribué. La visibilité liée à ces partenariats ainsi que la notoriété du CCNB en font un leader en formation professionnelle et technique. L'adéquation présente entre la formation offerte et les besoins du marché de l'emploi est un atout du CCNB, et ce, aussi bien sur la scène internationale qu'au Nouveau-Brunswick. Cette reconnaissance est une valeur ajoutée pour le recrutement des étudiantes et étudiants internationaux, ainsi que la mise en œuvre de nouveaux partenariats.

Entre 2020 et 2025, le CCNB a mis en œuvre ou participé à une trentaine de partenariats éducatifs ou de développements, notamment, dans trois nouveaux pays dans lesquels il n'était pas déjà intervenu<sup>4</sup>. En cumulant ces expériences à celles qui sont antérieures en matière d'internationalisation et de la diversité de provenance des étudiantes et étudiants internationaux, le CCNB est connu dans plus d'une trentaine de pays.

En parallèle, le CCNB a orienté ses actions dans six pays de concentration : Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Maroc, Sénégal et Tunisie. En 2025, uniquement pour ces six pays, le CCNB est

impliqué dans 11 partenariats éducatifs et de développement. Par ailleurs, la présence du CCNB sur la scène internationale se traduit par une sollicitation directe de la part d'organisations internationales de renom (Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) - Organisation internationale de la Francophonie (OIF), UNESCO, etc.).

Par l'entremise de ces partenariats éducatifs de formation et de développement, la mobilité du personnel est soutenue, tout comme la contribution de celui-ci à partir du Nouveau-Brunswick, ce qui contribue également aux efforts d'internationalisation et d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) du CCNB. De plus, ces initiatives soutiennent le développement personnel et professionnel des personnes impliquées, et ce, en permettant le développement de nouvelles compétences et connaissances propres aux collaborations internationales. En ce sens, elles pourraient également être pertinentes pour la mobilité étudiante qui a été freinée par la pandémie de la COVID-19 (tout comme l'ensemble des activités internationales), en favorisant des échanges hybrides ou virtuels permettant également de maintenir l'ouverture internationale du CCNB autant pour la communauté étudiante que celle des membres du personnel.

<sup>4</sup> Gabon, République du Congo (Brazzaville) et Tanzanie.

## 2.6 CCNB – INNOV

INNOV est le bras d'innovation du CCNB qui a pour mission d'accompagner les entreprises et organisations dans la recherche et l'implantation de solutions innovantes à travers la recherche appliquée, l'aide technique, la formation et l'appui stratégique à la mise en marché. Actuellement INNOV offre sur cinq sites au Nouveau-Brunswick, l'accès à des experts et des laboratoires à la fine pointe, capables d'offrir des solutions concrètes, durables et personnalisées dans les **six centres d'innovations suivants** :



**Fabrication de pointe :**  
automatisation, robotique, vision,  
intelligence artificielle, internet des  
objets, jumeaux numériques,  
soudure avancée.



**Bioprocédés :**  
valorisation des bioproduits,  
fermentation, alcools artisanaux,  
distillation et biogaz.



**Matériaux avancés :**  
composites, kevlar, carbone, impression  
additive et soustractive.



**Agriculture :**  
Agriculture de pointe, gestion des sols,  
captation carbone et plans de ferme.



**Environnement :**  
gestion durable des écosystèmes,  
planification territoriale, milieux  
humides et changements climatiques.



**INNOV-to-Market :**  
mise en marché, stratégie de  
positionnement, développement  
de produits et croissance durable,  
certifications vertes.

Au cours des cinq dernières années, INNOV s'est affirmé comme un pilier essentiel de l'innovation au Nouveau-Brunswick, en offrant un accompagnement complet, de la preuve de concept à la commercialisation. Comptant une équipe de plus de 35 experts et chercheurs, le réseau réalise plus de 90 projets industriels et communautaires, menés, chaque année, avec une moyenne de 130 entreprises, des municipalités et des organismes partenaires. Ces projets sont menés par les experts d'INNOV qui intègrent autant que possible des étudiantes et étudiants dans la fabrication de ces prototypes, recettes, échantillonnages ou autres projets répondant aux besoins du milieu. Ces collaborations ont permis d'adapter les services et les programmes du CCNB aux besoins réels du marché du travail, tout en accompagnant la modernisation et la transition écologique de nombreux milieux de travail.

Le chiffre d'affaires d'INNOV est passé de 2,7 M\$ à environ 3,9 M\$ depuis 2020, témoignant d'une croissance soutenue et d'une reconnaissance accrue de ses partenaires. Le réseau a aussi étendu son rayonnement interprovincial, multipliant les collaborations à travers les provinces atlantiques (Springboard) et établissant de nouveaux liens avec des organismes du Québec et le Canada (Tech Acces Canada).

INNOV Bioprocédés s'est imposé comme un acteur clé de l'innovation agroalimentaire et des boissons artisanales en Atlantique, réalisant plus de 200 projets de recherche appliquée et participant au développement de plus de 150 types de boissons commercialisées, dont 20 primés à l'échelle provinciale, nationale et internationale. INNOV a soutenu la diversification des boissons alcoolisées et non alcoolisées, renforcé la compétitivité des PME et favorisé la formation de 40 producteurs en collaboration avec des associations sectorielles incluant le contrôle qualité. INNOV a mené à bien des initiatives structurantes, dont le projet majeur « Solutions proposées pour relever les défis de connectivité entre l'industrie du malt artisanal et celle des alcools artisanaux en Atlantique », financé par l'APECA et contribue à l'optimisation des procédés, à la durabilité et à la création de grappes d'innovation, consolidant son rôle de leader dans l'écosystème des boissons artisanales.

Le nouveau laboratoire 4.0 offre aux petites et moyennes entreprises un espace dédié à l'exploration et à l'optimisation de l'intégration de la robotique, de l'Internet industriel des objets et de l'intelligence artificielle dans leurs processus opérationnels, renforçant la capacité d'innovation régionale. Les étudiantes et étudiants y sont aussi formés en robotique et ont maintenant accès à des laboratoires d'essais destructifs et non destructifs grâce à INNOV.

En collaboration avec Arkema Americas et DJ Marine, la division de matériaux de pointe d'INNOV a marqué un pas significatif vers l'intégration de la technologie de moulage par infusion sous vide (MISV) dans l'industrie de la construction navale en construisant le plus grand bateau au monde à

l'aide de cette technologie (45 pieds sur 16 pieds) avec de la résine acrylique recyclable dans le cadre d'une activité de formation et de transfert de compétences à l'industrie. Les compétences et l'expertise acquises au cours de ce projet seront désormais mises à profit pour stimuler le secteur des matériaux composites dans la région Atlantique.

INNOV joue également un rôle déterminant dans la réussite et la formation des personnes étudiantes. Depuis 2020, le nombre d'occasions de stage, d'emplois d'été et de projets d'innovation pratiques a plus que doublé, permettant aux personnes étudiantes du CCNB ainsi qu'à celles des universités partenaires de développer des compétences techniques, numériques et collaboratives recherchées par les employeurs. INNOV a instauré un système de cohortes, qui permet à des étudiantes et étudiants de certains programmes d'avoir accès à des ateliers pratiques avec les experts d'INNOV chaque semaine, sur des projets en milieu réel. En favorisant ces apprentissages, INNOV contribue à former une relève qualifiée, prête à porter l'innovation dans les entreprises et à favoriser une intégration réussie sur le marché du travail.

Enfin, par son approche partenariale et interdisciplinaire, INNOV appuie la vitalité des communautés et renforce la capacité d'adaptation des organisations face aux transformations économiques, environnementales et technologiques. INNOV figure parmi les 50 meilleurs collèges actifs en recherche appliquée et innovation au Canada depuis maintenant 13 ans, confirmant la solidité, la pertinence et la portée du modèle d'innovation du CCNB.



## 2.7 Conclusion

Au cours du cycle 2020-2025, le CCNB a entrepris une transformation profonde et cohérente de son offre de formations et de ses services afin de renforcer la réussite étudiante, d'accroître la pertinence de ses programmes et de consolider son ancrage communautaire et économique. Guidé par l'Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC) et soutenu par un cadre de compétences sociales, le CCNB a modernisé ses environnements d'apprentissage, diversifié ses parcours et intégré des outils numériques qui facilitent la planification, la reconnaissance des acquis et la personnalisation des trajectoires.

Cette transformation s'appuie sur une culture d'assurance qualité et de collaboration avec les partenaires du marché du travail, garantissant une adéquation continue entre la formation et les besoins des secteurs économiques.

Parallèlement, l'offre de services à la population étudiante s'est structurée autour d'un continuum d'accompagnement allant de l'orientation au plan vie-carrière, en passant par la santé mentale, l'intégration internationale, les compétences numériques et l'apprentissage expérientiel. Les taux de persévérance supérieurs à la norme provinciale, la satisfaction élevée des employeurs et la progression de l'employabilité des personnes diplômées confirment l'efficacité de cette approche intégrée.

Cette dynamique de transformation s'est également traduite par le renforcement du pôle d'innovation et de recherche appliquée d'INNOV, qui resserre le lien entre la formation, le marché du travail et le développement régional. Par la réalisation de centaines de projets industriels et communautaires, la création d'environnements technologiques comme le laboratoire 4.0 et l'intégration de l'apprentissage expérientiel aux activités de recherche, le CCNB a enrichi son offre éducative et a accru la portée de ses services. INNOV agit également comme un partenaire stratégique des entreprises, des gouvernements locaux et des collectivités en soutenant la productivité, la transition écologique et numérique, ainsi que la diversification des marchés par des solutions concrètes d'innovation et d'accompagnement.

Cette synergie entre formation, innovation et engagement communautaire positionne le CCNB comme un acteur clé du développement humain et économique durable au Nouveau-Brunswick.

De plus, l'action du CCNB sur la scène internationale illustre l'élargissement de son influence et la reconnaissance de son expertise en formation technique et professionnelle. À travers la mise en œuvre de nombreux partenariats éducatifs et de développement, ces initiatives contribuent à maintenir une ouverture internationale pour l'ensemble de la communauté collégiale et à appuyer la pertinence mondiale de la formation offerte au CCNB.

Ainsi, le CCNB confirme son rôle de catalyseur de formation, d'innovation et de développement humain, économique et social au Nouveau-Brunswick, en offrant des programmes et des services pleinement alignés sur les besoins des apprenantes et apprenants, des communautés et du marché du travail, tout en plaçant la réussite et l'épanouissement des personnes au cœur de sa mission éducative.

# Chapitre 3 :

## Recrutement et diversité de la population étudiante

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

### 3.1 Aperçu

Le Nouveau-Brunswick fait face à des défis démographiques persistants : faible natalité, vieillissement accéléré et croissance modeste de la population. Dans ce contexte, le CCNB joue un rôle essentiel pour attirer, former et retenir une main-d'œuvre qualifiée.

Entre 2020 et 2025, le CCNB a démontré une grande capacité d'adaptation à un environnement en constante évolution, marqué par la pandémie et par les changements aux politiques fédérales d'immigration. Grâce à la mobilisation de ses équipes et à la mise en œuvre d'une gestion stratégique de l'effectif étudiant (GSEE), l'établissement a maintenu la diversité de ses cohortes et soutenu la progression des inscriptions.

Le déploiement du Plan vie-carrière et l'utilisation d'outils diagnostiques tels que Compétences pour réussir illustrent une approche intégrée axée sur la réussite, la personnalisation des parcours et l'employabilité durable.

Les résultats sont probants : **les demandes d'admission ont plus que doublé en cinq ans, les inscriptions en formation régulière ont augmenté de 26,5 %, et la clientèle internationale de 97 %.** Ces tendances confirment la capacité du CCNB à recruter et à retenir un nombre approprié d'étudiantes et d'étudiants, tout en favorisant une diversification soutenue de sa population et une meilleure intégration au marché du travail.

### 3.2 Parcours sur mesure dès l'admission

En cohérence avec le continuum d'apprentissage et le Plan vie-carrière (voir 2.4.2), le CCNB applique cette logique d'accompagnement dès le recrutement et l'admission. En 2024-2025, le CCNB a développé des outils diagnostiques et psychométriques pour mieux orienter et reconnaître les acquis, notamment pour les personnes formées à l'international et les adultes aux parcours atypiques.

En 2025, le CCNB a lancé Compétences pour réussir, un outil diagnostique qui évalue les compétences de base requises pour amorcer un programme de formation. Utilisé à la fois comme outil d'admission pour certains groupes et comme instrument de soutien à la réussite, il accompagne les étudiantes et étudiants en identifiant les concepts à renforcer et en proposant de courtes formations de mise à niveau ciblées. Cet outil contribue à élargir l'accès aux études collégiales, à favoriser les meilleures conditions pour la réussite et à offrir un accompagnement personnalisé centré sur le Plan vie-carrière. Le déploiement complet de cette approche est prévu en novembre 2025 pour le cycle d'admission 2026-2027. Les personnes ne répondant pas aux seuils minimaux d'admission des programmes réguliers seront redirigées vers des parcours adaptés, notamment les nouveaux programmes de Techniques multidisciplinaires.

## Gestion stratégique de l'effectif étudiant (GSEE)

En 2024-2025, le CCNB a amorcé la mise en œuvre de la gestion stratégique de l'effectif étudiant (GSEE), une approche intégrée qui est au cœur de notre ambition collective de mieux servir notre population étudiante, nos partenaires et nos communautés. Elle vise à assurer une expérience étudiante fluide et harmonisée, grâce à l'alignement des processus académiques et administratifs, en cohérence avec les besoins du marché du travail et orientée vers la réussite étudiante. La GSEE constitue un levier central stratégique essentiel permettant une planification structurée et proactive des inscriptions pour attirer et recruter les meilleures personnes candidates vers les programmes plus adaptés à leurs ambitions et aux besoins et réalités du marché.

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et par l'évolution des politiques d'immigration, cette approche joue un rôle stratégique en soutenant l'intégration des personnes étudiantes internationales, en facilitant leur transition réussie vers le marché du travail, et en attirant une population étudiante canadienne vers des programmes répondant à leurs aspirations et aux besoins socioéconomiques du Nouveau-Brunswick.

### 3.3 Recrutement

Le CCNB a intensifié ses stratégies de recrutement à l'échelle provinciale, nationale et internationale. Au Nouveau-Brunswick, les échanges directs avec les écoles secondaires francophones – notamment les activités *Étudiant d'un jour*, les visites en classe et l'accueil de groupes d'élèves sur les campus – demeurent des leviers structurants pour susciter l'intérêt envers la formation collégiale. Les efforts de recrutement ciblent aussi les groupes sous-représentés, tels que les femmes dans les métiers spécialisés, les personnes vivant avec un handicap permanent et les adultes peu alphabétisés favorisant ainsi l'intégration de personnes éloignées du marché du travail.

À titre de collaborateur de l'initiative *Nouvelles Bottes*, le CCNB contribue activement à l'inclusion des femmes dans les métiers, en appuyant un réseau qui offre mentorat, accompagnement et ressources pour lever les obstacles à

l'entrée et à l'avancement dans des secteurs clés comme la construction, la fabrication et le transport. Parallèlement, l'événement « Essaie un métier » tenu à Edmundston en décembre 2024 a permis à plus de 650 jeunes de découvrir concrètement divers domaines, dont la santé, la mécanique et la construction, et de mieux comprendre les parcours offerts par le CCNB. Ces initiatives, en continuité avec les actions mises de l'avant chaque année entre 2020 et 2025 (accent sur l'employabilité, la diversité et la valorisation des carrières issues de la formation collégiale), démontrent l'engagement du CCNB à bâtir des passerelles entre les étudiantes et étudiants, les employeurs et la communauté, tout en élargissant la participation des femmes et des élèves du secondaire aux métiers spécialisés.

Les résultats confirment l'impact de l'ensemble de ces efforts de recrutement : **le nombre de demandes d'admission est passé de 10 708 en 2020-2021 à 24 484 en 2024-2025 (+128,7 %)** et les inscriptions en formation régulière ont également suivi une tendance croissante, atteignant **2 965 étudiantes et étudiants en 2024-2025, une hausse de 26,5 %** par rapport à 2020-2021.

Les Tableaux 4 et 5 illustrent respectivement l'évolution des demandes d'admission et des inscriptions. Rappelons qu'une personne candidate peut demander l'admission à un maximum de deux programmes réguliers par année académique (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> choix) dans le cheminement postsecondaire. Le Tableau 6 présente le taux d'occupation en formation régulière par campus au cours de la période couverte par le présent examen.

**Tableau 4 :** Nombre de demandes d'admission (formation régulière, 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> choix) pour une inscription (2020-2021 à 2024-2025)

| Année collégiale | Nombre de demandes d'admission* | Taux de variation annuelle |
|------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 2024-2025        | 24 484                          | +19,4 %                    |
| 2023-2024        | 20 513                          | +31,6 %                    |
| 2022-2023        | 15 582                          | +34,2 %                    |
| 2021-2022        | 11 611                          | +8,4 %                     |
| 2020-2021        | 10 708                          | +8,4 %                     |

\* Inclut les programmes de technologies, techniques, métiers et études générales. 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> choix compris. Le nombre de demandes d'admission était de 9 838 en 2019-2020.

Source : Rapport annuel 2024-2025.

**Tableau 5 :** Inscriptions en formation régulière (2020-2021 à 2024-2025)

| Année collégiale | Inscriptions Technologies, Techniques et Métiers | Inscriptions Études générales | Inscriptions totales | Taux de variation annuelle |
|------------------|--|-------------------------------|----------------------|----------------------------|
| 2024-2025        | 2 747  | 218                           | 2 965                | +14,7 %                    |
| 2023-2024        | 2 393  | 193                           | 2 586                | +7,1 %                     |
| 2022-2023        | 2 228  | 187                           | 2 415                | +4,0 %                     |
| 2021-2022        | 2 097  | 224                           | 2 321                | -1,0 %                     |
| 2020-2021        | 2 092  | 252                           | 2 344                | -7,4 %                     |

En 2019-2020, les inscriptions étaient les suivantes : Technologies, techniques et métiers = 2 205; Études générales = 325; Total = 2 530.

Source : Rapport annuel 2024-2025.

**Tableau 6 :** Taux d'occupation en formation régulière (postsecondaire) par campus (2020-2021 à 2024-2025).

| Formation régulière – Programmes réguliers | 2024-2025 |             |                | 2023-2024 |             |                | 2022-2023 |             |                | 2021-2022 |             |                | 2020-2021 |             |                |
|--|-----------|-------------|----------------|-----------|-------------|----------------|-----------|-------------|----------------|-----------|-------------|----------------|-----------|-------------|----------------|
|  | Capacité  | Inscription | Occupation (%) |
| <b>Bathurst</b>                            | 974       | 758         | 78 %           | 918       | 689         | 75 %           | 887       | 570         | 64 %           | 757       | 487         | 64 %           | 747       | 503         | 67 %           |
| <b>Campbellton</b>                         | 585       | 448         | 77 %           | 495       | 352         | 71 %           | 476       | 330         | 69 %           | 433       | 359         | 83 %           | 425       | 312         | 73 %           |
| <b>Dieppe</b>                              | 1065      | 859         | 81 %           | 1050      | 776         | 74 %           | 1012      | 795         | 79 %           | 869       | 717         | 83 %           | 777       | 776         | 100 %          |
| <b>Edmundston</b>                          | 562       | 497         | 88 %           | 634       | 415         | 65 %           | 540       | 385         | 71 %           | 480       | 388         | 81 %           | 515       | 353         | 69 %           |
| <b>Péninsule acadienne</b>                 | 278       | 185         | 67 %           | 238       | 161         | 68 %           | 232       | 148         | 64 %           | 207       | 146         | 71 %           | 216       | 148         | 69 %           |
| <b>Somme totale</b>                        | 3 464     | 2 747       | 79 %           | 3 335     | 2 393       | 72 %           | 3 147     | 2 228       | 71 %           | 2 746     | 2 097       | 76 %           | 2 680     | 2 092       | 78 %           |

Source : Données du secteur de la Gestion intégrée des inscriptions

### 3.4 Profil de la population étudiante

Au cours des cinq dernières années, la composition de la population étudiante du CCNB a connu d'importantes transformations, marquées par une reprise de la clientèle canadienne et une croissance soutenue de la clientèle internationale. Les données présentées dans les tableaux suivants illustrent l'évolution de ces deux groupes ainsi que leur répartition actuelle entre les campus. Ensemble, elles permettent de mieux comprendre les tendances de recrutement, la diversification de la population étudiante et les dynamiques régionales qui caractérisent le réseau collégial.

Le Tableau 7 présente l'évolution de la clientèle étudiante canadienne inscrite dans les cheminement postsecondaires et secondaires. En 2024-2025, la clientèle canadienne a grimpé de +19,1 % (1 716 étudiantes et étudiants canadiens), la plus forte progression des cinq dernières années.

**Tableau 7 :** Clientèle canadienne des cheminements postsecondaires et secondaires de 2020-2021 à 2024-2025

| Année collégiale | Clientèle étudiante canadienne (PS) | Clientèle étudiante canadienne (S) | Clientèle étudiante canadienne totale | Taux de variation annuelle |
|------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| 2024-2025        | 1 502                               | 214                                | 1 716                                 | +19,1 %                    |
| 2023-2024        | 1 251                               | 190                                | 1 441                                 | +1,0 %                     |
| 2022-2023        | 1 247                               | 180                                | 1 427                                 | -13,4 %                    |
| 2021-2022        | 1 431                               | 216                                | 1 647                                 | -3,7 %                     |
| 2020-2021        | 1 461                               | 249                                | 1 710                                 | -9,0 %                     |

*Le nombre d'étudiantes et d'étudiants canadiens en 2019-2020 était de 1 880 (cheminements postsecondaires = 1 561 et secondaires = 319)*

*Source : Données du secteur de la Gestion intégrée des inscriptions*

Depuis 2020, le CCNB connaît une croissance marquée de sa clientèle internationale, particulièrement entre 2021-2022 et 2022-2023, période durant laquelle le nombre d'étudiantes et d'étudiants internationaux a bondi de près de 47 %. Depuis 2022-2023, l'effectif international s'est stabilisé, avec une légère hausse annuelle, pour atteindre 1 249 personnes en 2024-2025. Au total, la population internationale inscrite en formation postsecondaire et secondaire a augmenté de 97 % en cinq ans. Le Tableau 8 présente l'évolution de la clientèle internationale et le Tableau 9 présente la répartition (en %) de la population étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2024-2025.

