

Collège communautaire
du Nouveau-Brunswick



New Brunswick
Community College

Excellence, dynamisme, autonomie : l'enseignement collégial au service de l'autosuffisance

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission
sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

Mai 2007

Table des matières

I.	Introduction.....	1
II.	Contribution de la formation collégiale	2
III.	Renforcer les liens au sein du système d'éducation et de formation postsecondaires	5
IV.	Faire des investissements stratégiques dans le CCNB-NBCC	7
	a. Investir dans un plus grand accès	7
	b. Investir dans une infrastructure moderne	8
	c. Mettre en œuvre des incitatifs visant les investissements non gouvernementaux en éducation et en formation.....	9
	i. Formation appuyée par l'employeur	9
	ii. Appui à la philanthropie	12
V.	La gouvernance du collège communautaire au Nouveau-Brunswick	13
	a. Accroître la flexibilité et minimiser les lourdeurs administratives	13
	i. Flexibilité dans la programmation.....	13
	ii. Flexibilité dans l'utilisation de nos ressources	14
	b. Le cheminement jusqu'à date	15
	c. Les choix à faire	17
	d. Le modèle proposé.....	18
	i. Mandat.....	18
	ii. Structure.....	19
	iii. Ministre	19
	iv. Conseil d'administration	19
	v. Président.....	20
	vi. Questions financières	20
	vii. Associations étudiantes	20
VI.	Conclusion	21

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

I. Introduction

Comme le fait si bien remarquer le Groupe de travail sur l'autosuffisance, investir dans l'éducation et la formation ainsi que dans l'équipement et les processus novateurs, créer de nouvelles entreprises, attirer et retenir de grandes sociétés, arrêter et même renverser la perte de population, se concentrer sur des secteurs clés où le Nouveau-Brunswick a l'avantage concurrentiel, établir et maintenir une infrastructure stratégique, sont tous des éléments légitimes à prendre en compte dans une stratégie qui aidera les Néo-Brunswickois à atteindre l'autosuffisance.

Toutefois, parmi ces éléments, il y en a un qui se démarque sur le plan de sa capacité à créer un changement révolutionnaire : l'éducation et la formation.

Pour créer des fondements solides sur lesquels ériger la croissance économique provinciale, le gouvernement, l'industrie et les personnes doivent faire des investissements stratégiques dans l'éducation et la formation. L'enseignement et la formation au niveau collégial constituent l'un de ces meilleurs investissements, car c'est un moyen privilégié de former, dans une brève période, un grand nombre de personnes ayant des besoins particuliers.

C'est dans ce contexte que le réseau du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB-NBCC) désire présenter dans ce mémoire les principaux ingrédients afin d'optimiser la contribution de l'enseignement collégial à l'intérieur du système provincial d'éducation postsecondaire et de permettre aux citoyens et aux entreprises du Nouveau-Brunswick de réaliser leur plein potentiel. La discussion sera axée autour de quatre grands thèmes : la contribution de la formation collégiale, le renforcement des liens au sein du système d'éducation et de formation postsecondaires, les besoins d'investissements stratégiques et la gouvernance de l'institution.

Le réseau du CCNB-NBCC comprend présentement six campus anglophones regroupés dans le New Brunswick Community College (NBCC) et cinq campus francophones formant le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB). Il repose sur les principes de fonctionnement suivant :

- deux collèges - un réseau
- un traitement équivalent et équitable des étudiantes et étudiants du CCNB-NBCC peu importe le programme d'études ou le campus
- une autonomie au niveau des collèges dans le développement, l'approbation, la gestion et la livraison des programmes à l'intérieur des normes en vigueur
- une souplesse accrue dans l'accès aux programmes et services
- la recherche d'efficacités administratives.