**Tableau 8 :** Clientèle étudiante internationale dans les cheminements postsecondaires et secondaires (2020-2021 à 2024-2025)

| Année collégiale | Clientèle étudiante internationale | Taux de variation annuelle (augmentation/diminution) |
|------------------|------------------------------------|--|
| 2024-2025        | 1 249                              | 9,1 %  |
| 2023-2024        | 1 145                              | 15,9 %   |
| 2022-2023        | 988                                | 46,6 %   |
| 2021-2022        | 674                                | 6,3 %  |
| 2020-2021        | 634                                | -2,5 %   |

*Le nombre d'étudiantes et d'étudiants internationaux pour 2019-2020 était de 650.*

*Source : Rapports annuels 2020-2021 à 2024-2025 du CCNB.*

**Tableau 9 :** Répartition (en %) de la clientèle étudiante internationale par campus pour l'année collégiale 2024-2025

| Campus              | Clientèle étudiante internationale (postsecondaire et secondaire) | Population étudiante totale | Pourcentage (%) d'étudiantes et d'étudiants internationaux dans la population du campus | Pourcentage (%) d'étudiantes et d'étudiants internationaux par campus |
|---------------------|---|-----------------------------|---|---|
| Bathurst            | 457   | 795                         | 57,5 %  | 36,6 %  |
| Campbellton         | 137   | 474                         | 28,9 %  | 11,0 %  |
| Dieppe              | 303   | 970                         | 31,2 %  | 24,2 %  |
| Edmundston          | 246   | 532                         | 46,2 %  | 19,7 %  |
| Péninsule acadienne | 106   | 194                         | 54,6 %  | 8,5 %   |
| Total               | 1 249   | 2 965                       | 42,2 %  | 100 %   |

Source : Données du secteur de la Gestion intégrée des inscriptions

### 3.4.1 Âge, sexe et provenance

En 2024-2025, la population étudiante du CCNB se caractérise par une forte proportion de jeunes adultes, avec un âge moyen de 26 ans. Près de 78 % des étudiantes et étudiants ont 30 ans ou moins, confirmant la prédominance de la formation initiale tout en maintenant une présence significative d'adultes en reconversion.

De plus, le CCNB comptait dans sa **population étudiante** pour l'année collégiale 2024-2025 un **peu plus d'hommes (1 472, soit 54 %) que de femmes (1 270, soit 46 %)**.

Dans plusieurs campus, une part notable des étudiantes et étudiants canadiens et résidentes et résidents permanents (la clientèle internationale, importante dans nos campus, n'est pas incluse dans les données qui suivent) provient du même comté que le campus. En 2024-2025, l'ancre local de la population étudiante du CCNB s'est renforcé. La Péninsule acadienne demeure le campus le plus enraciné, avec 92 % des étudiantes et étudiants canadiens et personnes résidentes permanentes provenant du comté de Gloucester, suivie d'Edmundston (76 %, Madawaska) et de Bathurst (69 %, Gloucester). À Dieppe, la clientèle locale atteint désormais 66 %, tandis que Campbellton reste plus régionalisé (27 %, Restigouche). Globalement, la fréquentation de proximité progresse, confirmant un resserrement géographique des clientèles canadiennes ainsi que des résidentes et résidents permanents et un ancrage communautaire accru dans l'ensemble du réseau collégial.

Du côté de la clientèle internationale, les personnes originaires d'Afrique (Afrique de l'Ouest, Afrique centrale et Afrique du Nord) représentent près de 98,8 % de l'effectif étudiant international (2024-2025), provenant de 22 pays.

## 3.5 Conclusion

Le CCNB se distingue par une croissance soutenue de ses effectifs, portée par l'essor de la clientèle internationale et par la forte hausse des étudiantes et étudiants canadiens en 2024-2025. Les stratégies de diversification et d'inclusion portent fruit, avec une représentation accrue des groupes sous-représentés.

Ces résultats témoignent de la capacité du CCNB à répondre aux défis démographiques de la province tout en assurant sa pérennité et en consolidant son rôle de moteur du développement humain, social et économique du Nouveau-Brunswick.

# Chapitre 4 :

## Satisfaction et insertion professionnelle des personnes diplômées

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

### 4.1 Aperçu

Le succès des personnes diplômées est un indicateur clé de la qualité et de la pertinence des programmes et des services du CCNB. Les résultats des dernières années montrent à la fois une progression du taux de diplomation et des taux d'embauche supérieurs aux normes provinciales, confirmant la capacité de l'établissement à soutenir efficacement la réussite et l'insertion professionnelle.

### 4.2 Diplomation

Depuis 2020, le CCNB enregistre une **croissance soutenue du taux de diplomation en formation régulière**, passé de **86,6 % en 2020-2021 à 92,3 % en 2024-2025**, soit **le plus haut taux de la période quinquennale**. En 2024-2025, **1 659 diplômes et certificats** ont été décernés.

Le Tableau 10 illustre cette croissance, reflet d'une consolidation de la réussite sur les cinq campus et d'un perfectionnement continu des pratiques d'accompagnement, de planification et d'évaluation des apprentissages.

**Tableau 10 :** Nombre de diplômes et certificats remis et du taux de diplomation de 2020-2021 à 2024-2025

| Année collégiale | Diplômes et certificats remis* | Taux de diplomation |
|------------------|--------------------------------|---------------------|
| 2024-2025        | 1 659                          | 92,3 %              |
| 2023-2024        | 1 213                          | 91,9 %              |
| 2022-2023        | 1 117                          | 88,0 %              |
| 2021-2022        | 1 013                          | 86,0 %              |
| 2020-2021        | 1 087                          | 86,6 %              |

\* Diplômes et certificats remis en formation régulière – Technologies, techniques et métiers.

Source : Rapport annuel 2024-2025.

## 4.3 Satisfaction et insertion professionnelle

Les indicateurs de satisfaction et d'insertion professionnelle (taux de satisfaction et taux d'embauche) proviennent des sondages annuels réalisés par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (MÉPFT) auprès des personnes diplômées des programmes réguliers, un an après l'obtention de leur diplôme ou certificat. Un deuxième sondage, mené trois ans après la diplomation, mesure la stabilité professionnelle et l'évolution de carrière.

Les résultats obtenus au cours des cinq dernières années illustrent la solidité du lien entre la formation collégiale et le marché du travail, avec des taux d'embauche et de satisfaction supérieurs aux normes provinciales :

- **Satisfaction** (2024) : 88 % (+8 pts vs norme GNB 80 %)
- **Embauche globale** (2024) : 95 % (+15 pts vs norme GNB 80 %)
- **Emploi relié à la formation** (2024) : 74 % (-4 pts vs norme GNB 78 %)
- **Emploi au Nouveau-Brunswick** (2024) : 92 %, signe d'un fort ancrage des diplômées et diplômés sur le marché provincial

Le Tableau 11 montre qu'une part importante des personnes diplômées occupe un emploi lié à leur domaine et que la très grande majorité travaille au Nouveau-Brunswick; il confirme également un taux de satisfaction supérieur à 85 % chaque année.

**Tableau 11 :** Satisfaction des personnes diplômées des programmes réguliers de formation et taux d'embauche (2020 à 2024)

| Année du sondage <sup>1</sup> | Taux de satisfaction (norme GNB 80 %) | Taux d'embauche (norme GNB 80 %) | Taux d'embauche relié à la formation (norme GNB 78 %) | Taux de personnes diplômées avec un emploi au N.-B. |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|---|
| 2024                          | 88 %                                  | 95 %                             | 74 %  | 92 %  |
| 2023                          | 88 %                                  | 95 %                             | 80 %  | 90 %  |
| 2022                          | 91 %                                  | 91 %                             | 81 %  | 87 %  |
| 2021                          | 86 %                                  | 86 %                             | 75 %  | 93 %  |
| 2020                          | 90 %                                  | 91 %                             | 79 %  | 91 %  |

<sup>1</sup> Sondage réalisé un an après l'obtention du diplôme.

Source : Rapport annuel 2024-2025

## 4.4 Services intégrés pour l'employabilité, la rétention et l'intégration au marché du travail

### 4.4.1 Services d'employabilité et accompagnement des personnes diplômées

Au cours des cinq dernières années, le CCNB a renforcé ses services d'employabilité afin de soutenir concrètement l'insertion professionnelle de sa population étudiante et diplômée. Parmi les actions phares :

- Salons de l'emploi et journées carrières sur plusieurs campus, favorisant les rencontres directes avec des employeurs;
- Accompagnement personnalisé à la recherche d'emploi : élaboration de curriculum vitae, préparation aux entrevues, stratégies de réseautage;
- Appui ciblé aux personnes diplômées internationales notamment pour le dépôt d'une demande de permis de travail postdiplôme (PTPD), étape clé de leur intégration durable au Nouveau-Brunswick;
- Partenariats avec des employeurs régionaux et provinciaux, augmentant les occasions de stage, de mentorat et de placements professionnels.

Ces mesures, combinées aux initiatives d'apprentissage expérientiel et au continuum d'accompagnement, témoignent de l'engagement du CCNB à soutenir la réussite professionnelle des personnes diplômées tout en répondant aux besoins croissants du marché du travail du Nouveau-Brunswick.

#### **4.4.2 Services à la population étudiante internationale**

Comme mentionné au point 3.4, les inscriptions internationales ont augmenté de 97 % entre septembre 2020 et septembre 2025, portant la proportion d'étudiantes et d'étudiants internationaux à 42 % (2024-2025) de l'effectif total. Pour répondre à cette croissance et à la diversification des besoins, le CCNB a déployé un continuum de services intégrés favorisant la réussite, l'inclusion et la rétention durable au Nouveau-Brunswick. La clientèle internationale a accès à l'ensemble des services de soutien à la réussite offerts à toute la population étudiante (orientation, soutien académique, santé mentale et mieux-être, Plan vie-carrière, etc.), auxquels s'ajoutent des services ciblés pour favoriser l'accueil, l'intégration, la rétention, l'employabilité et la rétention postdiplôme.

Depuis 2020, une coordination uniforme est déployée dans chaque campus afin d'assurer la cohérence des interventions tout au long du parcours étudiant international : recrutement, intégration, formation, diplomation, insertion professionnelle et résidence permanente.

Le CCNB offre aujourd'hui un accompagnement complet tout au long du cycle études-résidence permanente, illustrant un modèle de rétention durable :



##### **Accueil et intégration :**

accompagnement logistique (arrivée, logement, permis d'études et de travail), séances d'orientation et d'interculturalité, activités multiculturelles et parrainage/mentorat étudiant.



##### **Accompagnement académique et Plan vie-carrière :**

planification individualisée, réorientation au besoin, exploration du marché du travail, préparation à l'emploi.



##### **Compétences linguistiques et numériques :**

formations langagières offertes par l'École des études préparatoires et des langues, et accompagnement par les agentes et agents de soutien en compétence numérique.



##### **Santé mentale et mieux-être :**

soutien individuel, gestion du stress, arrimage aux services communautaires.



##### **Insertion professionnelle et immigration :**

accompagnement à la préparation de la demande de permis de travail postdiplôme, placement en emploi, soutien à la résidence permanente et promotion de la mobilité en région

Depuis novembre 2024, en réponse aux nouvelles exigences d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada pour l'accès au permis de travail postdiplôme, le CCNB a obtenu l'agrément de France Éducation internationale et est devenu un centre officiel du Test de connaissance du français (TCF) aux campus de Bathurst et Edmundston.

Depuis mars 2025, des sessions hebdomadaires y sont offertes pour la population étudiante internationale et pour la communauté ayant besoin d'une certification dans son parcours d'immigration. Entre mars et juin 2025, le CCNB a administré 348 évaluations de compétence en français (TCF) aux personnes étudiantes et diplômées internationales du CCNB qui préparent une demande de permis de travail postdiplôme ou de résidence permanente.

Chaque année, le CCNB organise également des ateliers de préparation à la demande de permis de travail postdiplôme. En 2024-2025, 40 ateliers ont été tenus sur l'ensemble des cinq campus, permettant d'accompagner 546 diplômées et diplômés internationaux dans leurs démarches. Ces actions illustrent l'appui constant du CCNB à l'intégration professionnelle et sociale durable des personnes diplômées internationales au Nouveau-Brunswick.

## 4.5 Conclusion

Les résultats des dernières années confirment que les personnes diplômées du CCNB tirent pleinement profit de leur formation, tant sur le plan de la satisfaction que de l'insertion professionnelle. Avec des taux d'embauche et de satisfaction supérieurs aux normes provinciales, et une majorité exerçant leur emploi au Nouveau-Brunswick, le CCNB démontre sa capacité à former une main-d'œuvre hautement qualifiée répondant aux besoins du marché du travail. Cette performance repose sur une approche par compétences solidement arrimée aux exigences des employeurs et aux réalités du monde du travail, sur un accompagnement individualisé avant et après la diplomation, ainsi que sur le déploiement de services intégrés favorisant l'employabilité, l'inclusion et la rétention, particulièrement auprès de la clientèle internationale en forte croissance.

Dans un contexte de transformation du marché du travail et de pénurie accrue de main-d'œuvre qualifiée, le CCNB s'impose comme un acteur clé du développement socioéconomique du Nouveau-Brunswick. La progression continue du taux de diplomation et la fidélisation des diplômées et diplômés sur le territoire provincial illustrent la pertinence et la portée de l'action du CCNB comme catalyseur de réussite, d'intégration durable et de vitalité communautaire.

# Chapitre 5 :

## Ressources, infrastructures et gestion

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

### 5.1 Aperçu

Ce chapitre présente un portrait intégré des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques du CCNB, ainsi que de principaux mécanismes de gestion qui soutiennent son efficacité organisationnelle. Il examine dans quelle mesure le CCNB dispose des moyens, des capacités et des structures nécessaires pour remplir sa mission de manière efficace et durable. L'analyse met en lumière la rigueur de la gestion budgétaire, l'évolution des effectifs, la modernisation des infrastructures et la transformation numérique, tout en reconnaissant l'importance croissante de la gestion du changement et de la gestion de projets dans la mise en œuvre des initiatives stratégiques.

### 5.2 Ressources financières

#### 5.2.1 Sources de revenus

Le CCNB tire la majeure partie de son financement d'une subvention de fonctionnement du gouvernement du Nouveau-Brunswick. À cela s'ajoutent des fonds provenant de divers programmes d'appui fédéraux et provinciaux qui soutiennent la mise en œuvre d'initiatives stratégiques visant l'amélioration continue des programmes et services. Le CCNB bénéficie également d'ententes et de partenariats avec plusieurs organismes à l'échelle provinciale, nationale et internationale, contribuant à son développement et à sa stabilité financière.

Depuis 2022, le CCNB indexe annuellement ses droits de scolarité selon l'Indice des prix à la consommation (IPC), assurant ainsi une progression cohérente avec l'évolution des coûts d'exploitation. L'approbation de ces droits est recommandée au Conseil des gouverneurs et ensuite approuvée par le ou la ministre responsable.

La population étudiante internationale a connu une croissance importante, passant de 624 étudiants en 2020 à 1 187<sup>5</sup> en 2024, soit une augmentation de 90 %. Cette hausse s'est traduite par une augmentation des revenus de scolarité de 6,2 M\$ (+62,4 %) au cours des cinq dernières années. Comme illustré dans le Tableau 12, la proportion des revenus de droits de scolarité par rapport aux revenus totaux du CCNB est ainsi passée de 15,3 % à 17,8 %.

Bien que cette croissance soit favorable à la diversification des sources de financement, elle expose également le CCNB à une certaine vulnérabilité liée à l'évolution du contexte géopolitique et des politiques d'immigration canadiennes.

Le CCNB poursuit activement ses efforts visant à renforcer son autonomie financière, notamment en augmentant ses revenus autogénérés — soit la part des revenus excluant la subvention de base provinciale. Sa stratégie repose sur le développement de programmes, la formation continue, l'entrepreneuriat, l'innovation et les activités internationales. Le Tableau 13 illustre une croissance significative des revenus autogénérés entre 2020 et 2025, passant de 25,5 M\$ à 44,1 M\$<sup>6</sup>, soit une hausse de 73 % sur cinq ans.

<sup>5</sup> Information ressortie du PowerBi du Centre d'admission.

<sup>6</sup> Information ressortie à partir des états financiers audités.

**Tableau 12 : Répartition des revenus (2020-2021 à 2024-2025)**

| Revenus  | 2020-2021            |                                  | 2021-2022            |                                  | 2022-2023            |                                  | 2023-2024            |                                  | 2024-2025            |                                  |
|--|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
|  | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) |
| Subvention-GNB   | 41 936 933 \$        | 62,2 %                           | 45 599 597 \$        | 62,5 %                           | 45 406 574 \$        | 57,4 %                           | 46 876 160 \$        | 53,9 %                           | 49 319 241 \$        | 52,8 %                           |
| Subvention-Fédéral   | 3 347 866 \$         | 5,0 %                            | 3 421 995 \$         | 4,7 %                            | 4 942 896 \$         | 6,2 %                            | 5 542 897 \$         | 6,4 %                            | 5 519 370 \$         | 5,9 %                            |
| Subvention-Autres  | 1 185 234 \$         | 1,8 %                            | 1 311 859 \$         | 1,8 %                            | 2 161 416 \$         | 2,7 %                            | 4 159 102 \$         | 4,8 %                            | 2 454 095 \$         | 2,6 %                            |
| Intergouvernementales  | 4 079 243 \$         | 6,1 %                            | 5 024 013 \$         | 6,9 %                            | 4 656 649 \$         | 5,9 %                            | 5 275 911 \$         | 6,1 %                            | 6 645 943 \$         | 7,1 %                            |
| Droits de scolarité  | 10 346 751 \$        | 15,3 %                           | 10 546 397 \$        | 14,5 %                           | 12 882 260 \$        | 16,3 %                           | 14 488 570 \$        | 16,7 %                           | 16 587 463 \$        | 17,8 %                           |
| Frais d'admission  | 195 745 \$           | 0,3 %                            | 593 267 \$           | 0,8 %                            | 894 646 \$           | 1,1 %                            | 1 102 300 \$         | 1,3 %                            | 919 679 \$           | 1,0 %                            |
| Formation à contrat  | 879 962 \$           | 1,3 %                            | 967 282 \$           | 1,3 %                            | 1 070 222 \$         | 1,4 %                            | 1 337 985 \$         | 1,5 %                            | 1 293 244 \$         | 1,4 %                            |
| Langues officielles  | 2 656 809 \$         | 3,9 %                            | 2 806 748 \$         | 3,8 %                            | 4 438 083 \$         | 5,6 %                            | 4 930 718 \$         | 5,7 %                            | 6 422 293 \$         | 6,9 %                            |
| Vente de biens et services                                       | 1 849 732 \$         | 2,7 %                            | 1 765 833 \$         | 2,4 %                            | 1 657 263 \$         | 2,1 %                            | 1 860 967 \$         | 2,1 %                            | 2 280 886 \$         | 2,4 %                            |
| Loyers-Bâtiments provinciaux                                     | 222 036 \$           | 0,3 %                            | 240 784 \$           | 0,3 %                            | 322 485 \$           | 0,4 %                            | 523 100 \$           | 0,6 %                            | 912 297 \$           | 1,0 %                            |
| Autres   | 40 187 \$            | 0,1 %                            | 48 380 \$            | 0,1 %                            | 71 250 \$            | 0,1 %                            | 251 577 \$           | 0,3 %                            | 250 804 \$           | 0,3 %                            |
| Amortissement des revenus différés afférents aux immobilisations | 668 302 \$           | 1,0 %                            | 618 475 \$           | 0,8 %                            | 606 325 \$           | 0,8 %                            | 633 110 \$           | 0,7 %                            | 797 134 \$           | 0,9 %                            |
| <b>Totaux</b>  | <b>67 408 800 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>72 944 630 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>79 110 069 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>86 982 397 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>93 402 449 \$</b> | <b>100 %</b>                     |

**Tableau 13 : Revenus autogénérés (2020-2021 à 2024-2025)**

| 2020-2021     |  | 2021-2022     |  | 2022-2023     |  | 2023-2024     |  | 2024-2025     |  |
|---------------|--|---------------|--|---------------|--|---------------|--|---------------|--|
| Montant (\$)  | Pourcentage du revenus total du CCNB (%) | Montant (\$)  | Pourcentage du revenus total du CCNB (%) | Montant (\$)  | Pourcentage du revenus total du CCNB (%) | Montant (\$)  | Pourcentage du revenus total du CCNB (%) | Montant (\$)  | Pourcentage du revenus total du CCNB (%) |
| 25 471 867 \$ | 37,8 %                                   | 27 345 033 \$ | 37,5 %                                   | 33 703 495 \$ | 42,6 %                                   | 40 106 237 \$ | 46,1 %                                   | 44 083 208 \$ | 47,2 %                                   |

## 5.2.2 Dépenses

Depuis 2022, le CCNB a consenti d'importants investissements pour soutenir la mise en œuvre de son Plan stratégique, dont l'un des axes majeurs est la transformation des programmes d'enseignement vers une Approche centrée sur le développement des compétences (ACDC). Cet objectif de grande envergure mobilise des ressources humaines additionnelles et s'accompagne d'un plan de revitalisation de l'équipement pédagogique afin d'assurer une formation adaptée aux besoins actuels du marché du travail.

Le poste budgétaire le plus important demeure celui des salaires et avantages sociaux, qui a connu une hausse marquée à la suite des embauches liées à la mise en œuvre du plan stratégique, à l'augmentation du nombre des personnes étudiantes, la diversification de l'offre et du renouvellement de plusieurs conventions collectives échues. Ce poste a augmenté de 23,4 M\$ depuis 2020 et représente désormais 77,2 % des dépenses totales en 2025 (Tableau 14).

**Tableau 14 : Dépenses (2020-2021 à 2024-2025)**

| Dépenses                              | 2020-2021            |                                  | 2021-2022            |                                  | 2022-2023            |                                  | 2023-2024            |                                  | 2024-2025            |                                  |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|
|                                       | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) | Montant (\$)         | Part dans les revenus totaux (%) |
| Salaires et bénéfices                 | 49 399 520 \$        | 74,8 %                           | 54 479 708 \$        | 78,8 %                           | 57 882 874 \$        | 77,2 %                           | 65 343 738 \$        | 75,2 %                           | 72 891 667 \$        | 77,2 %                           |
| Services                              | 9 557 598 \$         | 14,5 %                           | 7 776 472 \$         | 11,3 %                           | 10 224 428 \$        | 13,6 %                           | 13 288 819 \$        | 15,3 %                           | 13 338 514 \$        | 14,1 %                           |
| Matériaux et fournitures              | 2 675 122 \$         | 4,1 %                            | 2 840 966 \$         | 4,1 %                            | 2 523 816 \$         | 3,4 %                            | 2 669 772 \$         | 3,1 %                            | 2 616 564 \$         | 2,8 %                            |
| Équipements                           | 1 513 906 \$         | 2,3 %                            | 1 196 328 \$         | 1,7 %                            | 901 235 \$           | 1,2 %                            | 899 811 \$           | 1,0 %                            | 794 516 \$           | 0,8 %                            |
| Contributions et subventions          | 1 283 445 \$         | 1,9 %                            | 1 195 425 \$         | 1,7 %                            | 1 525 496 \$         | 2,0 %                            | 2 546 319 \$         | 2,9 %                            | 2 353 204 \$         | 2,5 %                            |
| Services de la dette et autres frais  | 157 498 \$           | 0,2 %                            | 203 172 \$           | 0,3 %                            | 403 765 \$           | 0,5 %                            | 351 588 \$           | 0,4 %                            | 229 894 \$           | 0,2 %                            |
| Inventaire - Ventes biens et services | 455 750 \$           | 0,7 %                            | 450 338 \$           | 0,7 %                            | 476 654 \$           | 0,6 %                            | 469 548 \$           | 0,5 %                            | 530 870 \$           | 0,6 %                            |
| Amortissement des immobilisations     | 1 004 716 \$         | 1,5 %                            | 954 704 \$           | 1,4 %                            | 1 035 017 \$         | 1,4 %                            | 1 280 744 \$         | 1,5 %                            | 1 719 122 \$         | 1,8 %                            |
| <b>Totaux</b>                         | <b>66 047 555 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>69 097 113 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>74 973 285 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>86 850 339 \$</b> | <b>100 %</b>                     | <b>94 474 351 \$</b> | <b>100 %</b>                     |

## 5.3 Ressources humaines

Au cours de la période couverte par le présent examen, le secteur des Ressources humaines (RH) a continué de s'adapter à l'évolution de l'organisation et à la structure organisationnelle du CCNB, reflétant ainsi sa capacité de demeurer agile dans un contexte organisationnel changeant.