II. Contribution de la formation collégiale

Le CCNB-NBCC contribue déjà à l'économie de la province. Selon l'étude du CCNB-NBCC commandée en 2004 pour évaluer les répercussions socioéconomiques du Collège, ce dernier contribue plus de deniers au trésor provincial qu'il n'en reçoit. Les contribuables néo-brunswickois reçoivent un taux de rendement sur le capital investi dans le Collège de 9,8 %. Les étudiants réalisent un rendement annuel de 11,7 % sur leur capital investi en temps et en argent. Les dépenses consacrées aux activités du Collège et les effets de productivité des anciens étudiants représentaient 597 millions de dollars ou 7,6 % de toutes les recettes provinciales. Pour attester ce qui est connu de façon empirique, les études collégiales entraînent des améliorations en santé et des réductions en aide sociale, en chômage et en criminalité, suscitant des économies de 17,5 millions de dollars par année.¹

Nous pouvons faire davantage.

La province peut miser sur les forces du CCNB-NBCC et en faire un acteur encore plus puissant dans la stratégie de l'autosuffisance. Notre expertise consiste à offrir une formation précise et ciblée. Nous ne formons pas uniquement pour le plaisir de former. Nous offrons plutôt une formation stratégique axée sur les besoins du marché du travail. Notre succès à apparier la formation à l'emploi se reflète dans les taux d'emploi globaux de nos diplômés et, en particulier, dans leur taux d'emploi dans les domaines liés à leur formation. D'après le Sondage de 2005 sur le placement des diplômés du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, le taux d'emploi des diplômés du CCNB-NBCC une année suivant l'obtention de leur diplôme était de 90 %. Le pourcentage d'un emploi connexe en comparaison au pourcentage de l'ensemble de l'emploi depuis l'obtention du diplôme était de 80 %.²

Nous pouvons faire davantage.

L'un des principaux ingrédients qui expliquent le succès de nos diplômés sur le marché du travail est le fait que nous surveillons constamment le marché du travail et que nous apportons régulièrement des modifications aux programmes. Même si le CCNB-NBCC a connu du succès dans l'offre de ses programmes, qui sont bien adaptés au marché du travail, nous estimons qu'il y a de la place pour l'amélioration. D'abord, nous avons besoin d'aider la population, plus particulièrement les étudiants éventuels, à mieux comprendre le marché du travail, et ce, avec l'aide d'autres intervenants du gouvernement. Lorsqu'on comprend mal le marché du travail, on remarque que les étudiants demandent des programmes

¹ Robison, M.H. et Christopherson, K.A., *Avantages socioéconomiques générés par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick*, 2004.

² Préparé pour le compte de la Direction de l'analyse du marché du travail. (2006). Sondage de 2005 sur le placement des diplômés du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, <http://www.gnb.ca/0349/GFU2006F.pdf>.

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

qui ne correspondent pas à la demande réelle du marché du travail. Inversement, des programmes ayant de bonnes perspectives d'emploi sont sous-fréquentés, car les gens ne sont pas au courant de ce qu'ils peuvent offrir.

Nous pouvons faire davantage.

En plus d'offrir une programmation régulière pour former les travailleurs afin de faire prospérer l'économie du Nouveau-Brunswick, le CCNB-NBCC offre de la formation en sous-traitance centrée sur les besoins des clients. Nous pouvons monter rapidement et efficacement des cours de formation adaptés aux besoins du client. Cette capacité a souvent été présentée aux entreprises envisageant la possibilité de s'établir au Nouveau-Brunswick. C'est un outil précieux du gouvernement qui fait partie de sa trousse pour attirer des entreprises.

Nous pouvons faire davantage.

Le CCNB-NBCC est très accessible aux apprenants et à l'industrie dans toute la province. Des campus et des campus satellites sont répartis à la grandeur de la province. Nous offrons un large éventail de modes de prestation de la formation. Nous nous efforçons d'améliorer encore plus cette accessibilité en ayant recours à une prestation de la formation basée sur le cours, en prolongeant nos heures de prestation et en augmentant au maximum notre réseau d'enseignement à distance. Sur le plan de l'apprentissage électronique, même si le réseau en entier du CCNB-NBCC possède maintenant un accès à large bande à tous les principaux emplacements des campus, la vitesse de cet accès est encore insuffisante pour offrir des cours « en direct » à faible coût. Nous pourrions nettement améliorer cette capacité en faisant partie des réseaux de pointe optique régionaux (ORAN) envisagés qui relient les établissements d'enseignement, les organismes de recherche et d'autres entreprises du secteur privé.