En début 2023, l'ajout de rôles stratégiques clés dans le secteur des RH est venu bonifier l'offre de services et d'accompagnement RH au sein de l'organisation. En effet, deux rôles distincts se concentrant spécifiquement sur les relations de travail (partenaire principal en relations de travail) et la stratégie du capital humain (partenaire principal en stratégie du capital humain) ont contribué de façon positive à l'avancement de dossiers stratégiques importants impliquant le secteur des ressources humaines à différents niveaux.

En novembre 2023, le secteur RH a amorcé une transformation importante afin de mieux répondre à la croissance organisationnelle du CCNB et aux nouvelles réalités du marché du travail apportant son lot de défis, dont des difficultés de recrutement, des besoins grandissants de notre clientèle interne et le besoin d'être une ou un partenaire stratégique à tous les niveaux. Cette démarche a mené à un renouveau de la structure RH, réalignant notamment les rôles de sorte à créer une équipe de recrutement composée de conseillères et conseillers en acquisition de talents ainsi qu'une équipe de partenaires RH pour l'accompagnement de la clientèle et généralistes RH.

De portée plus large pour l'ensemble du personnel, rappelons que quatre (4) groupes de membres du personnel du CCNB sont membres d'un syndicat. Trois (3) groupes sont sous le Syndicat du Nouveau Brunswick (SNB), soit : le groupe *Éducation - Enseignant*, le groupe *Éducation – Consultation et élaboration* (personnel non enseignant) et le groupe *Soutien administratif*. Le personnel faisant partie du groupe des services d'exploitation (mancœuvres, métiers, concierges et aide-laboratoire) est représenté par le Syndicat de la fonction publique (SCFP).

Entre 2020 et 2025, les quatre conventions collectives ont été négociées et signées, témoignant d'un climat de collaboration soutenu entre la direction et les partenaires syndicaux. Au terme de la période, le renouvellement des ententes se poursuit de manière ordonnée : une entente de principe a été conclue avec le groupe SCFP en septembre 2025, tandis que les négociations se poursuivent pour deux groupes du SNB. Le groupe *Soutien administratif* amorcera quant à lui ses discussions prochainement.

### 5.3.1 Répartition des effectifs employés

Le Tableau 15 suivant indique que le pourcentage des ressources humaines effectuant la livraison des programmes et des services d'appui à l'apprentissage est passé de 75,1 % au 10 mai 2020 à 73 % au 31 mars 2025.

Il faut noter que malgré cette fluctuation, le nombre de membres du personnel s'est accru passant de 506 en 2020 à 610 membres du personnel dédiés à la livraison des programmes et des services d'appui à l'apprentissage en 2025. On note annuellement de 72 % à 75 % des membres du personnel (réguliers et termes à durée déterminée) qui œuvrent directement à la livraison des programmes et aux services d'appui, alors qu'environ le quart des autres membres du personnel se situe dans la gestion et l'administration, aux services d'infrastructure ainsi qu'au réseau INNOV.

L'ajout de ressources humaines dans le domaine de la gestion et de l'administration entre l'année 2020 à 2025 visait principalement la capacité d'agir du CCNB en assurant les ressources pour le développement de projets, à l'encadrement du changement organisationnel, à la recherche et innovation (INNOV), au développement du capital humain, y compris des ressources à l'appui administratif.

**Tableau 15 :** Répartition des ressources humaines selon leurs fonctions principales au CCNB de 2020 à 2025

| ETP par composante*  |              | 10 mai 2020          | 3 mai 2021          | 2 mai 2022          | 17 mai 2023         | 21 mai 2024         | 31 mars 2025        |
|--|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Prestation de programmes réguliers et formation            | ETP %        | 327<br>48,5 %        | 312<br>46 %         | 326<br>45 %         | 321<br>43 %         | 344<br>42 %         | 379<br>45 %         |
| Prestation des services d'appui                            | ETP %        | 179<br>26,6 %        | 190<br>28 %         | 207<br>29 %         | 211<br>29 %         | 228<br>29 %         | 231<br>28 %         |
| <b>Sous-total – livraison et service d'appui</b>           | <b>ETP %</b> | <b>506</b><br>75,1 % | <b>502</b><br>74 %  | <b>533</b><br>74 %  | <b>532</b><br>72 %  | <b>572</b><br>71 %  | <b>610</b><br>73 %  |
| Installation et entretien                                  | ETP %        | 75<br>11,1 %         | 74<br>11 %          | 75<br>11 %          | 75<br>10 %          | 77<br>10 %          | 74<br>9%            |
| Gestion et administration                                  | ETP %        | 93<br>13,8 %         | 78<br>11 %          | 87<br>12 %          | 111<br>15 %         | 116<br>15 %         | 120<br>14%          |
| <b>Sous-total – maintenance, gestion et administration</b> | <b>ETP %</b> | <b>168</b><br>24,9 % | <b>152</b><br>22 %  | <b>162</b><br>23 %  | <b>186</b><br>25 %  | <b>193</b><br>25 %  | <b>194</b><br>23 %  |
| <b>Total au plan d'établissement</b>                       | <b>ETP %</b> | <b>674</b><br>100 %  | <b>678</b><br>100 % | <b>718</b><br>100 % | <b>741</b><br>100 % | <b>788</b><br>100 % | <b>834</b><br>100 % |

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

Source : Ressources humaines, CCNB

### 5.3.2 Taux de satisfaction du personnel au travail

Le CCNB continue de reconnaître la contribution et l'engagement soutenu de son personnel, et s'assure de faire de l'établissement un milieu de travail stimulant. Des sondages sur le taux de satisfaction du personnel au travail dans le cadre de l'évaluation de la qualité du climat organisationnel ont été réalisés environ tous les deux ans, jusqu'en 2020. Par la suite, le CCNB a adopté un nouveau format afin de sonder le personnel de façon plus régulière sur leur satisfaction et leur engagement au travail.

Ainsi, depuis novembre 2022, le CCNB a lancé l'utilisation de la plateforme Workleap/Officevibe, dans le but d'implanter un mécanisme interactif et dynamique pour évaluer la santé organisationnelle sur une base régulière. Cette initiative permet au CCNB de suivre le bien-être du personnel tout au long de l'année. La plateforme Workleap/Officevibe permet aux membres du personnel de répondre anonymement à des sondages réguliers, de maintenir un contact et d'engager des discussions continues et significatives avec leurs gestionnaires (sur une base anonyme ou non, aux choix de la personne employée). Ces échanges et rétroactions directes entre membres du personnel et leurs gestionnaires viennent par le fait même nourrir le développement de notre organisation qui est mieux alignée au pouls des membres du personnel. Avec un taux de participation moyen de 55 %, nous sommes fiers de constater que cet outil a été adopté par une grande partie de notre personnel, devenant une composante essentielle du quotidien au CCNB.

Depuis janvier 2023, le taux d'engagement du personnel demeure stable avec une moyenne de 78 %. De plus, le score eNPS (*Employee Net Promoter Score*), un indicateur qui mesure le niveau d'engagement et de satisfaction des membres du personnel en se demandant si elle et ils recommanderaient le CCNB comme employeur à leur entourage, est en croissance constante depuis l'utilisation de la plateforme Workleap/Officevibe, se situant maintenant à 33 selon les plus récentes données au printemps 2025.

L'objectif est d'être proactif dans notre approche et utilisation de l'outil, les partenaires RH offrent depuis novembre 2024 un accompagnement plus fluide et régulier aux gestionnaires dans la gestion de leurs équipes en lien avec leurs résultats aux sondages Workleap/Officevibe. Ceci permet également de maximiser le développement du capital humain, en tenant compte de nos résultats et rétroaction dans le développement de la stratégie du capital humain et de diverses initiatives touchant le personnel.



En janvier 2025, le **CCNB a été reconnu comme l'un des meilleurs employeurs des provinces atlantiques selon le classement Atlantic Canada's Best Places to Work du magazine Atlantic Business**, une reconnaissance importante qui a permis de souligner l'importance de l'engagement de notre personnel.

## 5.4 Infrastructures

L'entente tripartite entre le ministère des Transports et de l'Infrastructure, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et le CCNB continue d'encadrer l'utilisation et la gestion des installations.

Le CCNB met en œuvre un processus annuel de consultation interne d'évaluation des besoins et de priorisation des projets en capital, approuvé par le Conseil des gouverneurs et transmis au ministère pour confirmation du budget. Cette approche assure une gestion rigoureuse et planifiée des infrastructures tout en répondant aux besoins des étudiantes et étudiants.

Entre 2020 et 2025, le CCNB a investi de manière continue dans l'amélioration de ses infrastructures, en mettant l'accent sur la durabilité et l'efficacité énergétique. Des audits énergétiques ont été réalisés sur plusieurs bâtiments avec l'aide de MCW Maricor, et une continuité des évaluations de mi-vie a été effectuée sur le site de Youghall à Bathurst avec l'aide de la firme Jacques Boucher Architecte Inc.

Ces initiatives, incluant l'optimisation des systèmes de chauffage et de géothermie, la conversion à l'éclairage DEL, la réduction de la consommation d'eau et l'intégration d'outils de suivi énergétique, ont renforcé l'efficacité opérationnelle, réduit l'empreinte environnementale et soutenu les objectifs stratégiques de durabilité du Collège.

Le CCNB a également poursuivi plusieurs projets phares afin d'adapter ses campus aux besoins actuels et futurs. La planification avancée du renouvellement du campus de Bathurst a vu progresser la conception et la préparation de la construction d'un nouvel édifice, ainsi que des rénovations majeures sur le site existant.

Par ailleurs, les plans maîtres des campus de Bathurst et de Dieppe conçus avec la firme BC2 ont été élaborés en consultation avec la communauté collégiale, des partenaires externes et des acteurs du milieu, et ont aidé à guider l'aménagement des campus. Ces projets s'appuient sur des principes de durabilité, de performance énergétique, de mobilité durable, de flexibilité des espaces et d'intégration communautaire, afin de soutenir une croissance responsable et adaptée aux besoins de la population étudiante.



Le CCNB poursuivra la modernisation de ses campus, la consolidation de ses projets phares et l'intégration de solutions durables, tout en maintenant son leadership en planification stratégique et en performance énergétique. Compte tenu de la présence d'installations désuètes et vieillissantes ainsi que de contraintes d'espace dans plusieurs campus, le CCNB adoptera une approche proactive de gestion afin de prioriser les mises à niveau essentielles, d'optimiser l'utilisation des espaces et de soutenir la croissance durable.

## 5.5 Technologies de l'information

Le secteur des technologies de l'information (TI) du CCNB joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des opérations administratives et pédagogiques. Dans un contexte de transformation numérique accélérée, le personnel et la population étudiante dépendent plus que jamais de la fiabilité, de la sécurité et de la modernité des infrastructures TI pour mener à bien leurs activités. Entre 2020 et 2025, le secteur TI a su maintenir un service de haute qualité. Selon un sondage interne réalisé en 2024 auprès des membres du personnel, le Service des technologies de l'information a obtenu un taux d'appréciation de 88 %, témoignant de la qualité du service offert et guidant les priorités d'amélioration continue. Cela, malgré des défis importants tels que le vieillissement des infrastructures, la rareté de la main-d'œuvre spécialisée, l'évolution rapide des menaces en cybersécurité et la croissance des besoins en équipements et en services numériques.

Au cours de cette période, le CCNB a réalisé d'importants progrès en cybersécurité afin de protéger ses environnements numériques et ses données institutionnelles. Le déploiement de la solution *DarkTrace Email* en 2024 a permis d'améliorer la détection et la prévention des menaces grâce à l'intelligence artificielle, réduisant considérablement le pourriel et les tentatives d'hameçonnage. L'implantation de la plateforme *ThreatLocker* a renforcé le contrôle des applications et des accès sur les postes de travail, diminuant les risques d'intrusion. La modernisation des pare-feu, avec l'ajout de configurations en haute disponibilité, a accru la résilience des services critiques. Par ailleurs, la collaboration continue avec le

Réseau informatique éducatif (RIÉ) pour la réalisation de tests d'intrusion et l'évaluation annuelle des risques contribue à une gestion proactive des vulnérabilités. Un projet d'implantation de *DarkTrace Network* est aussi planifié pour la prochaine période. Enfin, des analyses sont en cours pour l'adoption d'un gestionnaire de mots de passe institutionnel, tandis que la plateforme *Terranova* soutient la formation continue du personnel et la sensibilisation à la cybersécurité. Ces initiatives illustrent une approche intégrée combinant technologie, gouvernance et culture de sécurité.

Le secteur TI a également poursuivi la modernisation de ses infrastructures et le renouvellement des équipements informatiques dans les ateliers, laboratoires et salles de classe. Une planification budgétaire rigoureuse a permis d'assurer une gestion prévisible et efficace du cycle de vie des équipements. En parallèle, la transition vers la téléphonie VOIP a été amorcée afin d'offrir un service plus flexible et mieux adapté aux nouvelles réalités de travail. Sur le plan pédagogique, plusieurs espaces d'enseignement ont été modernisés pour favoriser l'innovation et l'accessibilité numérique. Dans une perspective d'efficacité opérationnelle, le CCNB a également implanté l'outil *TopDesk* afin d'améliorer la gestion des demandes de soutien technique, la traçabilité des interventions et la satisfaction des utilisatrices et utilisateurs. Son déploiement progressif vers d'autres secteurs permettra d'harmoniser à terme la gestion des demandes au sein d'une même plateforme.

## 5.6 Conclusion

Au terme de la période 2020-2025, le CCNB démontre une solide capacité de gestion et une utilisation efficiente de ses ressources financières, humaines et matérielles. Malgré un contexte marqué par des défis économiques et de main-d'œuvre, l'établissement a su maintenir une stabilité budgétaire, accroître ses revenus autogénérés et investir de manière stratégique dans la transformation de ses programmes, de ses infrastructures et de ses technologies. La modernisation de la structure des ressources humaines, la mise en œuvre d'outils de suivi du climat organisationnel et l'adoption de solutions technologiques innovantes témoignent d'une organisation agile, tournée vers l'amélioration continue et la durabilité. Les projets d'efficacité énergétique, la planification des campus et la cybersécurité renforcée illustrent quant à eux une gestion proactive et responsable.

Toutefois, la capacité d'accueil des espaces limités de plusieurs campus et le vieillissement des infrastructures constituent un frein croissant à la croissance et à la diversification des programmes. Une planification continue des investissements en infrastructures physiques, alignée sur les plans maîtres des campus et les besoins émergents du marché du travail, sera essentielle pour soutenir le développement futur de l'institution. Le CCNB dispose des leviers essentiels pour poursuivre son développement de manière durable, tout en soutenant efficacement sa mission éducative et son engagement envers la qualité des services à la communauté collégiale.

# Chapitre 6 :

## Gouvernance et assurance qualité

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

### 6.1 Aperçu

Ce chapitre présente le rôle et le fonctionnement du Conseil des gouverneurs, de même que les pratiques de gestion, de gestion des risques et d'assurance qualité qui encadrent les activités du CCNB. Il met également en lumière les politiques institutionnelles adoptées afin de garantir la pertinence et la qualité des programmes et services offerts. Enfin, la structure organisationnelle est décrite pour illustrer comment l'ensemble de ces mécanismes contribue à l'efficacité du CCNB.

### 6.2 Conseil des gouverneurs

Comme énoncé dans la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*, les activités et les affaires internes du CCNB sont dirigées et gouvernées par un Conseil des gouverneurs. Le conseil est composé de 15 membres, incluant une personne du personnel enseignant, une du personnel non enseignant ainsi qu'une de la communauté étudiante, toutes et tous nommés par leurs pairs. Sa composition reflète également la diversité en matière de genre, de régions et de compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions. (L'annexe VIII présente la liste des membres du Conseil des gouverneurs au 30 juin 2025.)

Bien que le fonctionnement du conseil demeure stable et conforme à ses responsabilités légales, certaines difficultés ont été observées quant à la publication officielle des nominations et aux délais associés à leur approbation. Ces enjeux, relevant du processus de nomination gouvernemental, peuvent occasionner des retards dans la confirmation du plein effectif du conseil et, par conséquent, dans la planification de ses travaux.

Le conseil se réunit quatre fois par année en session ordinaire et peut se réunir en session extraordinaire au besoin. Ses réunions se tiennent dans différentes régions de la province, permettant ainsi aux membres de mieux comprendre les dynamiques communautaires, économiques et sociales des milieux desservis par le CCNB.

Pour appuyer son fonctionnement, le conseil s'appuie sur trois comités permanents, notamment : le Comité de gouvernance, le Comité de finance ainsi que le Comité des ressources humaines.

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

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

## 6.3 Pratique de gestion

Dans le respect de la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*, le CCNB privilégie une gestion axée sur les résultats (GAR). Cette approche repose sur des indicateurs de performance basés sur des cibles annuelles, permettant de mesurer l'atteinte des résultats attendus.

Pour assurer la cohérence entre le plan stratégique, le plan d'affaires et le rapport annuel, le CCNB s'appuie sur un Cadre de gestion et guide à la reddition de compte, adopté chaque année par le Conseil des gouverneurs et présenté au ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Ce cadre établit un cycle conjoncturel général composé de quatre étapes : *planification, réalisation, reddition de comptes et amélioration continue*.

## 6.4 Gestion des risques

La gestion des risques constitue un pilier de la gouvernance du CCNB et un mécanisme essentiel de prévention et de protection pour l'atteinte de sa mission, conformément à la *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*.

Depuis 2014, le Collège a mis en place un processus structuré de cartographie des risques, comprenant l'identification, l'évaluation, la priorisation et la mise en œuvre de mesures d'atténuation. Le Registre des risques et des mesures d'atténuation est mis à jour annuellement et présenté au Conseil des gouverneurs.

Soutenu par le Conseil de direction et le Conseil d'orientation, ce processus permet d'évaluer les risques anticipés et les stratégies d'atténuation mises en œuvre. De plus, un suivi trimestriel de l'évolution des risques et des mesures est présenté au Conseil des gouverneurs et au Conseil de direction, assurant ainsi une gouvernance proactive et continue du risque organisationnel.

## 6.5 Système qualité et politiques

L'amélioration continue constitue un principe central du système qualité du CCNB et un fondement de la pérennité de ses programmes et services. Au fil des dernières années, le CCNB a poursuivi l'harmonisation de ses politiques, le renforcement de ses normes de gestion et la systématisation de ses processus d'évaluation, afin d'assurer la pertinence et la qualité de son offre de formations en lien avec les besoins du marché de travail et de la population néo-brunswickoise.

Dans cette perspective, la période couverte par le présent examen a été marquée par le lancement d'une refonte institutionnelle complète du cadre de gestion des politiques. Cet exercice structuré de veille, de rationalisation et de mise à jour, vise à amalgamer les politiques existantes, à réévaluer leur pertinence à la lumière des nouvelles stratégies institutionnelles et des exigences légales, et à instaurer un cadre de gouvernance clair, cohérent et aligné sur la mission du CCNB.

Une étape déterminante a été franchie avec la mise à jour de la *Politique d'élaboration, de mise en œuvre et de révision d'une politique*, qui établit des calendriers de révision, des processus uniformisés et des critères d'assurance qualité applicables à l'ensemble des politiques institutionnelles. Cette initiative a permis de consolider un système fiable de gestion et de conformité des politiques, garantissant la cohérence, la transparence et la rigueur administrative de l'organisation.

En parallèle, l'adoption de la *Politique – Assurance qualité des programmes d'études*, entrée en vigueur le 25 février 2025, est venue renforcer le dispositif global d'assurance qualité. S'appuyant sur un cadre d'assurance qualité (CAQ), cette politique définit un processus transparent et rigoureux encadrant la création, le développement, l'évaluation, la suspension, l'arrêt et le transfert des programmes d'études. Elle favorise ainsi leur mise à jour continue et leur amélioration constante.

La mise en œuvre de cette politique est soutenue par le Bureau d'assurance qualité et par un Comité de l'assurance qualité et de l'amélioration continue des programmes d'études, multipartite et représentatif. Ce dispositif consolide une culture institutionnelle de qualité, bien implantée au CCNB, et témoigne de l'engagement de l'établissement à offrir des programmes pertinents, durables et alignés sur les plus hauts standards de gouvernance académique et administrative.

## 6.6 Structure organisationnelle

Au cours du cycle quinquennal de cet examen, la structure organisationnelle du CCNB a évolué afin d'accroître la cohérence, l'efficacité administrative et la qualité de la formation. Le Conseil de direction a été resserré autour de cinq membres : la présidence-direction générale, la vice-présidence à la Formation et à la Réussite étudiante, la vice-présidence au Développement, la vice-présidence aux Services administratifs et la direction générale de la Gestion stratégique, favorisant une gouvernance intégrée et une meilleure coordination des fonctions stratégiques.

La réorganisation des services a permis d'améliorer le continuum de l'expérience étudiante, notamment par l'intégration du Service de l'admission collégial (SAC) au sein de la nouvelle Direction de la gestion intégrée des inscriptions, regroupant le registrariat, le recrutement et les admissions. Cette approche intégrée soutient une gestion plus fluide du parcours étudiant, de l'inscription jusqu'à la diplomation.

Une transformation majeure de la structure académique a également mené à la création de sept écoles regroupant les programmes par familles disciplinaires. Les directions de campus sont ainsi devenues doyennes et doyens d'école, favorisant une approche réseau pour la planification et la gestion de la formation. Des directions adjointes aux Services administratifs (DASA) et des directions adjointes à l'Apprentissage et à la Réussite étudiante (DAARÉ) ont été instaurées afin d'appuyer la gouvernance locale et la coordination des services.

D'autres ajustements ont renforcé la gouvernance organisationnelle, dont la création d'un poste de conseillère principale en équité, diversité et inclusion (ÉDI) relevant de la présidence-direction générale, à la suite des travaux du groupe de réflexion sur l'ÉDI, ainsi que la séparation des fonctions de finances et d'infrastructures afin de clarifier les rôles et d'optimiser la planification des ressources physiques et financières. Ces évolutions ont permis un renforcement des capacités internes en gestion de projets, en gestion du changement, essentielles pour soutenir l'agilité organisationnelle et la mise en œuvre efficace des priorités du CCNB, et permettre l'engagement des membres du personnel.

La gouvernance collégiale s'appuie sur le Conseil de direction et trois instances complémentaires : le Conseil d'orientation, le Conseil de la formation et de la réussite étudiante et le Conseil du leadership collégial, ceci permet d'assurer une cohérence, une concertation et un leadership collectif au sein du CCNB.

Cette structure repose sur l'engagement soutenu de l'ensemble du personnel du CCNB, dont la collaboration et l'expertise contribuent directement au bon fonctionnement de l'organisation et à la réalisation de sa mission éducative.