Nous pouvons faire davantage.

Le CCNB-NBCC joue également un rôle important dans l'amélioration des compétences des personnes sous-employées et des sans-emploi. Nous pourrions en faire davantage à ce sujet en nous appuyant sur les programmes déjà offerts comme la récupération scolaire, les études universitaires et le perfectionnement d'autres aptitudes. Nous pourrions également offrir aux employés en milieu de travail, sur une base contractuelle, des cours de perfectionnement et de mise à niveau des compétences.

Nous pouvons faire davantage.

Sur le plan de la réduction de l'effet de la migration de sortie, il semble que les personnes ayant fréquenté un collège sont plus susceptibles de demeurer dans la province après avoir obtenu leur diplôme que les diplômés universitaires. Même si 68 % des diplômés universitaires néo-brunswickois en 1999, originaires de la

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

province, y sont demeurés après avoir obtenu leur diplôme³, 89 % des diplômés collégiaux de 1999-2000 avaient élu domicile au Nouveau-Brunswick trois ans après avoir reçu leur diplôme.⁴ Ce taux de maintien des diplômés collégiaux demeure élevé. L'enquête de suivi la plus récente menée sur le placement des étudiants collégiaux trois ans après l'obtention de leur diplôme indique que 88 % des diplômés de 2002-2003 habitaient au Nouveau-Brunswick au moment où ils ont été joints.⁵ On ne peut pas affirmer avec certitude si ce taux de maintien élevé est attribuable à la nature des programmes que nous offrons ou s'ils sont bien appariés avec le marché du travail du Nouveau-Brunswick ou avec les candidats comme tels, mais une telle prémisse vaut la peine d'être explorée.

Le sondage de suivi sur le placement des diplômés universitaires indique que « les tendances de la mobilité sont surtout dictées par les possibilités d'emploi : les diplômés quittent la région pour trouver de meilleures possibilités d'emploi ou pour accepter des offres d'emploi ». La déclaration du rapport la plus inquiétante pour le Groupe de travail sur l'autosuffisance et la province est la suivante : « les diplômés des programmes de génie et de sciences appliquées, les hommes et les diplômés plus jeunes sont parmi ceux qui sont le plus susceptibles de quitter la région, et ce, peu après l'obtention du diplôme ».⁶

Nous considérons qu'aussi longtemps que nous réussissons à appairer nos programmes au marché du travail et que nos diplômés obtiennent des emplois convenables dans la province, nous continuerons à obtenir des taux élevés de maintien des diplômés collégiaux.

Nous pouvons faire davantage.

Le CCNB-NBCC est présent sur la scène internationale depuis plusieurs années déjà. En effet, au début des années 80, il entreprenait ses premiers projets de coopération internationale et n'a cessé, depuis, d'être actif sur ce plan. Chaque année le réseau est impliquée dans une trentaine de projets dans 15 à 20 pays générant des recettes brutes de plus de 2,7 millions de dollars.

³ CESPM, (mai 2006) *Cinq ans plus tard : Un sondage auprès des diplômés universitaires des Maritimes de 1999*, http://www2.mphec.ca/francais/pdfs/FiveYearsOn_GFU_2006Fr.pdf.

⁴ Préparé pour le compte de la Direction de l'analyse du marché du travail, (mai 2003), *Enquête de suivi de 2003 auprès des diplômés d'un programme de trois ans de 1999-2000 – Collège communautaire du Nouveau-Brunswick*, <http://www.gnb.ca/0343/3yrNBCC%20French%202003.pdf>.

⁵ Préparé pour le compte de la Direction de l'analyse du marché du travail, (juillet 2006), *Enquête de suivi de 2006 auprès des diplômés d'un programme de trois ans de 2002-2003 – Collège communautaire du Nouveau-Brunswick*, <http://www.gnb.ca/0343/3yrNBCC%20French%202003.pdf>.

⁶ CESPM, (mai 2006). *Cinq ans plus tard : Un sondage auprès des diplômés universitaires des Maritimes de 1999*, p. 55.

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

Parmi les priorités établies en vue de l'internationalisation de ses campus, la mobilité étudiante occupe une place importante, y compris le recrutement d'étudiants internationaux. Le CCNB-NBCC invite ces derniers à choisir le Nouveau-Brunswick comme destination privilégiée pour une formation technique et professionnelle. Une centaine d'étudiants internationaux s'incrivent annuellement à des programmes d'études dans un des campus en plus d'un certain nombre qui utilisent les services d'apprentissage en ligne du réseau.

Comme l'indique le Groupe de travail sur l'autosuffisance : « L'accroissement de la population est essentiel afin de créer une économie dynamique et de réduire le coût par personne des services publics. » Le CCNB-NBCC peut et veut jouer un rôle plus grand dans la reconnaissance des acquis des nouveaux immigrants, dans la mise à niveau de leurs compétences, dans leur formation linguistique et dans leur certification.

III. Renforcer les liens au sein du système d'éducation et de formation postsecondaires

Il devrait y avoir un meilleur flux entre les diverses composantes du système d'éducation postsecondaire. Comme le fait remarquer la Commission sur l'éducation et la formation postsecondaire du Nouveau-Brunswick, « la population a au moins le droit de s'attendre à ce que les établissements postsecondaires publics, les collèges et les universités, fonctionnent comme une composante d'un système provincial. Nous devrions nous attendre, dans la plus grande mesure du possible, à ce qu'un crédit obtenu dans un établissement provincial, collège ou université, soit reconnu par les autres ». ⁷

Davantage de programmes articulés, de transferts de crédit, d'évaluations et d'accréditations de l'apprentissage antérieur sont nécessaires pour que les apprenants et les contribuables obtiennent la meilleure valeur pour les fonds investis. Des préoccupations concernant des normes de qualité et d'études ont constitué des obstacles à la mise en œuvre complète et productive d'un flux sans discontinuité entre les diverses parties du système postsecondaire. Le gouvernement est réticent à trancher cette question et laisse essentiellement aux établissements le soin de conclure des ententes de transfert bilatérales (et multilatérales), d'établir des programmes, leur propre évaluation de l'apprentissage antérieur et les systèmes d'évaluation. Peut-être est-il temps que le gouvernement devienne plus actif dans ce domaine au nom des étudiants et des contribuables.

⁷ Commission sur l'éducation et la formation postsecondaire du Nouveau-Brunswick, (2007), Document de réflexion.

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

D'autres gouvernements sont entrés sur le terrain à divers degrés. Par exemple, l'Alberta a créé l'Alberta Council on Admissions and Transfer (ACAT) en 1974. C'est un organe indépendant où les « intervenants travaillent en collaboration pour assurer une transférabilité efficace des cours et des programmes au profit des étudiants ». [traduction] ⁸

Le système national des titres de compétence de l'Irlande prétend vouloir passer « du maintien des structures et des systèmes en place à la tâche de remplir les besoins des apprenants ». [traduction] On pourrait peut-être faire avancer ce dossier si on suivait l'exemple de l'Irlande et si on axait l'obtention des crédits sur les « résultats d'apprentissage » définis en fonction des normes d'apprentissage, d'habiletés et de compétences »... au lieu des « apports ou du temps consacré aux programmes ». ⁹

La Commission sur l'éducation postsecondaire demande dans son document de réflexion quelle devrait être la relation entre les collèges communautaires et les universités. Elle a aussi un peu fourni une réponse en indiquant sous la rubrique *Collaboration et différenciation* que :