L'organigramme présenté à l'annexe IX reflète la structure organisationnelle du CCNB telle qu'elle se présentait à la rédaction du présent examen. Bien que quelques changements de personnel soient survenus après le 30 juin 2025, la structure demeure représentative de l'organisation en place à la fin du cycle quinquennal, et illustre fidèlement la répartition actuelle des responsabilités et des fonctions au sein du CCNB.

## 6.7 Conclusion

Le CCNB dispose d'un modèle de gouvernance intégré et solide, fondé sur la complémentarité entre la supervision stratégique du Conseil des gouverneurs et la gouverne opérationnelle exercée par la présidence-direction générale et le Conseil de direction. Cette structure permet d'assurer la cohérence entre la mission, les orientations institutionnelles et la gestion quotidienne, tout en favorisant la transparence, la rigueur et la reddition de comptes.

Au fil du cycle 2020-2025, la modernisation du cadre de gestion, la refonte des politiques institutionnelles et la mise en œuvre du cadre d'assurance qualité ont renforcé la culture d'amélioration continue et de collaboration à l'échelle du réseau. L'intégration graduelle de la gestion du changement et des pratiques structurées de gestion de projet a soutenu la mise en œuvre harmonieuse des initiatives stratégiques et facilite l'adaptation de l'organisation à un environnement en constante évolution. Ces fondements assurent la qualité des programmes et la performance organisationnelle, tout en plaçant le CCNB dans une position solide pour aborder la prochaine décennie avec agilité et efficacité.

# VISION PASSION SUCCÈS

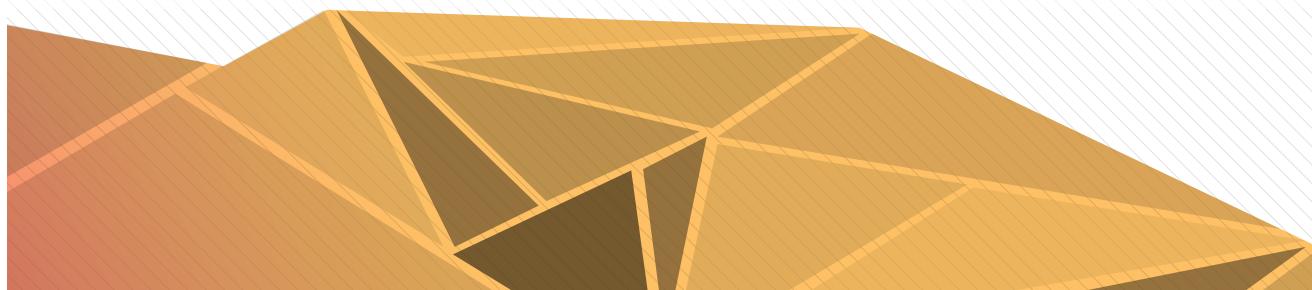
Plan stratégique  
2016-2021





# TABLE DES MATIÈRES

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





# EN ROUTE VERS 2021

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

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

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

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

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

**Jean Jacques Roy**  
*Président du Conseil des gouverneurs*

**NOS PRIORITÉS:  
ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS,  
COMMUNAUTÉ et VIABILITÉ**

# DES DÉFIS STIMULANTS

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

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

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

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

Afin d'assurer la viabilité financière, nos décisions d'investissement s'appuieront sur des informations et des données factuelles et nos pratiques de gestion

s'inscriront dans une culture plus entrepreneuriale, nous permettant d'agir plus rapidement sur les occasions d'affaires, avec des répercussions à court, moyen et long termes pour le CCNB.

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

**Liane Roy**  
*Présidente-directrice générale*

## LA POPULATION ÉTUDIANTE : AU COEUR DE NOS ACTIONS

2

Plan stratégique 2016-2021

# DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

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

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

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

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

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

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





# NOTRE ENVIRONNEMENT

## EXTERNE

---

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

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

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

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

de ses capacités pour faciliter son insertion au marché du travail.

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

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

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

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

# RONNEMENT

## INTERNE

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

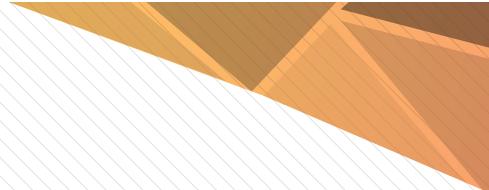
La répartition des programmes de formation dans les campus est constamment en révision afin d'augmenter le nombre de femmes sur les campus avec une forte proportion d'hommes et vice-versa, de favoriser la mobilité des étudiants néo-brunswickois d'une région à l'autre, d'augmenter le taux d'occupation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

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

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

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

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



# NOS VALEURS

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

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

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

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

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



## NOTRE VISION

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

## NOTRE MISSION

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

## NOTRE ENGAGEMENT

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

# AXES STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

---

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

# 1

## ÉTUDIANTS/DIPLÔMÉS

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

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

# 2

## COMMUNAUTÉ

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

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

# 3

## VIABILITÉ

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

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

Plan stratégique 2016-2021

9

# INDICATEURS DE RENDEMENT

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

Taux de persévérence  
**Cible 2021 : 85 %**

Taux de diplomation  
**Cible 2021 : 85 %**

Taux de satisfaction des diplômés  
**Cible 2021 : 90 %**

Taux d'embauche  
**Cible 2021 : 87 %**

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

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

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

Taux de satisfaction du personnel  
**Cible 2021 : 90 %**

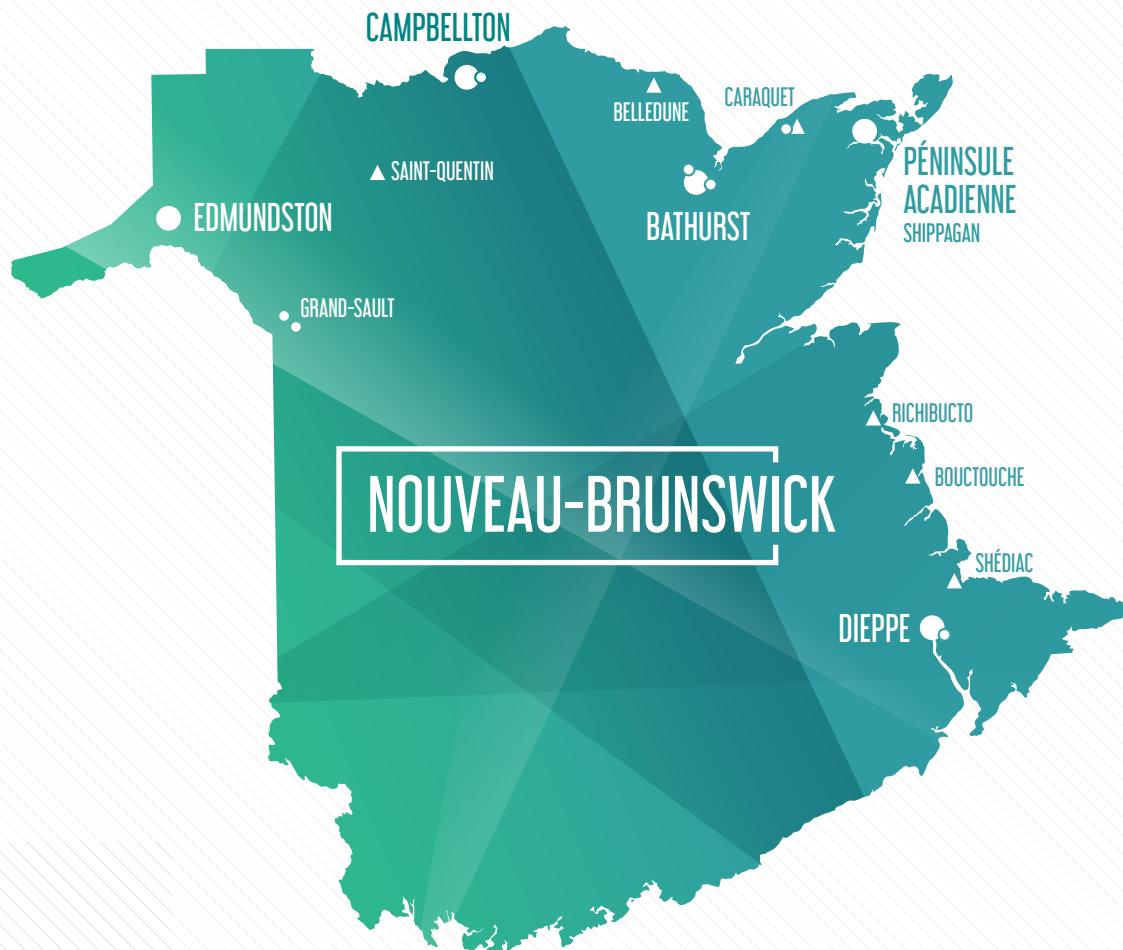
Taux d'investissement dans le perfectionnement et le développement professionnels  
**Cible 2021 : 1,8 %**

Taux des revenus autogénérés  
**Cible 2021 : 40 %**

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

Impact socioéconomique :  
**Résultats de l'étude en 2018**





#### LÉGENDE :

- CAMPUS DU CCNB
- ▲ CENTRES DE FORMATION
- CENTRES SPÉCIALISÉS



**AU CCNB,  
NOUS AVONS  
LA VISION DE MENER  
VOTRE PASSION  
VERS LE SUCCÈS!**

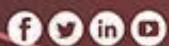


#### CCNB – Siège social

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

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

Pour le personnel du CCNB, la version intégrale du Plan stratégique est également accessible dans *Terminus* sous l'onglet « À propos du CCNB ».



[ccnb.ca](http://ccnb.ca)

1-800-676-2262

# Annexe II Plan stratégique 2022-2027



# Annexe III Plan stratégique 2022-2027 (version 2.0)



## Impact économique du CCNB

Exercice financier 2019-2020 (opérations + diplômés)



## Impact des anciens diplômés et RCI

Les plus de 27 000 anciens diplômés du CCNB...



ont stimulé le PIB provincial de

**3,7 MILLIARDS \$**  
(11 % du PIB total)



ont soutenu

**41 000 EMPLOIS**



Le financement de la recherche appliquée et du transfert de l'innovation au CCNB a augmenté de

**56%**  
entre 2015-2016 et 2019-2020



Pour chaque dollar investi par le GNB dans le CCNB, le RCI sur 20 ans est de

**3,17 \$\*** —  
— **5,53 \$**  
aux étudiants

\*Y compris les recettes des opérations de 2019-2020 du CCNB et uniquement les recettes générées par les diplômés du CCNB qui excèdent celles prévues par les diplômés du secondaire sur le marché du travail.

## Impact économique prévu

Au cours des 20 prochaines années, les nouveaux diplômés du CCNB généreront



**1,7 MILLIARD \$**  
en revenus du travail



**1,2 MILLIARD \$**  
en dépenses des ménages



**408 MILLIONS \$**  
en recettes fiscales pour le gouvernement provincial et les municipalités

# Impact social du CCNB

Le CCNB a jusqu'à maintenant eu un impact social considérable dans chacun des quatre objectifs de développement durable (ODD)

des Nations Unies qu'il a priorisés. Ces efforts serviront de base à l'élargissement de l'impact social à l'avenir.

## ODD 4 Éducation de qualité



Les diplômés adultes ont occupé  
**988 EMPLOIS**  
(2020)



Les diplômés adultes représentent  
**65 %**  
des diplômés  
(2019-2020)



**1 970**  
apprentis sous-scolarisés  
inscrits à un programme de  
transition (2015-2020)

## ODD 8 Travail décent et croissance économique



Les inscriptions d'étudiants  
internationaux ont augmenté  
**DE PLUS DE 200 %**  
(2015-2020)



**98,3 %**  
provenaient de 24  
pays francophones



Presque tous ont demandé la résidence  
**PERMANENTE**  
au N.-B.

## ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure



Classé parmi les  
**10 PREMIERS**  
collèges canadiens en  
revenus de R&D par  
employé (2019)



Le Centre d'accès à la  
technologie du CCNB  
**EST LE SEUL**  
au N.-B. (2021)



Les dépenses de recherche appliquée  
du CCNB-INNOV étaient  
**1 %**  
de toutes les dépenses  
provinciales en R.-D.  
(2018)

## ODD 10 Inégalités réduites



La participation des francophones ayant fait des  
études collégiales à la population active était  
**15-20 % PLUS ÉLEVÉE**  
que la participation de ceux qui n'avaient pas de  
diplôme d'études postsecondaires (2016)



Les diplômés des collèges  
francophones bénéficient  
d'une prime de revenu  
moyenne de  
**36 %**  
(2015)



Les diplômés francophones  
ont occupé  
**933 EMPLOIS**  
(2019-2020)

## Annexe VI Indicateurs, cibles et résultats

### Indicateurs, cibles et résultats

Le tableau suivant présente les indicateurs de performance, les cibles et les résultats atteints pour 2024 2025, conformément au Plan stratégique 2022-2027.

| Indicateurs du CCNB   | Cibles 2024-2025  | Résultats  | Cibles 2027  |
|---|---|--|--|
| Proportion des programmes qui bénéficient d'un profil de compétences techniques et sociales.  | 48 %<br>(37 programmes)   | 53 % <sup>1</sup><br>(41 programmes)                               | 100 %  |
| Proportion des personnes apprenantes qui complètent un programme de formation selon une approche centrée sur le développement des compétences.                        | 20 %  | Sans objet <sup>2</sup>  | Au moins 60 %  |
| Proportion des personnes apprenantes qui auront complété un cheminement personnalisé de formation.  | Au moins 40 %   | 41 %   | Au moins 40 %  |
| Nombre de personnes candidates et apprenantes qui développent un plan de vie-carrière à l'aide des services d'appui.  | 150   | 348  | 750 par année  |
| Augmentation de la main-d'œuvre qualifiée qui s'ajoute à l'économie du N.-B. <sup>3</sup>   | 1425  | 1958   | 1 500 personnes par année  |
| Proportion des finissantes et des finissants internationaux qui travaillent au N.-B., un an et trois ans après l'obtention de leur diplôme.                           | 70 % (1 an)<br>Non disponible (3 ans)   | Sans objet <sup>2</sup>  | 75 % (1 an)<br>70 % (3 ans)  |
| Valeur des projets industriels réalisés dans les secteurs clés.   | + 70 %<br>(1,64 M\$)  | + 69.43 %<br>(1,63 M\$) <sup>4</sup>                               | + 50 %<br>(1,44 M\$)   |
| Nombre de personnes formées qui accèdent ou conservent un emploi grâce à ces partenariats.  | 500 personnes dans la prochaine année   | 469 <sup>5</sup>   | 1000 personnes en 5 ans  |
| Nombre de partenariats établis dans un contexte de cocréation d'expériences d'apprentissage.  | 10 partenariats dans la prochaine année   | 10   | Au moins 1 partenariat par école du CCNB en 5 ans                                    |
| Proportion des programmes qui intègrent des projets communautaires obligatoires.  | 55 %<br>(43 programmes)   | Sans objet <sup>2</sup>  | Au moins 90 %  |
| Nombre d'heures de bénévolat consacrées par le personnel dans des projets communautaires.   | 6 000 heures  | 8 099 heures   | 10 000 heures  |
| Empreinte carbone du CCNB.  | Réduction de 2 % de la production de dioxyde de carbone (CO <sub>2</sub> ) par rapport à l'année précédente | Augmentation de 4,9 % par rapport à l'année 2023-2024 <sup>6</sup> | Réduction de 1 % de la production de dioxyde de carbone (CO <sub>2</sub> ) par année |
| Proportion de programmes de formation qui incluent des acquis d'apprentissage liés à l'écoresponsabilité.   | 48 %<br>(37 programmes)   | Sans objet <sup>2</sup>  | Au moins 65 %  |
| Proportion de la communauté collégiale qui évalue favorablement les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion du Collège.                                       | Personnel (75 %) <sup>7</sup>   | Personnel 84 %   | Personnel 80 %   |
|   | Population étudiante 94 % <sup>7</sup>  | Population étudiante 92 % <sup>8</sup>                             | Population étudiante 87 %  |
| Proportion de programmes de formation qui incluent des acquis d'apprentissage liés à la construction identitaire francophone parmi les compétences sociales évaluées. | 48 %<br>(37 programmes)   | Sans objet <sup>2</sup>  | Au moins 65 %  |
| Proportion du personnel qui évalue favorablement leur degré d'engagement, le niveau de collaboration et la qualité de la communication.                               | 82 %  | 83 % <sup>9</sup>  | 75 %   |
| Proportion des ressources investies annuellement dans les projets prioritaires du CCNB.   | 3,5 %   | 8,2 % <sup>10</sup>  | Au moins 2,5 % chaque année avec une augmentation de 0,5 % annuellement              |

## Notes explicatives :

- <sup>1</sup> Plusieurs autres programmes non réguliers bénéficient aussi d'un profil de compétences techniques et sociales, mais ils n'ont pas été comptabilisés dans le résultat 2024-2025 afin de rester cohérent avec la méthodologie utilisée pour établir la cible 2024-2025, qui n'incluait pas les programmes non réguliers.
- <sup>2</sup> À la suite du bilan de mi-parcours du Plan stratégique 2022-2027, cet indicateur sera retiré à compter de 2025-2026. Aucun résultat n'est donc présenté pour 2024-2025.
- <sup>3</sup> Cet indicateur était auparavant « Augmentation de la main-d'œuvre qualifiée qui s'ajoute à l'économie du N.-B. dans un emploi lié au domaine de formation » dans le Plan stratégique 2022-2027.
- <sup>4</sup> La valeur des projets industriels réalisés par INNOV dans les secteurs clés a augmenté de 69,43 %, atteignant 1,63 M\$, ce qui représente un écart minime par rapport à la cible 2024-2025 de 70 %.
- <sup>5</sup> La cible 2024-2025 de 500 personnes formées ayant accédé à ou conservé un emploi grâce à ces partenariats n'a pas été atteinte, le résultat s'élevant à 469, soit un écart de 31 personnes.
- <sup>6</sup> Le pourcentage a été calculé à partir des données produites par le logiciel Portfolio Manager en date du 31 mars 2025. Les émissions de dioxyde de carbone sont passées de 4 098 tonnes métriques en 2023-2024 à 4 308 tonnes métriques en 2024-2025, soit une augmentation de 4,9 %. La cible annuelle de réduction n'a donc pas été atteinte cette année.
- <sup>7</sup> Des sondages ont été réalisés à l'hiver 2025 pour obtenir les données pour 2024-2025. À noter que la méthodologie utilisée pour le sondage 2024-2025 est différente de celle utilisée dans le sondage initial pour établir les données de référence et les cibles. Afin d'avoir plus de précision et des résultats plus facilement actionnables, la formulation a été révisée pour les deux groupes.
- <sup>8</sup> La cible 2024-2025 de 94 %, pour la population étudiante n'a pas été atteinte, le résultat s'élevant à 92 %, soit un écart de 2 %.
- <sup>9</sup> La méthodologie utilisée pour le sondage 2024-2025 est différente de celle utilisée dans le sondage initial pour établir la donnée de référence et les cibles. Le sondage initial avait été réalisé par la firme « Analys ». La donnée 2024-2025 a, quant à elle, été déterminée en faisant la moyenne de 24 métriques pertinentes de l'outil de santé organisationnelle Workleap/Officevibe.
- <sup>10</sup> À la suite du bilan de mi-parcours du Plan stratégique 2022-2027, cet indicateur sera retiré à compter de 2025-2026. L'exercice 2024-2025 sera donc la dernière année pour laquelle un résultat sera présenté.

**Annexe VII**   **Liste des programmes faisant l'objet d'un agrément, d'une reconnaissance professionnelle ou menant à une certification d'un métier (en vigueur 2024-2025)**

## Programmes d'études agréés

| <b>Organismes d'agrément</b>  | <b>Programmes d'études</b>   |
|---|--|
| <b>Agrément Canada</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Assistance de laboratoire médical</li><li>Sciences de laboratoire médical</li><li>Soins paramédicaux primaires</li><li>Technologie en radiation médicale</li><li>Technologie d'électrophysiologie médicale – cardiologie</li><li>Thérapie respiratoire</li></ul> |
| <b>Association des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisé(e)s du Nouveau-Brunswick (AIAANB)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Soins infirmiers auxiliaires</li></ul>   |
| <b>Agrément en Technologie du Canada (ATC)</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Technologie de l'environnement</li><li>Technologie de génie civil – général coop</li><li>Technologie du génie électronique</li><li>Technologie du génie mécanique</li></ul>  |
| <b>Conseil canadien de l'agrément des programmes en pharmacie (CCAPP)</b>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>Techniques en pharmacie</li></ul>  |
| <b>Commission de l'agrément dentaire du Canada</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>Assistance dentaire – niveau II</li></ul>  |
| <b>Council for Interior Design Accreditation (CIDA)</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Design d'intérieur</li></ul>   |
| <b>Conseillers en ressources humaines agréés du Nouveau-Brunswick (CRHANB)</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Ressources humaines</li></ul>  |
| <b>Association des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Transition et réadmission en sciences infirmières</li></ul>  |
| <b>Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Camionnage (classe 1)</li><li>Trucking</li></ul>   |
| <b>Transport Canada</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Navigation maritime</li></ul>  |

## Programmes d'études ayant des reconnaissances externes

| Organismes   | Programmes                           | Détails  |
|--|--------------------------------------|--|
| <b>Association canadienne des technologues en radiation médicale</b>   | Technologie en radiation médicale    | La personne étudiante qui satisfait les exigences de l'ACTRM est admissible à écrire l'examen d'agrément national offert par l'ACTRM.  |
| <b>Ordre des technologues en radiation médicale du Nouveau-Brunswick</b>   | Technologie en radiation médicale    | La personne étudiante qui est reconnue à saisir les exigences de l'organisme externe est admissible à adhérer à l'association.   |
| <b>Association des assistant(e)s dentaires du Nouveau-Brunswick</b>  | Assistance dentaire - niveau II      | La personne étudiante qui satisfait les exigences du Bureau national d'examen en assistance dentaire (BNEAD) est admissible à l'examen national administré par le BNEAD, pour l'Association des assistant(e)s dentaires du Nouveau-Brunswick.  |
| <b>Bureau canadien de soudage</b>  | Technologie du génie du soudage      | Inspecteur en soudage de niveau 1<br>Les personnes diplômées peuvent écrire dès leur diplomation l'examen inspecteur niveau 1 du BCS.  |
| <b>Bureau des examinateurs en pharmacie du Canada (BEPC)</b><br><br><b>Ordre des pharmaciens du Nouveau-Brunswick (OPNB)</b> | Techniques en pharmacie              | La personne étudiante qui satisfait aux exigences du Bureau des examinateurs en pharmacie du Canada (BEPC) est admissible à écrire l'examen d'aptitude, parties I et II et à prendre part au stage et à l'examen de l'Ordre des pharmaciens du Nouveau-Brunswick (OPNB) menant à la certification Technicien en pharmacie titulaire d'un permis. |
| <b>Canadian Securities Institute</b>   | Planification financière personnelle | Durant le programme de formation, la personne étudiante peut écrire l'examen en préparation à l'obtention d'un permis pour vendre des valeurs mobilières au Canada.  |
| <b>Certified Financial Planner Board of Standards</b>  | Planification financière personnelle | Durant le programme de formation, la personne étudiante peut écrire l'examen du cours « Retirement Planning » qui est un des quatre cours menant à la certification professionnelle « CFP ».   |
| <b>Financial Advisors Association of Canada</b>  | Planification financière personnelle | Durant le programme de formation, la personne étudiante peut écrire l'examen du programme « LLQP ».  |
| <b>Forces armées canadiennes</b>   | Cuisine professionnelle (Edmundston) | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).  |
|  | Sciences de laboratoire médical      | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).  |
|  | Technologie en radiation médicale    | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).  |
|  | Assistance dentaire – niveau II      | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).  |
|  | Soins infirmiers auxiliaires         | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).  |

| Organismes  | Programmes   | Détails   |
|---|--|---|
| <b>Forces armées canadiennes</b>  | Soins paramédicaux primaires                           | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).   |
|   | Techniques policières                                  | Programme inscrit dans le répertoire des Forces armées canadiennes - accréditations, certifications et équivalences (RFAC-ACE).   |
| <b>Ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick</b>                        | Mécanique de machines fixes                            | La permission d'écrire l'examen d'ingénieur spécialisé en force motrice (4e classe) du ministère de la Justice et de la Sécurité publique du Nouveau-Brunswick.   |
| <b>Alliance canadienne des organismes de réglementation des professionnels de laboratoire médical</b> | Assistance de laboratoire médical                      | La personne étudiante qui satisfait les exigences de l'Alliance canadienne des organismes de réglementation des professionnels de laboratoire médical (ACORPLM) est admissible à écrire l'examen menant à la certification de la ACORPLM.   |
|   | Sciences de laboratoire médical                        |   |
| <b>Société canadienne des technologues en cardiologie</b>   | Techniques d'électrophysiologie médicale - cardiologie | Pour exercer ses compétences en cardiologie, la personne étudiante doit répondre aux exigences de la Société canadienne des technologues en cardiologie (SCTC). Elle doit réussir l'examen national et, une fois sur le marché du travail, accroître ses compétences de façon continue, afin de maintenir à jour son dossier d'agrément de la SCTC. |
| <b>Société canadienne des thérapeutes respiratoires</b>   | Thérapie respiratoire                                  | La personne étudiante qui est reconnue à satisfaire les exigences de l'organisme externe est admissible à adhérer à l'association.  |
| <b>Association des thérapeutes respiratoires du Nouveau-Brunswick (ATRNB)</b>                         | Thérapie respiratoire                                  | La personne étudiante qui satisfait les exigences de l'Association des thérapeutes respiratoires du Nouveau-Brunswick (ATRNB) et à l'Health professionals testing Canada (HPTC) est admissible à écrire l'examen d'agrément national.   |
| <b>Health Professionals Testing Canada</b>  |  |   |
| <b>Alliance nationale de réglementation en thérapie respiratoire (ANORTR)</b>                         | Thérapie respiratoire                                  | Organisme ayant l'autorisation légale de réglementer l'exercice de la profession. Elle détermine les normes minimales pour l'entrée en pratique.  |
| <b>Société des techniciens et des technologues agréés du génie du Nouveau-Brunswick</b>               | Technologie de l'environnement                         | Sur demande, après avoir cumulé deux années d'expérience pertinente, la certification de la Société des techniciens et des technologues agréés du génie du Nouveau-Brunswick (SttagN-B).  |
|   | Technologie de l'ingénierie du bâtiment                |   |
|   | Technologie du génie civil - général coop              |   |
|   | Technologie du génie électronique                      |   |
|   | Technologie du génie mécanique                         |   |
| <b>Designers d'intérieur Nouveau-Brunswick</b>  | Design intérieur                                       | La personne étudiante qui satisfait les exigences de l'organisme externe est admissible à écrire l'examen menant à la certification.  |
| <b>World Association of Chefs Societies</b>   | Cuisine professionnelle (Edmundston)                   | Programme reconnu par la World Association of Chefs Societies (WACS).   |

## Programmes menant à un métier désigné Sceau rouge<sup>7</sup>

1. Art culinaire
2. Briquetage-maçonnage
3. Charpenterie
4. Cuisine professionnelle
5. Débosselage et peinture de carrosserie
6. Électricité
7. Électromécanique de systèmes automatisés
8. Fabrication métallique et soudage
9. Mécanique d'équipement lourd
10. Mécanique de camions et remorques
11. Mécanique de l'automobile
12. Mécanique industrielle (*Millwright*)
13. Plomberie
14. Soudage
15. Techniques de climatisation et de réfrigération
16. Techniques de charpenterie coop
17. Technologie de l'instrumentation et de l'automatisation
18. Tuyauterie
19. Usinage à commandes numériques (*CNC Machinist*)
20. Usinage de matériaux (*Machinist*)

<sup>7</sup> Sceau rouge : Programme de normes interprovinciales Sceau rouge permettant aux travailleuses et travailleurs qualifiés d'exercer leur métier partout au Canada.

## CONSEIL DES GOUVERNEURS



**Réjean Boudreau**  
Président



**Hélène Savoie-Louis**  
Vice-présidente



**Damien Witkowski**  
Membre



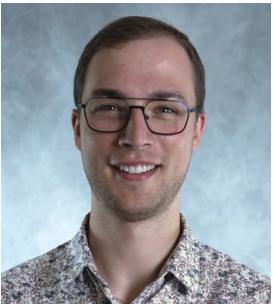
**Diane Allain**  
Membre



**Frances LeBlanc**  
Membre



**Jocelyne Hachey**  
Membre



**Marc-André LeBlanc**  
Membre



**Michel Fournier**  
Membre



**Paul Saulnier**  
Membre



**Sophie Robichaud**  
Membre



**Doris Roy**  
Membre enseignante

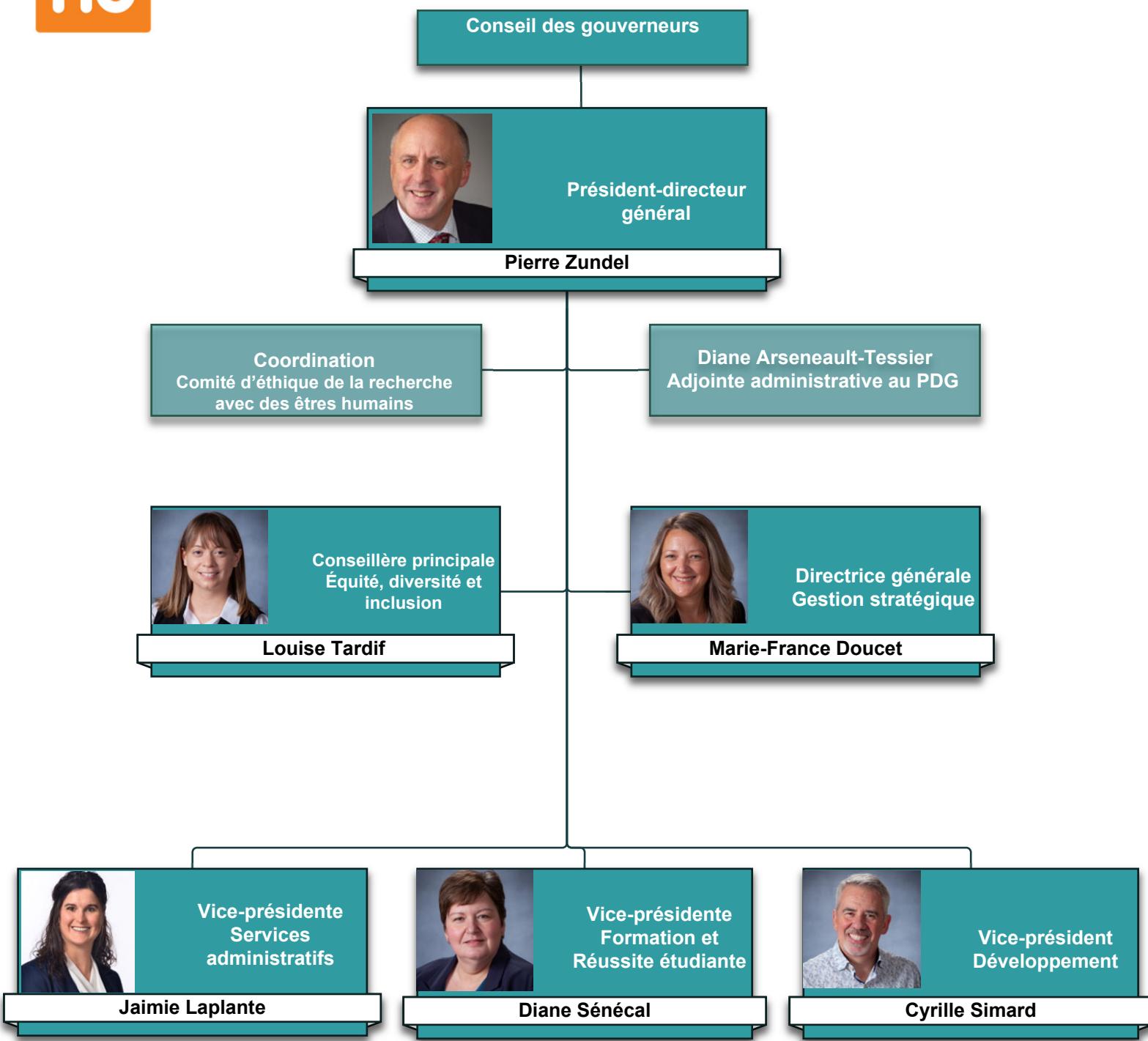


**Maderic Kadjo Atta**  
Membre étudiant

Conseil des gouverneurs du CCNB au 30 juin 2025, comprenant trois postes vacants.



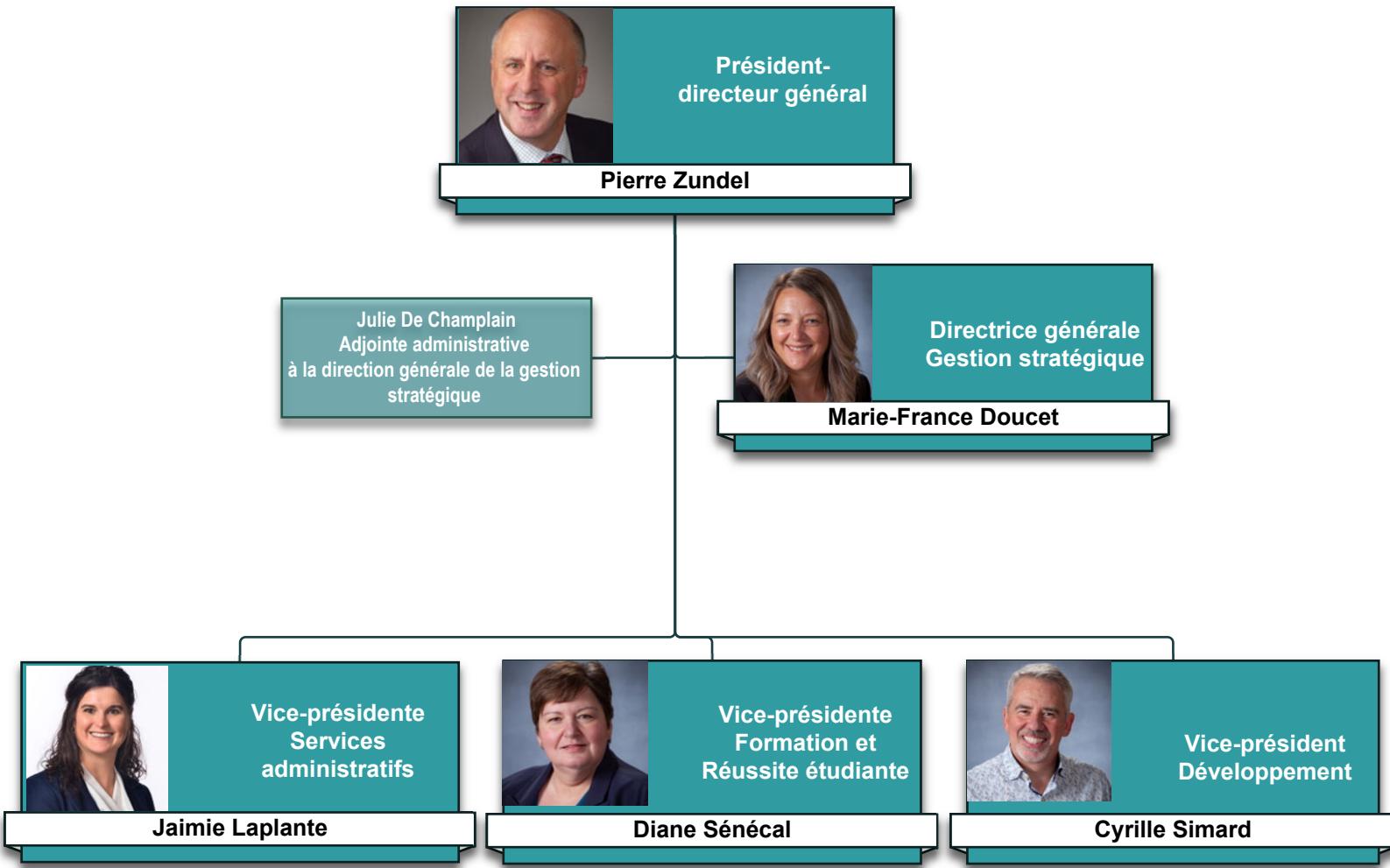
### Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