« Nous ne croyons pas qu'une uniformisation accrue, soit des programmes ou des établissements, soit vraiment ce que la nouvelle réalité mondiale exige. L'uniformisation prépare souvent la voie à la médiocrité. Nous avons besoin d'un système postsecondaire plus innovateur et plus créatif, et cet objectif peut être mieux atteint si nous encourageons la différenciation entre les établissements et à l'intérieur des établissements. Ceux-ci doivent décider où ils peuvent exceller et ils doivent avoir la liberté de poursuivre cet objectif avec énergie. La différenciation doit aller de pair avec la collaboration. Autrement, nous favorisons la mentalité d'enclousonnement qui est déjà trop présente. La solution idéale que nous devons viser est de promouvoir la collaboration avec la différenciation. » ¹⁰

Nous ne pourrions être plus en accord avec cette affirmation. Au Nouveau-Brunswick comme dans les autres juridictions en Amérique du Nord, il y a une place pour l'enseignement collégial comme pour l'enseignement universitaire; les activités des deux types d'institutions se complétant. Ce qui rend la collaboration plus complexe ici, c'est que les discussions et les collaborations ne peuvent pas se

⁸ <http://www.acat.gov.ab.ca/>

⁹ <http://www.nfq.ie>

¹⁰ Commission sur l'éducation et la formation postsecondaire du Nouveau-Brunswick, (2007), Document de réflexion, p. 9

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

faire d'égal à égal. L'université doit négocier avec une entité gouvernementale qui fait partie du ministère responsable de financer et régir ses affaires.

Malgré tout, il y a de nombreux beaux exemples de collaboration. Plusieurs programmes ont été articulés entre un collège et une université, plusieurs crédits sont reconnus d'une institution à l'autre et tout récemment l'ajout par UNB Saint John d'un programme de baccalauréat en gestion appliquée où les deux années d'un diplôme collégial sont reconnues. Malheureusement, pour d'autres programmes il faut aller dans une institution d'une autre province pour voir ses crédits du collège reconnus.

Plusieurs collèges canadiens offrent des baccalauréats appliqués. Le CCNB-NBCC n'a pas jusqu'à présent avancé ce concept au Nouveau-Brunswick puisqu'étant donné la taille de la province, il est préférable de miser sur l'articulation des programmes entre collège et université et ainsi optimiser les ressources dévolues à l'enseignement postsecondaire. Toutefois, dans l'éventualité où l'approche d'articulation ne permettrait pas de fournir une formation au niveau du baccalauréat appliqué dans des domaines en demande sur le marché du travail de la province, le système collégial devrait être considéré.

IV. Faire des investissements stratégiques dans le CCNB-NBCC

a. Investir dans un plus grand accès

Pour devenir autosuffisant, le Nouveau-Brunswick doit demeurer concurrentiel par rapport aux provinces et États avoisinants. Nos voisins, la Nouvelle-Écosse et le Maine, ont reconnu l'importance des études effectuées dans un collège communautaire. Ils y ont consacré des investissements importants afin de doubler leurs inscriptions sur une période de cinq à dix ans. Ils ont tous les deux atteint leurs objectifs de mi-parcours. Au Nouveau-Brunswick, la capacité du CCNB-NBCC, ses inscriptions et son budget d'exploitation stagnent. Le budget du Collège est essentiellement demeuré inchangé au cours des cinq dernières années, malgré les pressions inflationnistes et les appels en faveur d'un accès accru.

Le Pacte pour le changement a pour mission d'augmenter considérablement la capacité du réseau du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick.

Même si le réseau s'est attardé à augmenter sa capacité au cours des dernières années, les augmentations réalisées sont minimes en comparaison avec les 12 000 places proposées dans le Pacte. Par comparaison, depuis 2004-2005, le il a augmenté sa capacité de 347 places. La dernière augmentation du nombre de

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

places a eu lieu sur une période de quatre ans, soit entre 1996 et 1999, à la suite des recommandations de la Commission sur l'excellence en éducation voulant que nous augmentions l'accès et élaborions une politique plus réaliste en matière de droits de scolarité. Durant ce délai d'exécution, nous avons ajouté 1 000 places à notre capacité. Cet accroissement de la capacité a coïncidé avec des hausses annuelles des droits de scolarité de 400 \$.

Depuis la publication de son document de discussion intitulé *Modernisation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick* en 2005, le CCNB-NBCC a reconnu publiquement qu'il doit augmenter sa capacité s'il veut remplir la demande du marché du travail de la province. En plus d'augmenter sa capacité, il se soucie également d'accroître le nombre de ses diplômés.

Bien que la redistribution des programmes visant à combler les places inoccupées nous permettra d'accroître l'accès et le nombre de diplômés à un coût relativement faible, cette mesure ne va pas assez loin. L'augmentation du nombre d'étudiants à temps partiel et de ceux qui suivent des cours à distance et l'introduction de modifications supplémentaires au modèle de prestation sont des façons économiques d'accroître l'accès. Quand même, nous estimons que ces changements occasionneront environ 800 autres places. Pour ajouter des places supplémentaires, nous évaluons le coût annuel à environ 10 000 \$ par place plus les coûts d'infrastructure ponctuels.

b. Investir dans une infrastructure moderne

Nous croyons que le CCNB-NBCC constitue une partie clé de l'infrastructure stratégique de la province et qu'elle revêt une importance tout aussi grande que n'importe quel autre type d'infrastructure mentionnée dans les rapports du Groupe de travail sur l'autosuffisance. Bien que nous *puissions* en faire davantage avec nos ressources actuelles, nous avons besoin d'investissements pour transformer nos « écoles de métiers » datant des années 1960 et 1970 en des établissements ultramodernes dotés d'équipement moderne. Comme le fait remarquer le Groupe de travail, concevoir des politiques pour permettre aux entreprises d'adopter une technologie à la fine pointe n'a aucune logique si les entreprises ne peuvent pas trouver d'employés qui puissent s'en servir. Il faut donc former des employés qui peuvent éventuellement s'en servir. À l'heure actuelle, le CCNB-NBCC doit souvent former ses étudiants en employant des technologies désuètes en comparaison avec ce qui est utilisé dans les milieux de travail modernes.

Nous devons également nous munir de la prochaine génération de la technologie de communication à large bande si nous voulons offrir efficacement de la formation en des sites multiples. Même si le réseau en entier du CCNB-

NBCC possède maintenant un accès à large bande à tous les principaux emplacements des campus, la vitesse de cet accès est insuffisante pour offrir des cours « en direct » à faible coût. Le réseau de fibres noires CaNet4 de Canarie offre une telle capacité ainsi que le potentiel d'améliorer les activités de recherche et d'innovation. Les réseaux de pointe optique régionaux (ORAN) envisagés relieront les établissements d'enseignement, les organismes de recherche et d'autres entreprises du secteur privé de façon à faciliter ce type d'activité. Le réseau du CCNB-NBCC ne doit pas être délaissé dans ces projets de développement si cruciaux.

En ayant des technologies à la fine pointe et un corps professoral très compétent, nous pouvons jouer un rôle important dans la recherche appliquée. Nous sommes en mesure d'aider les entreprises à adopter de nouvelles technologies, à élaborer et à essayer de nouveaux produits et à accroître la productivité. Par exemple, le CCNB-NBCC a fourni l'expertise aux entreprises en matière de prototypage (expérimentation avec les essences de bois sous-utilisées dans les matériaux de construction), d'amélioration des produits (moules métalliques) et d'amélioration des procédés (expérimentation avec la transformation des déchets en biocarburant).

c. Mettre en œuvre des incitatifs visant les investissements non gouvernementaux en éducation et en formation

i. Formation appuyée par l'employeur

« ...l'investissement dans le capital humain, comme l'éducation et le perfectionnement des compétences, a une incidence trois fois plus importante sur la croissance économique à long terme que l'investissement dans le capital physique ». ¹¹ Comme le laisse entendre le Groupe de travail sur l'autosuffisance, à cause des excédents soutenus de main-d'œuvre, l'industrie a échoué dans sa tâche d'investir adéquatement dans la formation.