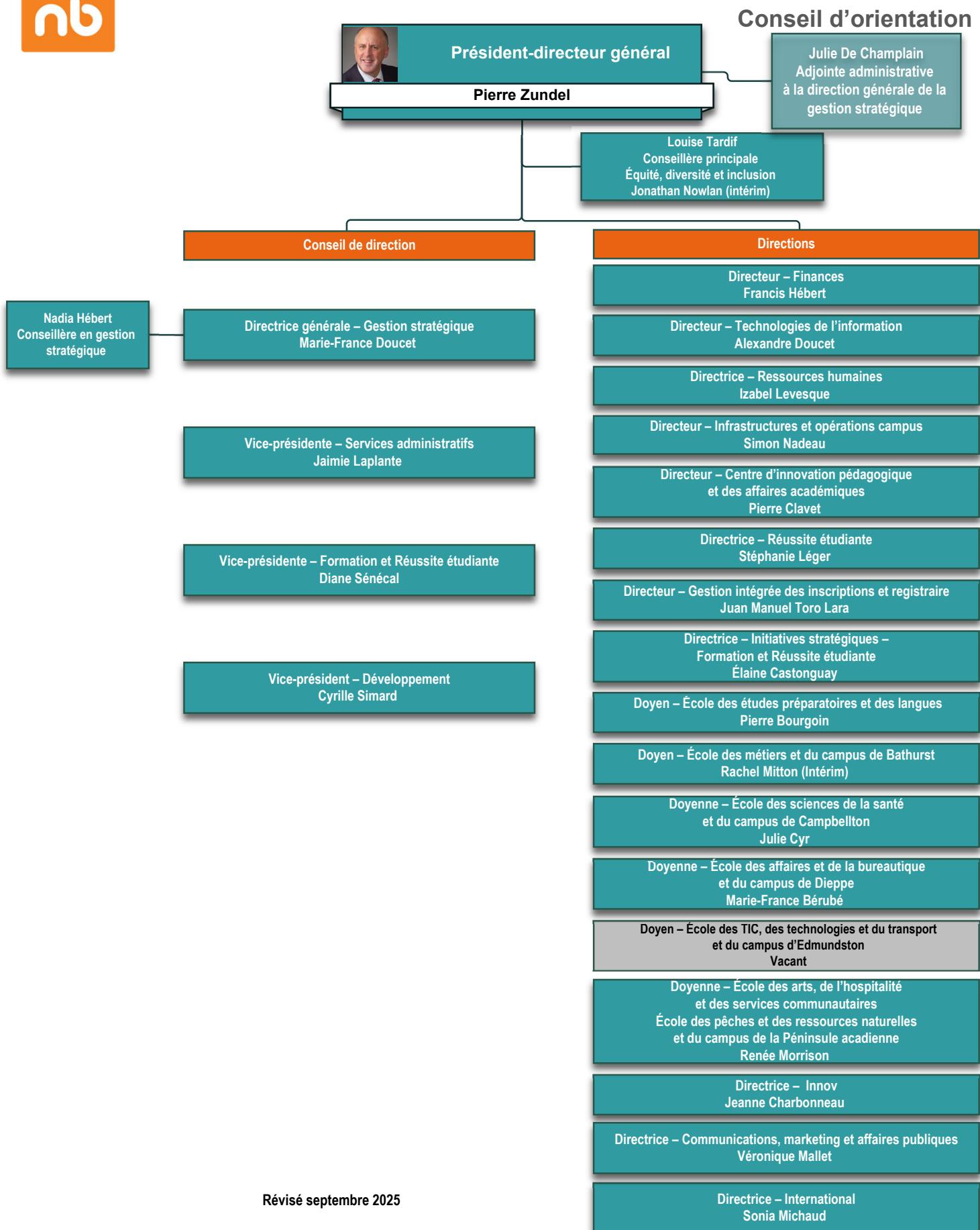




## Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

### Conseil de direction



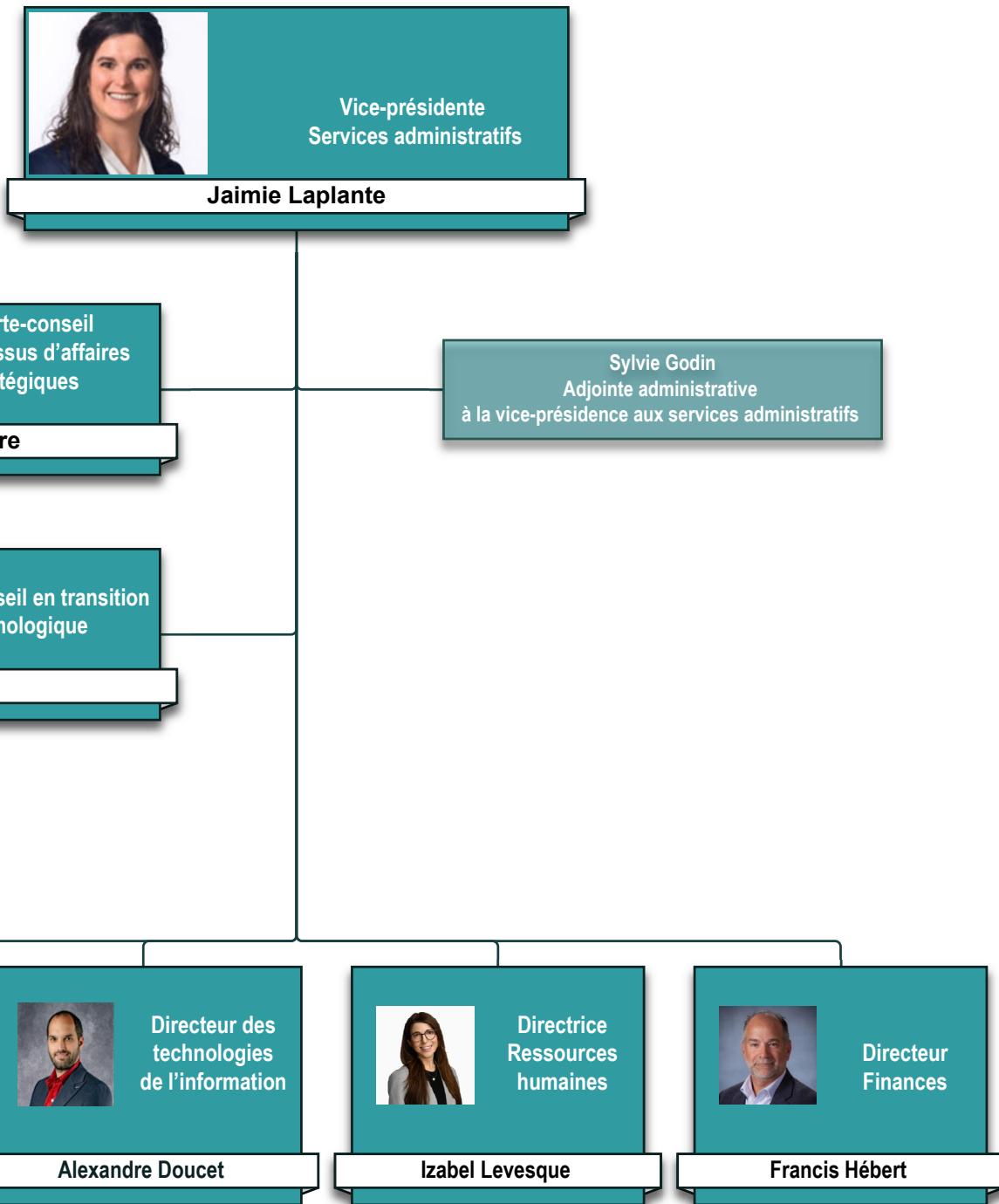


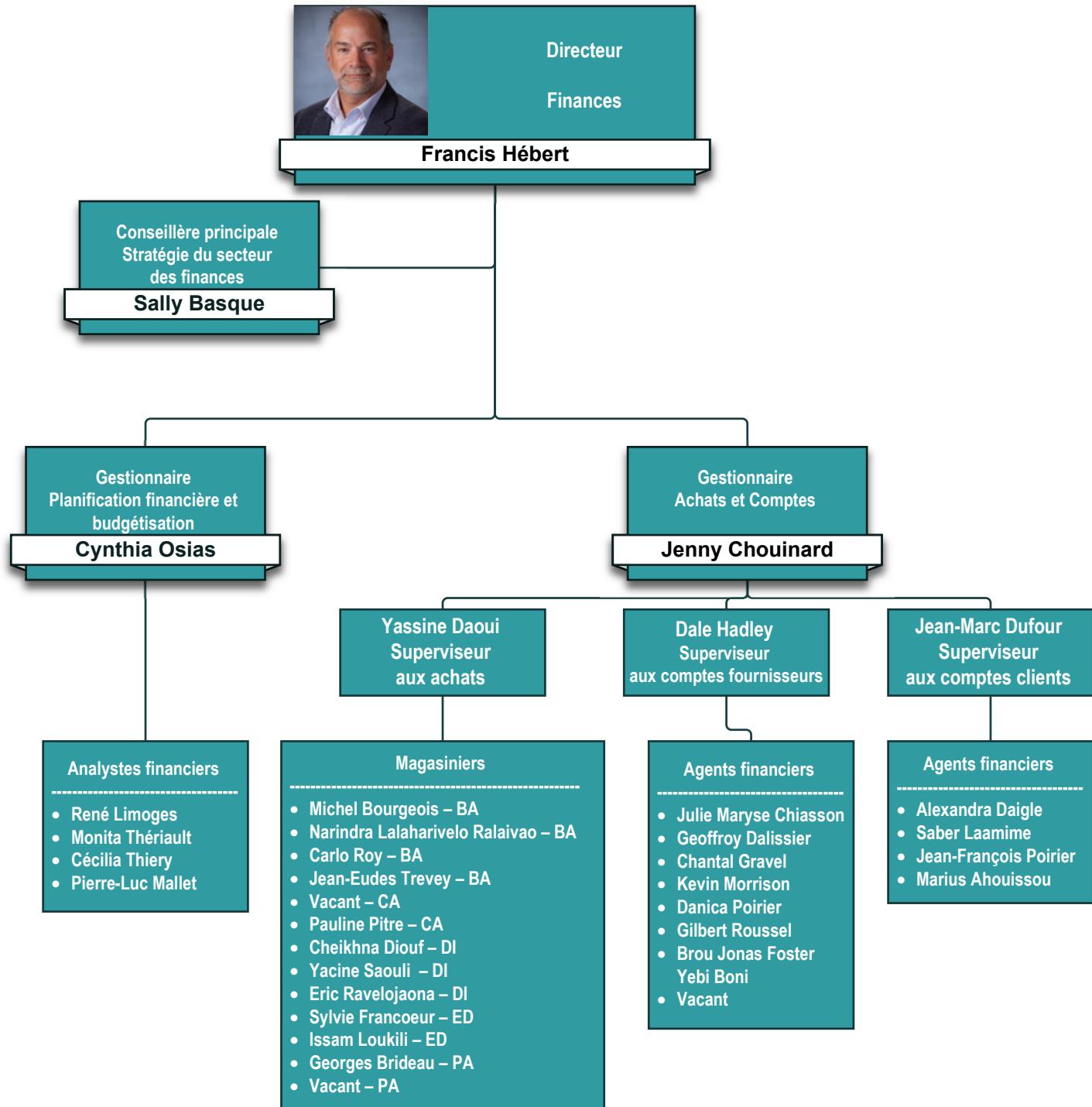
Révisé septembre 2025

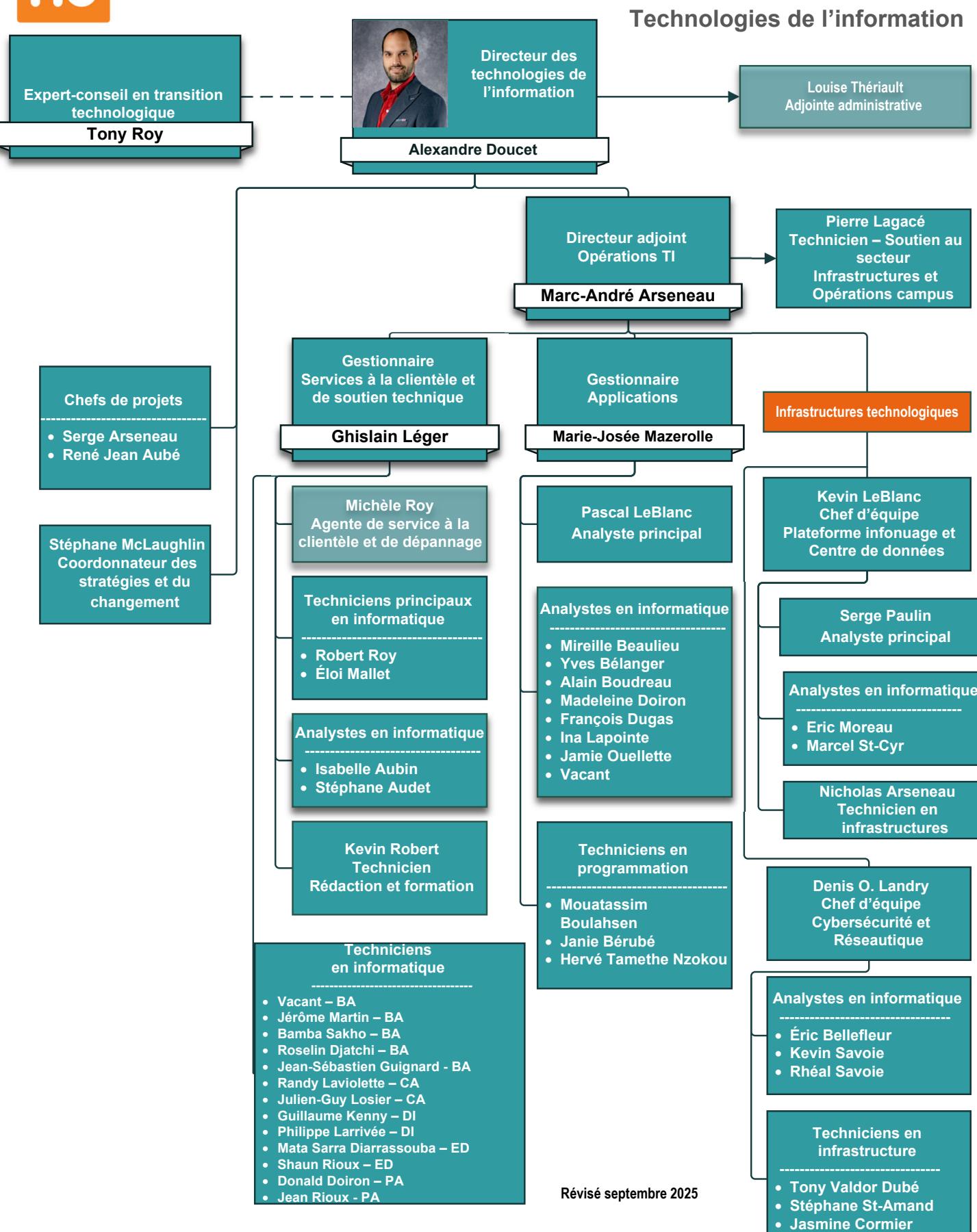


# Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

## Services administratifs





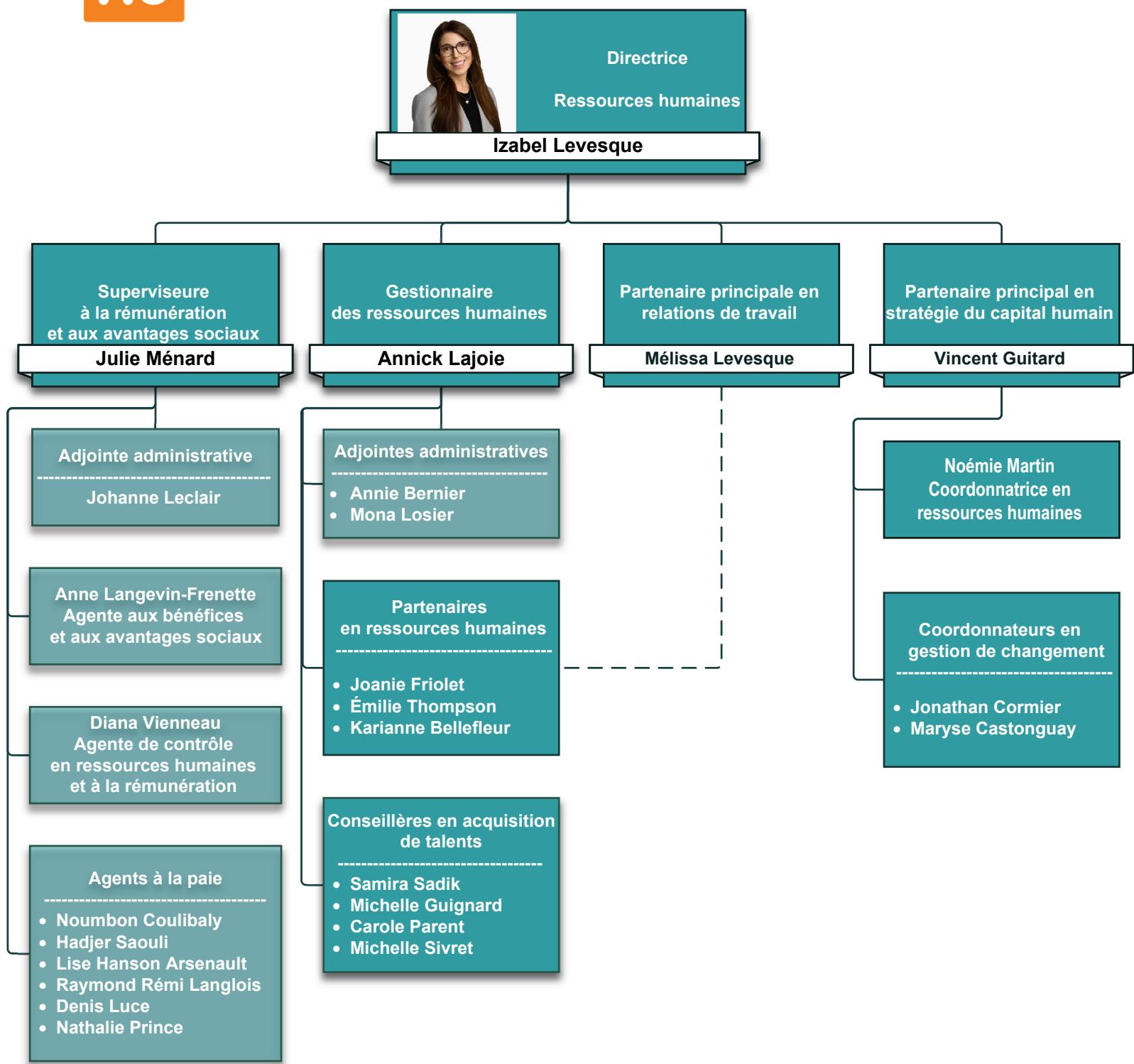


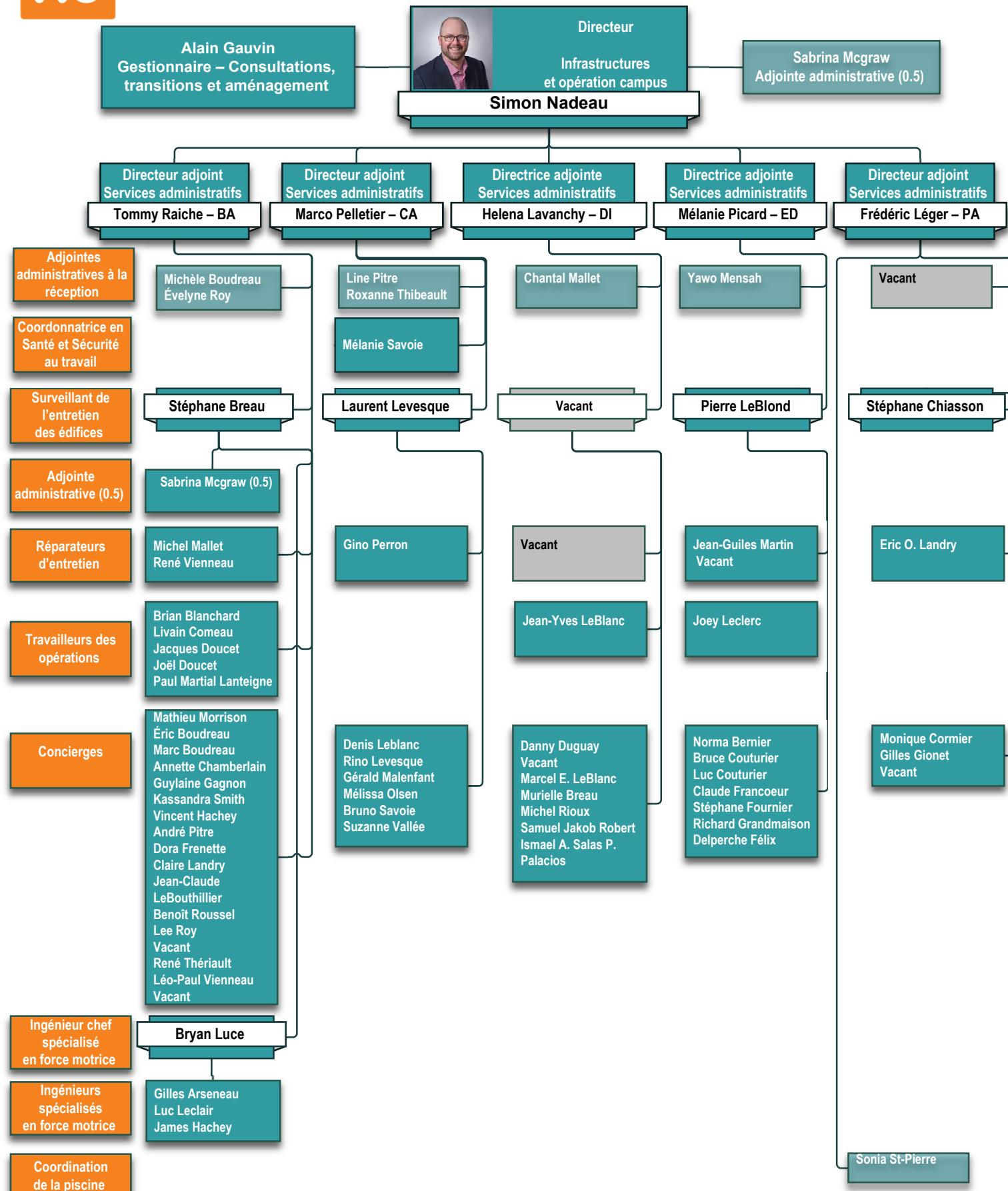
Révisé septembre 2025

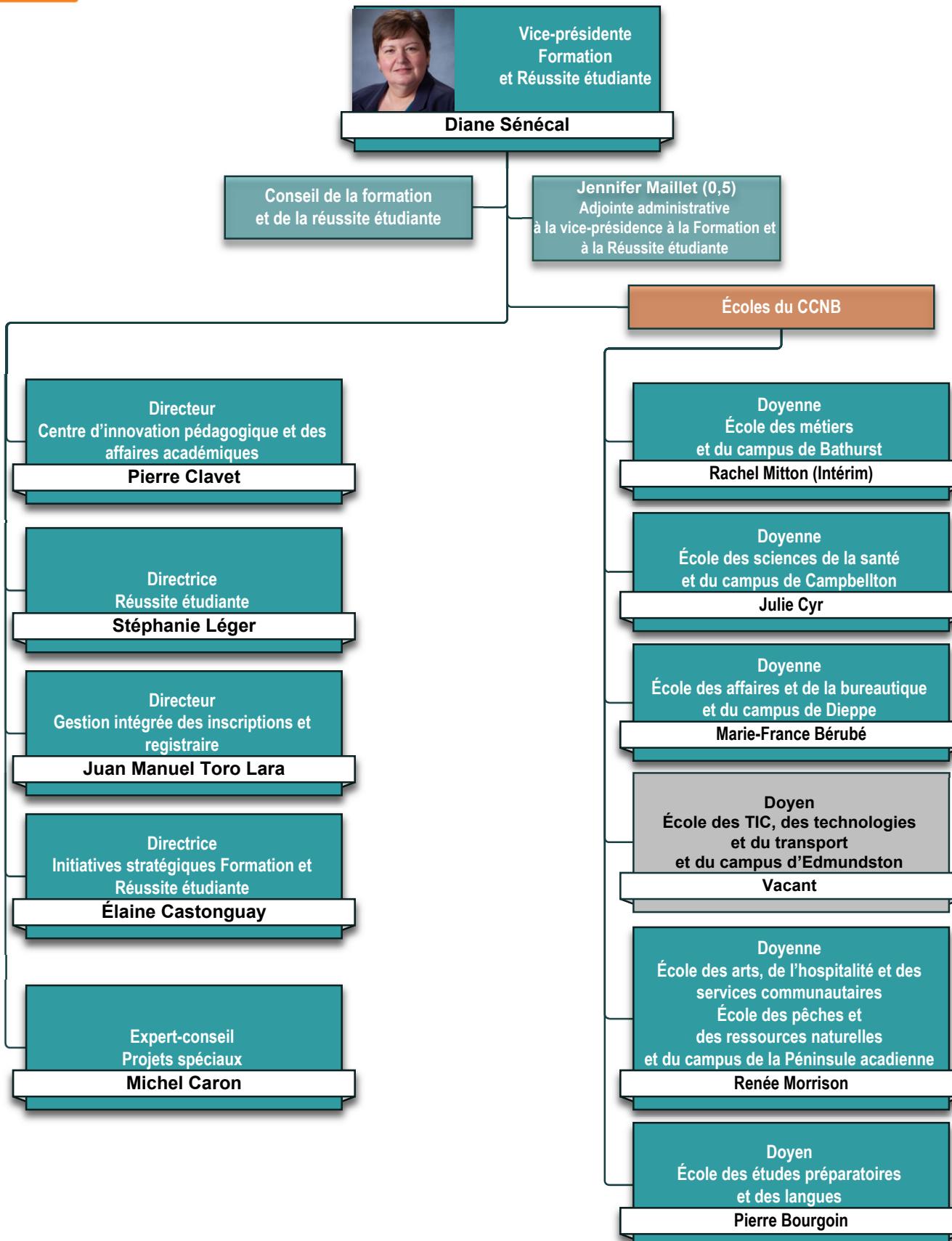


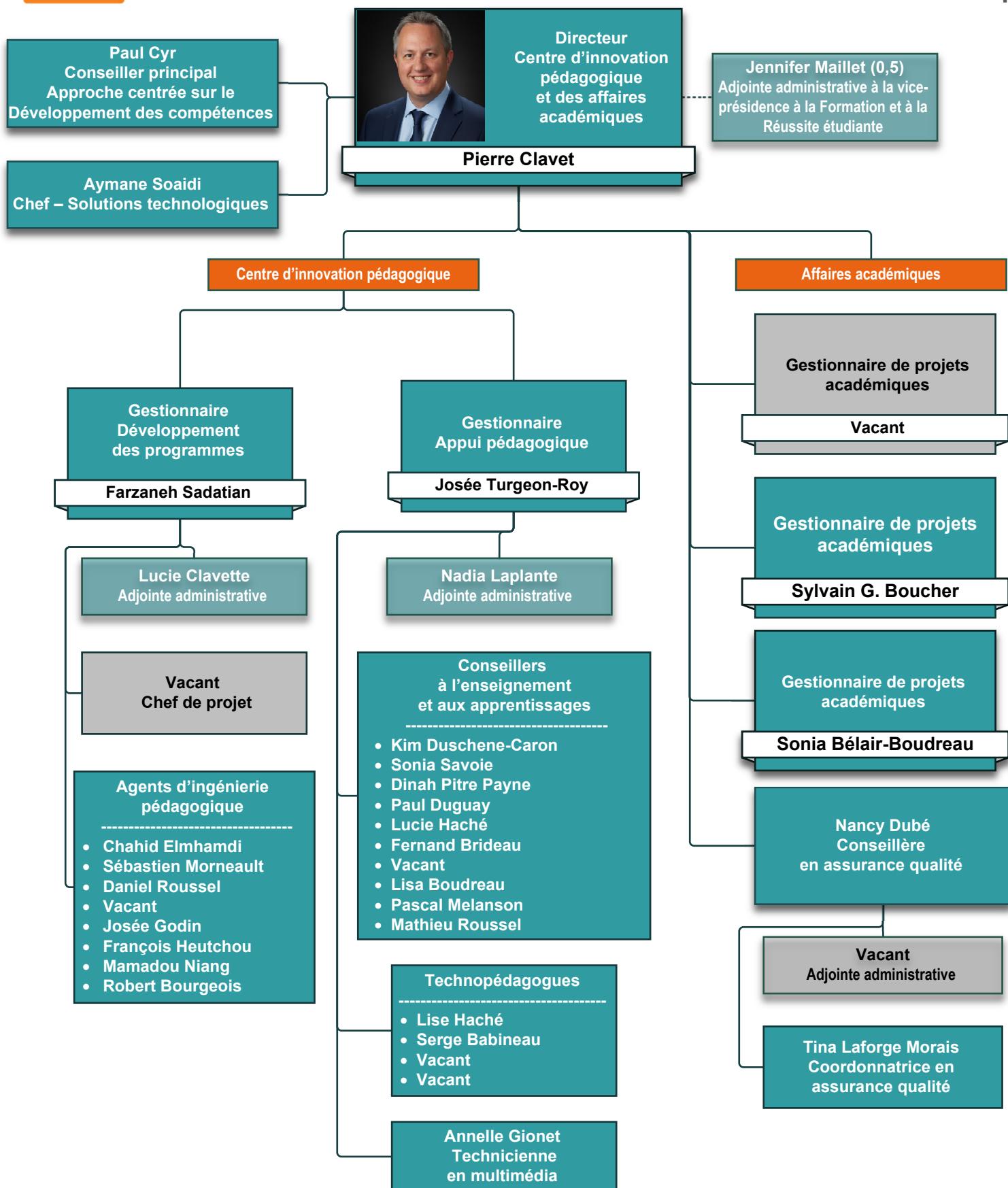
## Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