Même si, de plus en plus, on comprend que la formation est cruciale pour notre économie, les investissements correspondants ne viennent pas rapidement. « Pendant la période de cinq ans allant de 1997 à 2002, les taux de participation à la formation appuyée par l'employeur n'ont augmenté que faiblement, s'il a progressé, pour les travailleurs dans la plupart des groupes d'âge et d'étude. » En fait, « le rôle de l'employeur par rapport à celui du travailleur en ce qui concerne le soutien à la formation a évolué au cours de la

¹¹ Statistique Canada, *Le Quotidien*, 22 juin 2004, « Résultats en littératie, capital humain et croissance ».

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

période de 1997-2002. Une plus grande proportion de travailleurs semble avoir entrepris une formation liée à l'emploi non appuyée par l'employeur ».¹²

Au Nouveau-Brunswick, la participation à la formation appuyée par l'employeur est passée de 19 % en 1997 à 26 % en 2002. Quant à la moyenne d'heures de formation officielle liée à l'emploi suivie chaque année par un participant, le Nouveau-Brunswick est en accord avec la moyenne canadienne.

Bien que les chiffres néo-brunswickois semblent raisonnables dans le contexte canadien, il faut souligner que « le taux de participation à la formation liée à l'emploi au Canada n'est que moyenne en comparaison avec les autres pays, et il est inférieur à celui de certains de nos concurrents. Moins de 30 % des travailleurs adultes au Canada participent à l'éducation et à la formation liées à l'emploi, comparativement à près de 35 % au Royaume-Uni (RU) et à presque 45 % aux États-Unis, par exemple. Comme pourcentage de leur feuille de paie globale, les entreprises américaines consacrent environ 50 % plus d'argent à la formation que les entreprises canadiennes ».¹³ [traduction]

L'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes (EEFA) a démontré en 2002, comme dans les années précédentes, que les travailleurs occupant des postes de la catégorie professionnelle et de la gestion détenaient le taux le plus élevé de participation à la formation liée à l'emploi appuyée par l'employeur (35 %), suivis des cols blancs occupant des postes de bureau, de vente et de service (20 %) et des cols bleus (16 %).

Selon l'auteur du rapport *Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada*, pendant que la participation globale à la formation des adultes augmente au Canada, elle masque plusieurs sujets de préoccupation :

- La formation appuyée par l'employeur au Canada stagne. Les taux de participation à la formation appuyée par l'employeur et les dépenses des entreprises par employé sont demeurés presque les mêmes au cours des dernières années.
- Au Canada, la formation des travailleurs est largement concentrée chez les jeunes travailleurs, chez ceux avec des niveaux d'éducation et de

¹² Peters, Valerie, (2004), *Travail et Formation : Premiers résultats de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 2003*, p. 16. <http://www.statcan.ca/francais/research/81-595-MIF/81-595-MIF2004015.pdf>

¹³ Goldenberg, Mark, (2006), *Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada*. Un rapport du RCRPP au nom du CCA, p. 5. <http://www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=1529>

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

compétences plus élevés et chez les travailleurs dans les grandes entreprises.¹⁴

La conclusion de l'EEFA de 2003, où c'est chez les petites entreprises¹⁵ que les taux de participation les plus faibles à la formation liée à l'emploi appuyée par l'employeur se trouvent, est importante pour le Nouveau-Brunswick. La majorité de nos entreprises sont des petites et moyennes entreprises. Plus de 95 % des entreprises néo-brunswickoises emploient moins de 50 personnes. Quatre-vingt-sept pour cent ont moins de 20 employés et plus de 58 % emploient moins de 5 personnes. Ces entreprises représentent 33 % de tous les emplois au Nouveau-Brunswick.¹⁶ En réponse à un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) de 2002, 13 % des petites et moyennes entreprises au Nouveau-Brunswick n'ont offert aucune forme de formation en milieu de travail. La moitié (51 %) des entreprises sondées ont déclaré utiliser des approches de formation non structurées.¹⁷