### Ressources humaines



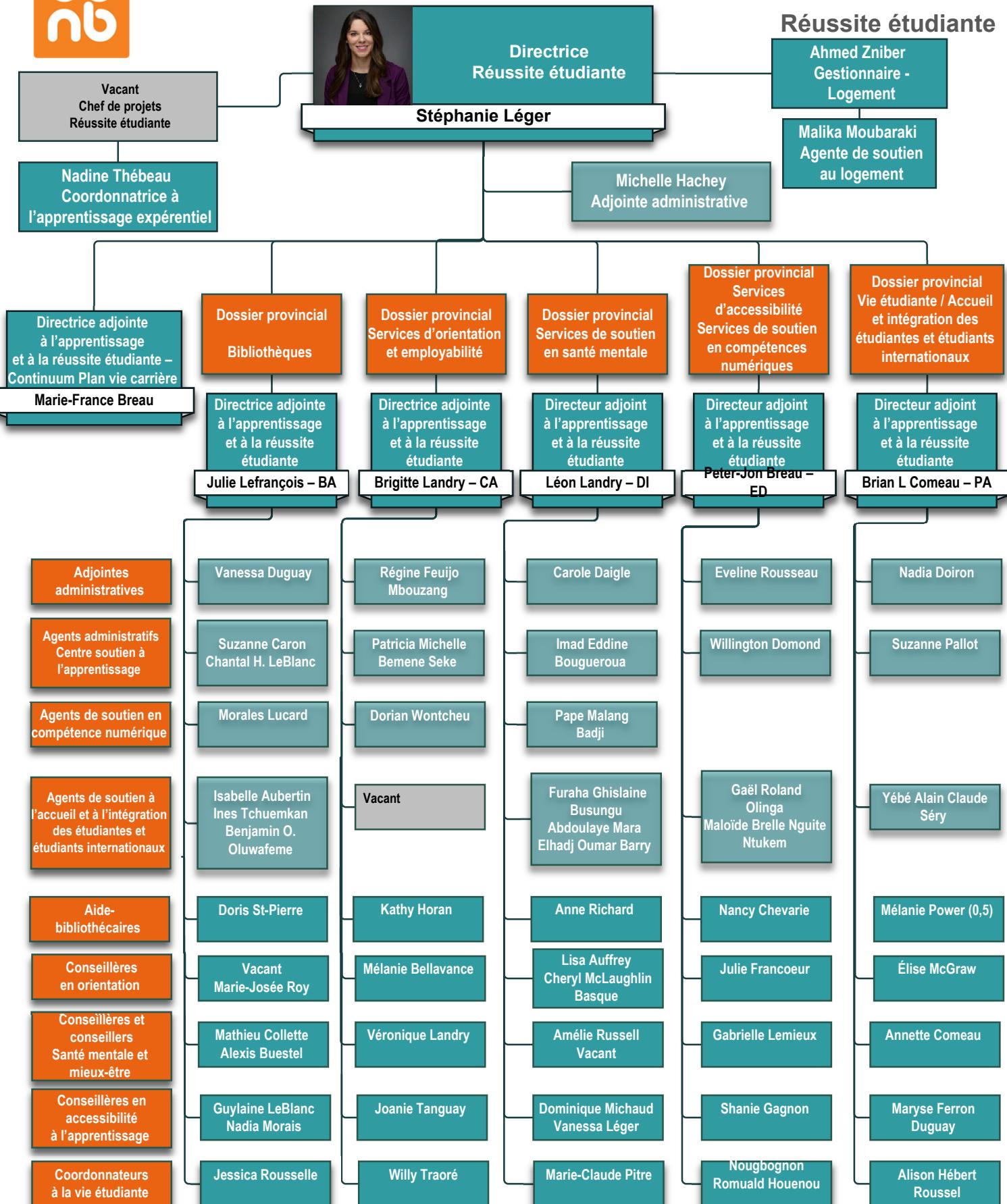








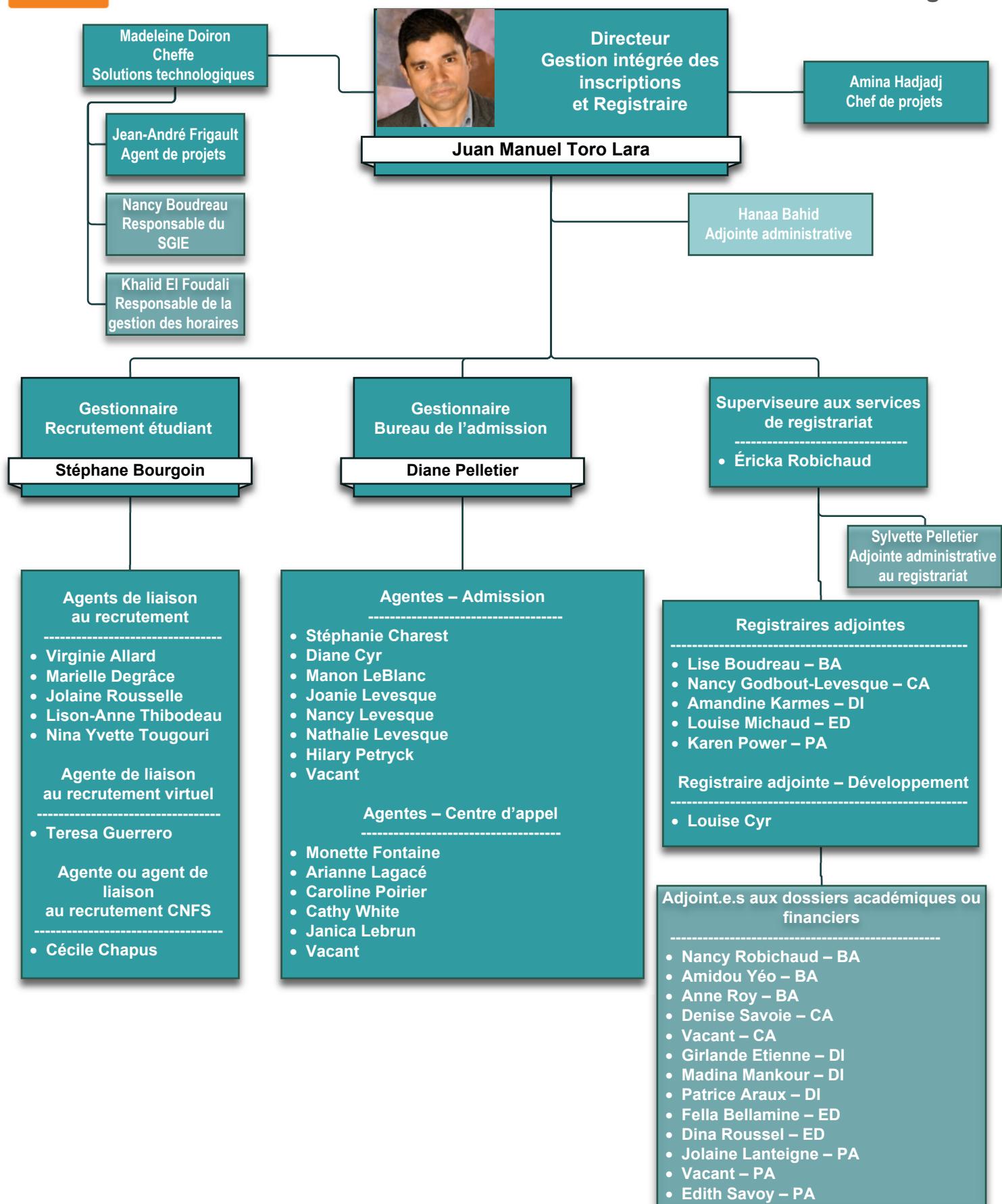
# Collège communautaire du Nouveau-Brunswick



Révisé septembre 2025



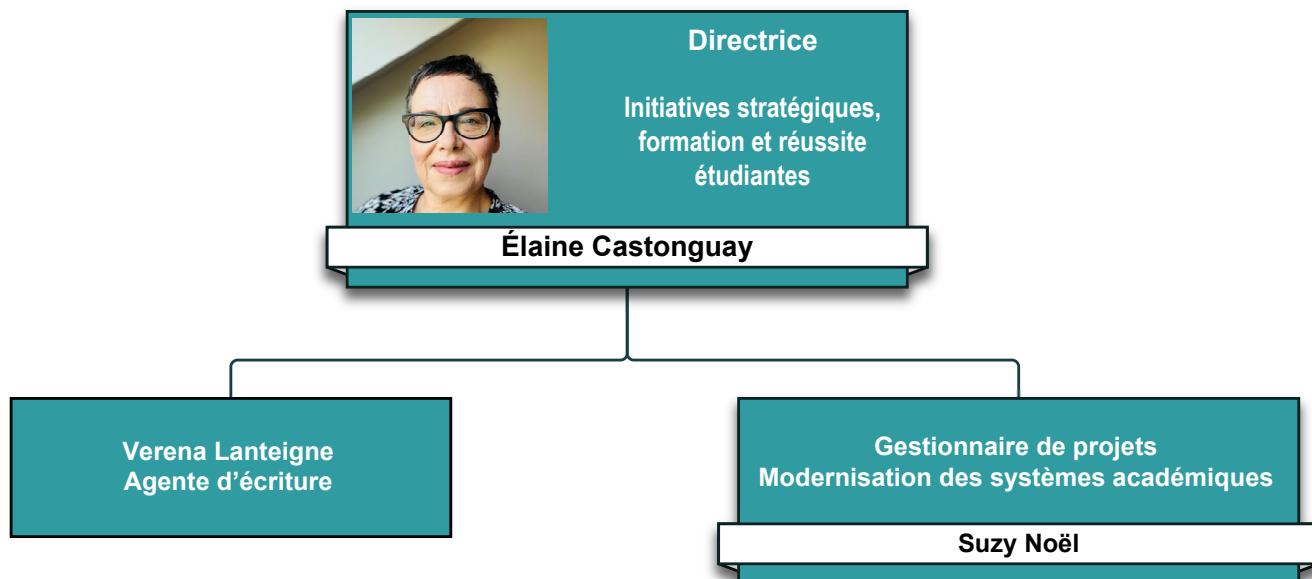
Gestion intégrée des inscriptions et Registraire

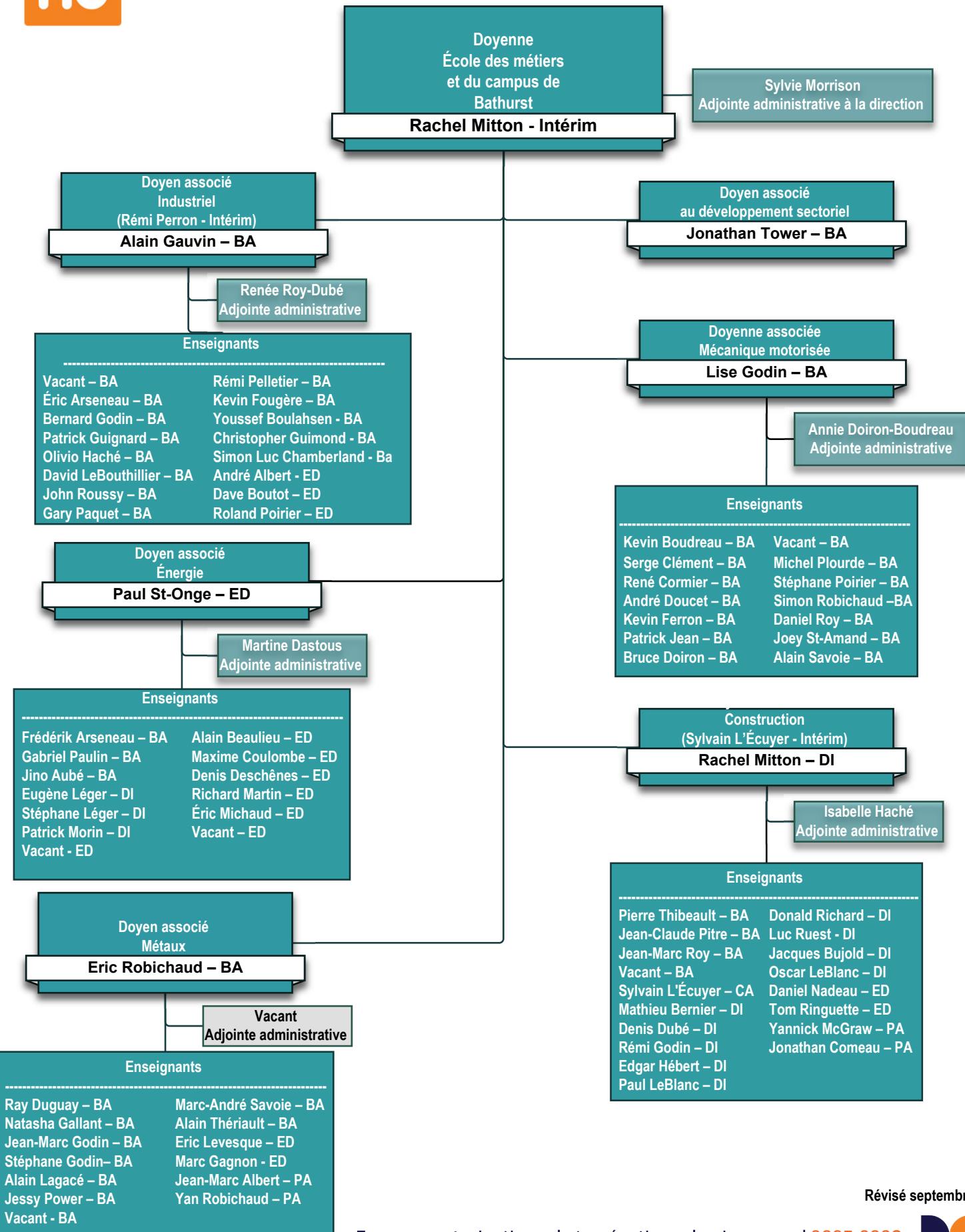


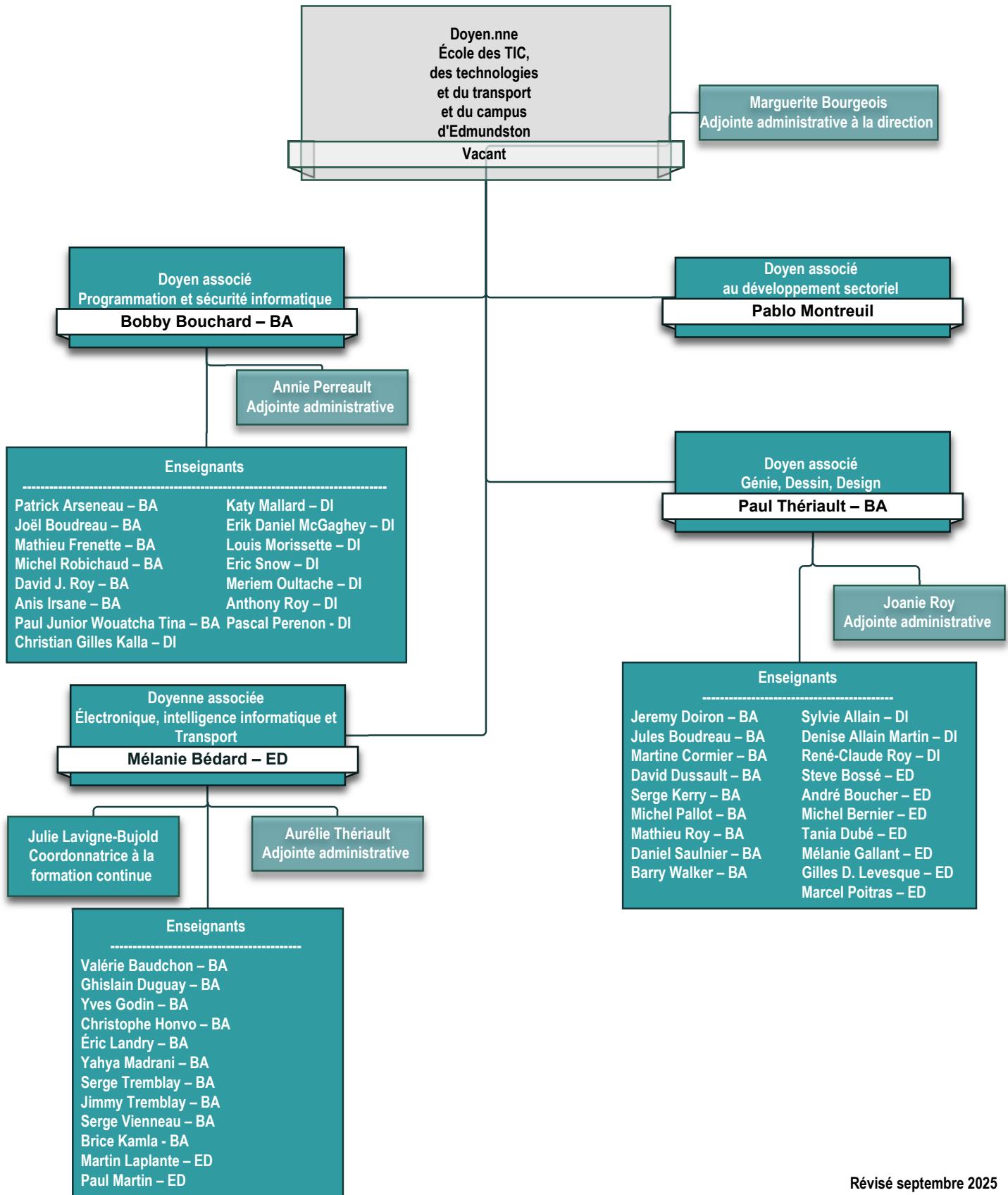


## Collège communautaire du Nouveau-Brunswick

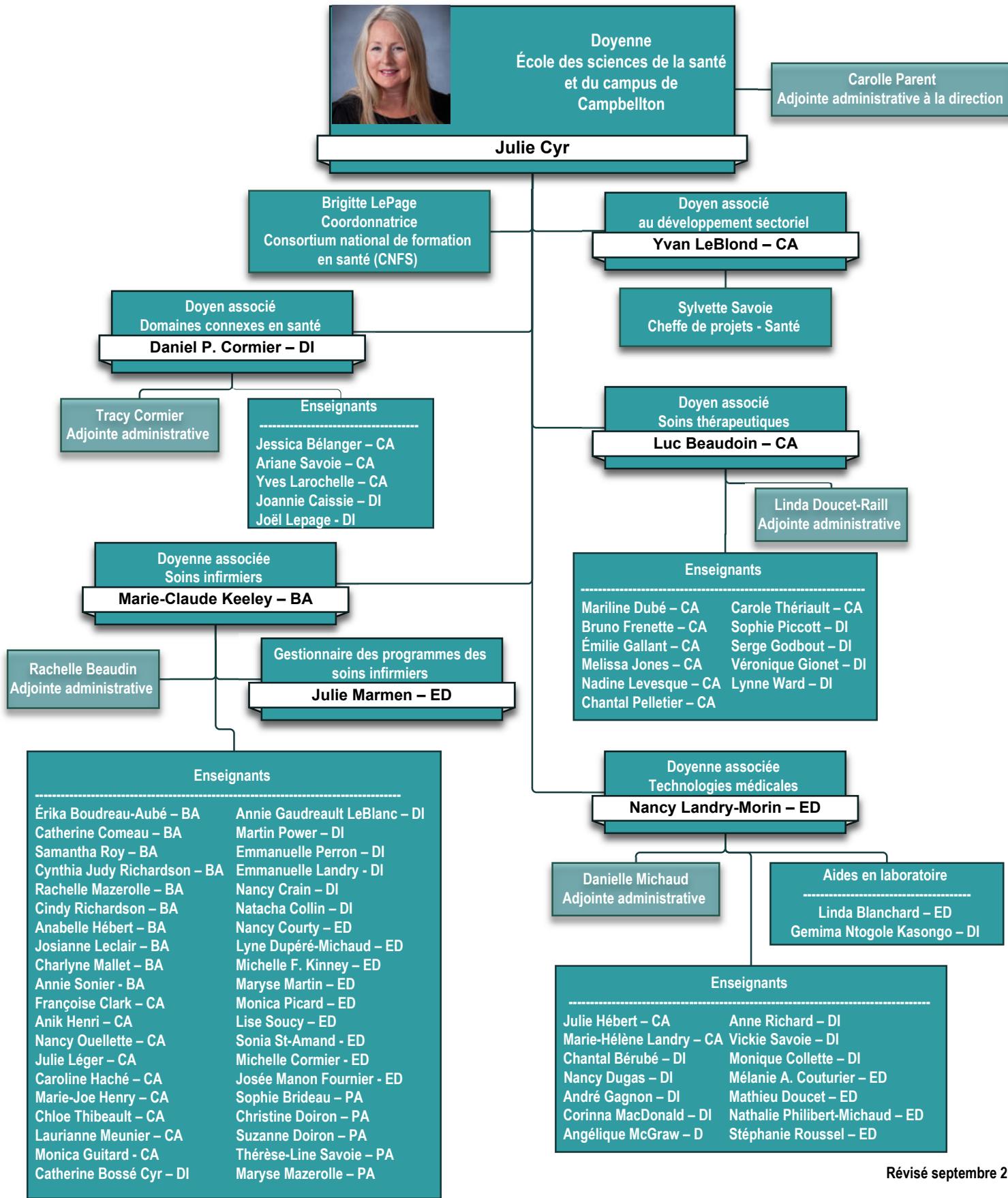
### Initiatives stratégiques, formation et réussite étudiante

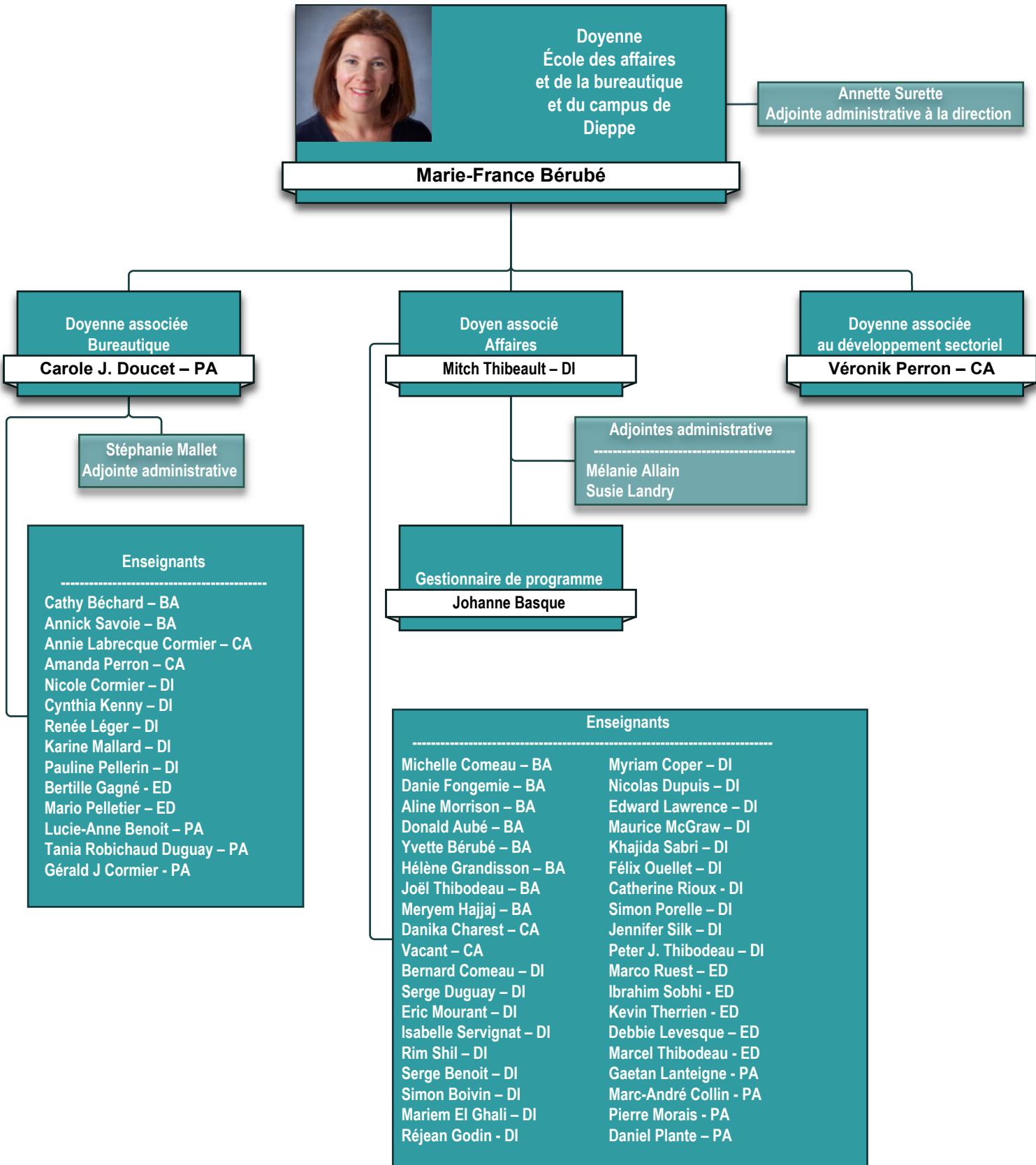


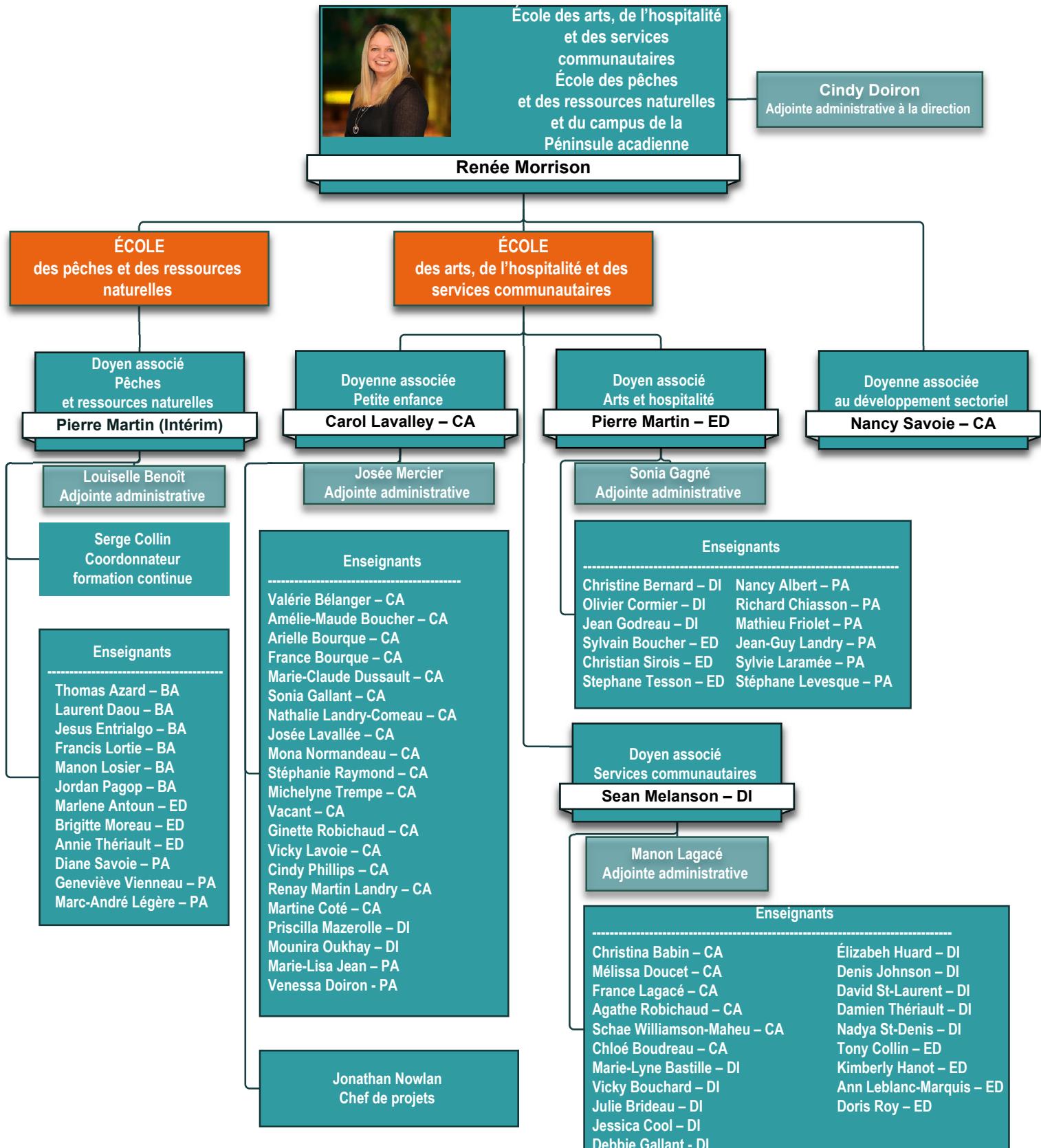




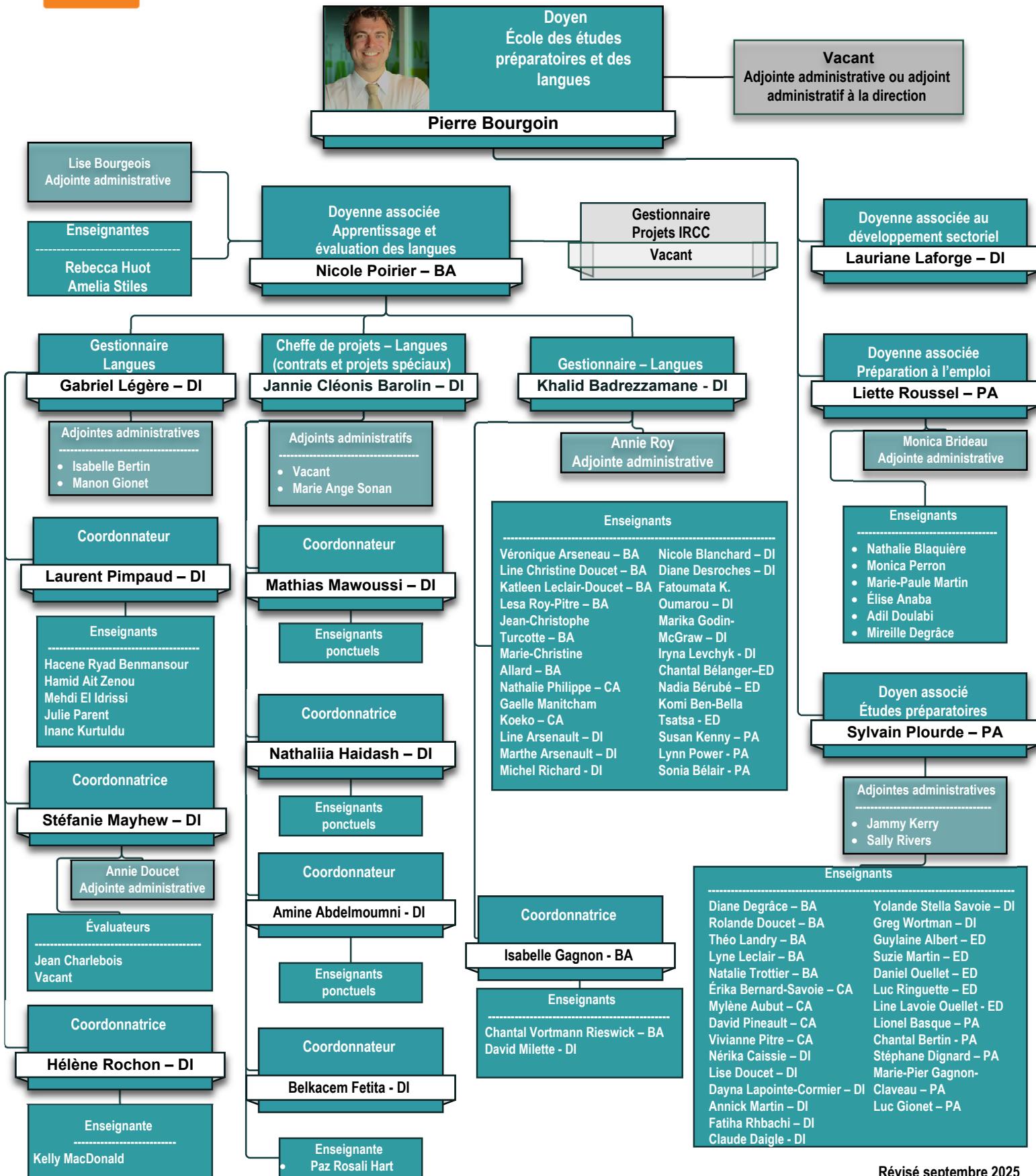
Révisé septembre 2025



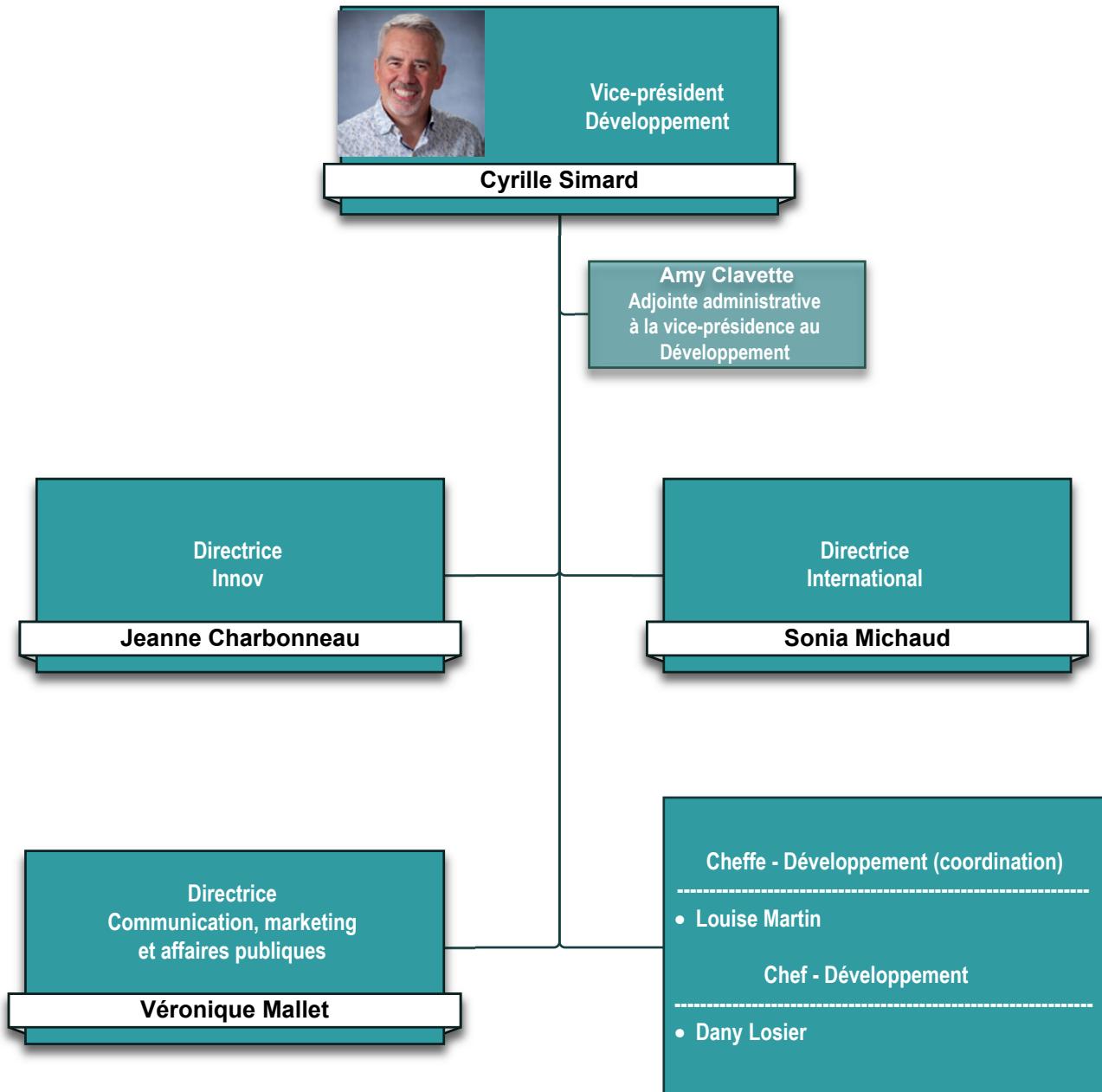


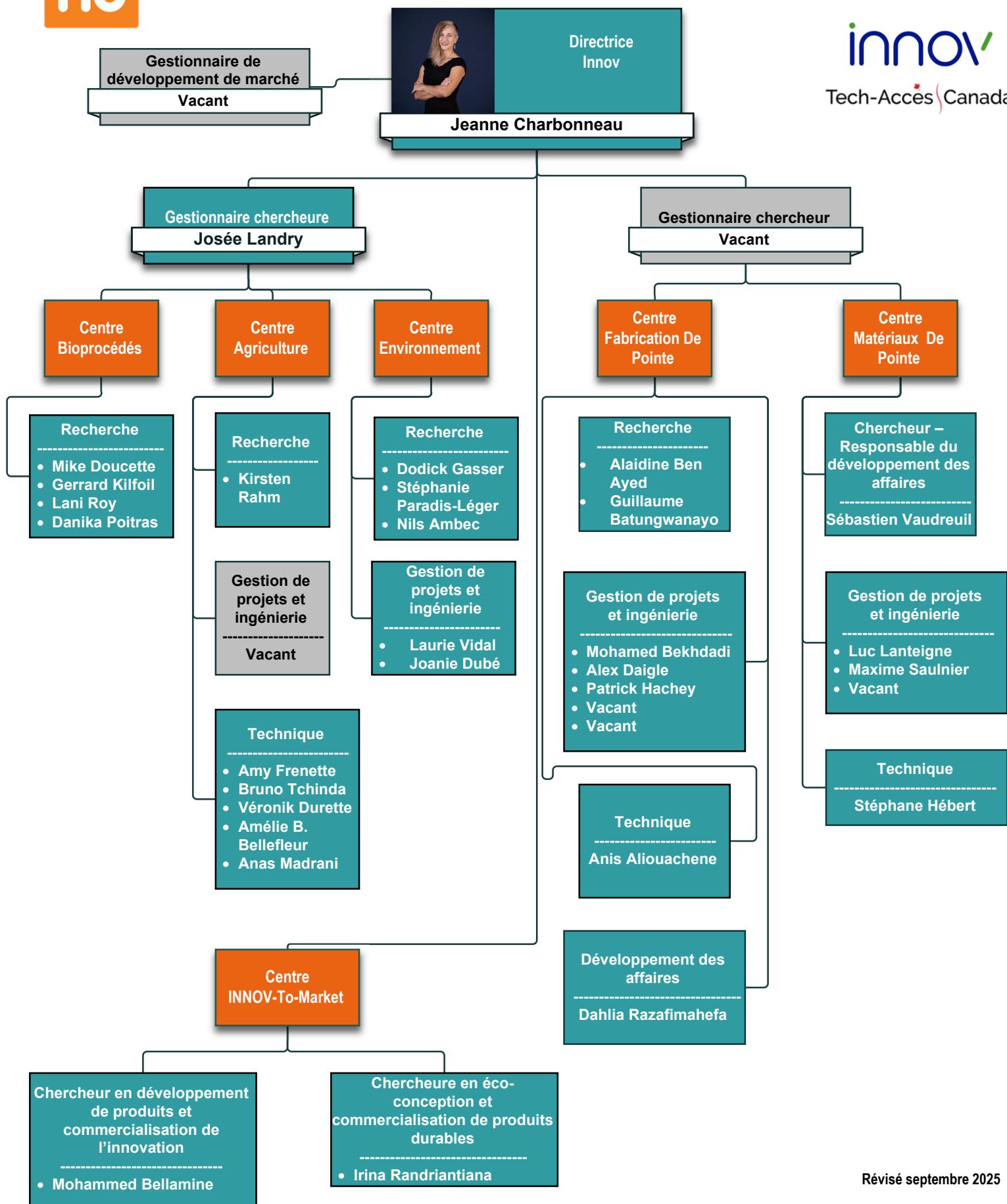


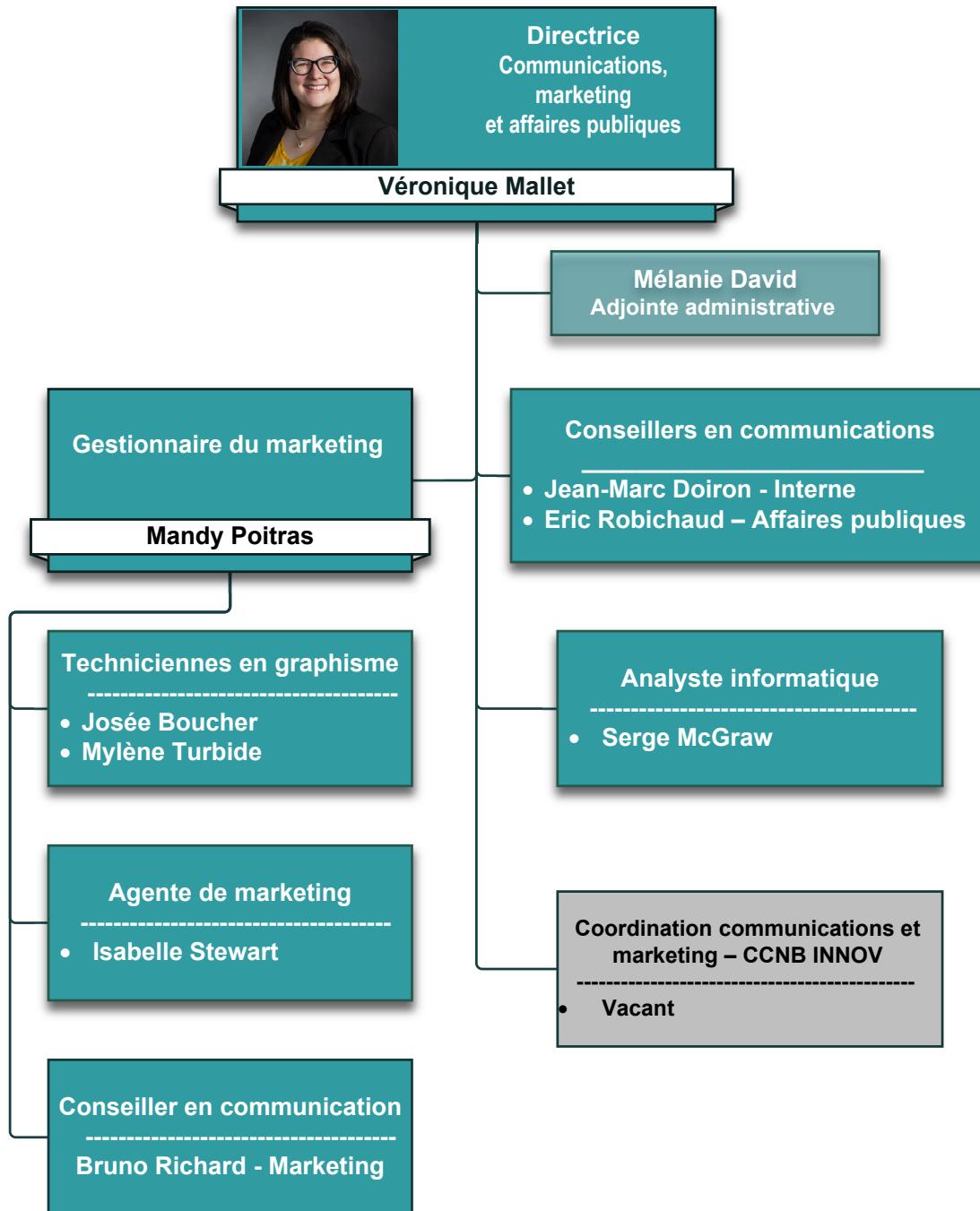
Révisé septembre 2025



Révisé septembre 2025

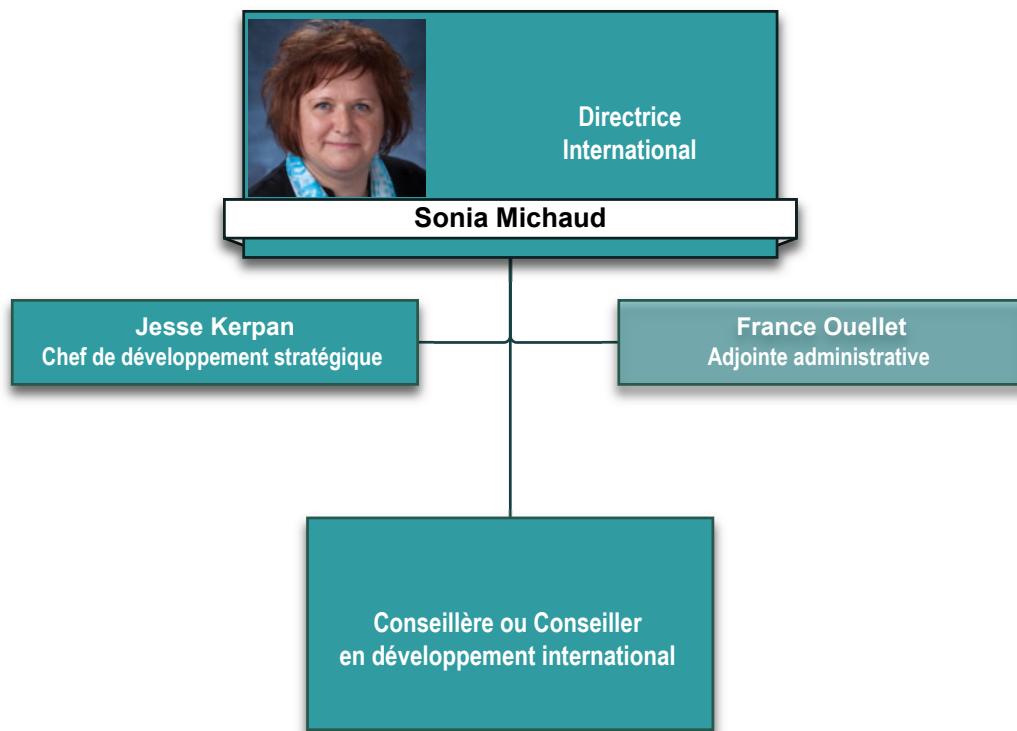


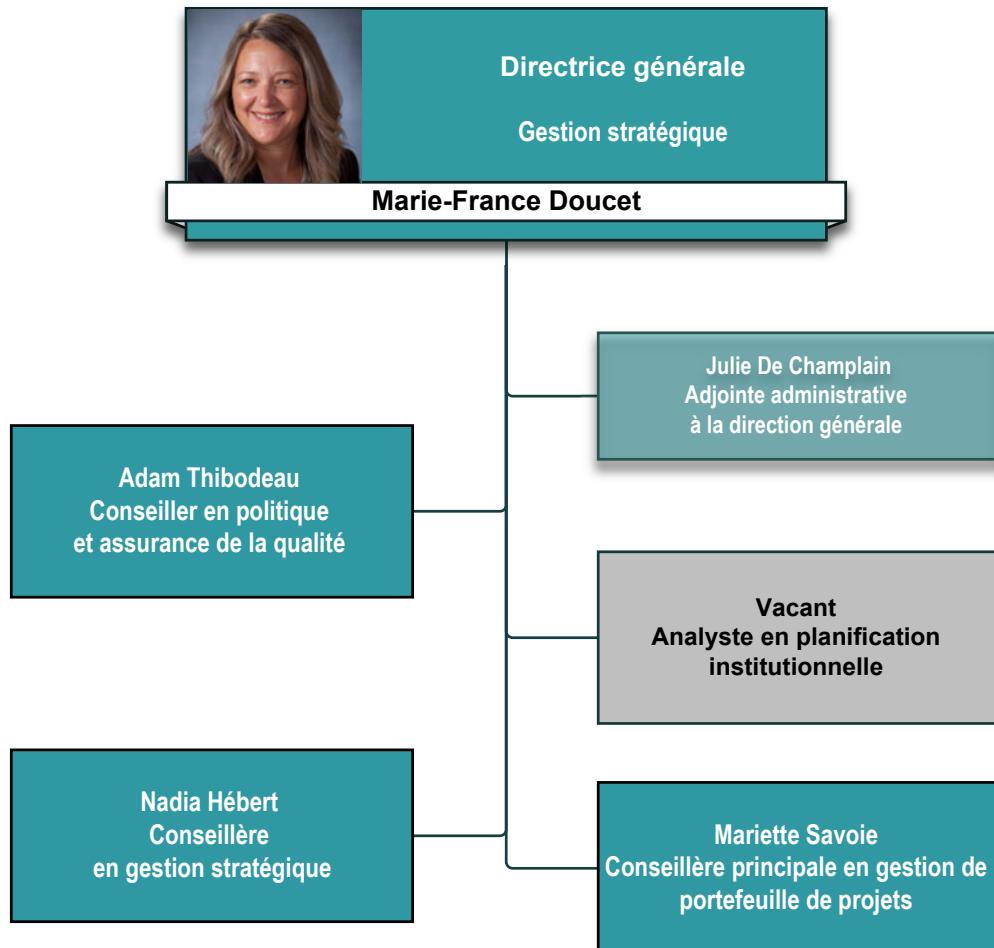






## Collège communautaire du Nouveau-Brunswick International







2020-2025