Malgré les preuves qui indiquent que les investissements de l'employeur dans la formation augmentent la productivité, l'innovation et le succès de l'entreprise, les employeurs ne demeurent pas convaincus des avantages de la formation. Certaines études laissent entendre que l'avantage obtenu par les entreprises sur le plan de la croissance de la productivité dépasse largement l'avantage que reçoivent les travailleurs sur le plan des salaires.¹⁸

Au milieu des années 1990, l'un des engagements du ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail en réponse à la Commission sur l'excellence en éducation était d'étudier les possibilités d'augmenter les incitatifs pour favoriser l'investissement du secteur privé dans la formation. Étant donné la situation économique de l'époque, très peu de progrès ont été réalisés pour encourager un tel investissement. Peut-être que le temps est venu d'essayer de nouveau.

Il est crucial de concevoir des incitatifs qui encouragent les entreprises de toutes les dimensions à investir dans la formation. Le CCNB-NBCC peut être

¹⁴ Goldenberg, Mark, (2006), *Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada*, p. 5.

¹⁵ Peters, Valerie, (2004). Dans l'EEFA, on considère qu'un employeur commandite (ou appuie) une activité de formation seulement lorsqu'il participe à une gamme d'activités, y compris à des activités telles que la dispense de formation, le paiement de la formation (soit directement ou en remboursant un employé), autoriser un stagiaire de travailler selon un horaire souple pour suivre une formation ou offrir un moyen de transport à destination ou en provenance du lieu de formation.

¹⁶ Registre des entreprises de Statistique Canada de 2005.

¹⁷ Sondage de 2002 de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

¹⁸ Goldenberg, Mark. (2006).

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

un grand atout pour les entreprises qui souhaitent investir dans la formation de leurs employés. Nous avons la flexibilité d'adapter la formation à certains besoins, nous pouvons l'offrir sur le campus ou sur les lieux de travail, selon la volonté de l'entreprise. Nous pouvons aider les entreprises à minimiser le temps d'inactivité en offrant de la formation en soirée et en fin de semaine qui répond à leurs besoins. Nous pouvons offrir aux employés un incitatif à la formation en veillant à ce que la formation dispensée soit créditée en fonction des programmes ou des certificats d'études collégiales.

Malgré le genre de soutien que nous offrons, ce ne sont pas toutes les entreprises néo-brunswickoises qui sont capables d'investir à parts égales dans la formation de leurs employés. Le gouvernement doit effectuer des investissements stratégiques afin d'aider certaines industries et entreprises à assumer les coûts de la formation là où l'analyse coûts-avantages le justifie. Pour qu'il le fasse avec équité et transparence, le gouvernement devra dresser un cadre d'investissement de la formation qui établit les critères sur lesquels s'appuieront ces investissements stratégiques.

ii. Appui à la philanthropie

La clientèle étudiante du CCNB-NBCC est nombreuse, compétente, satisfaite...mais aussi endettée. Il est du ressort du CCNB-NBCC de tout mettre en œuvre pour s'assurer que le contexte de formation et d'apprentissage des étudiants soit optimal. Cette préoccupation s'étend parfois aux conditions matérielles dans lesquelles les étudiants sont appelés à évoluer : s'éduquer coûte des sous. En fait, les dépenses ne cessent d'augmenter.

Des programmes gouvernementaux de prêts et de bourses existent. Or, les services d'aide financière qui les dispensent transmettent des statistiques « inquiétantes » qui sensibilisent les gestionnaires à la situation réelle des jeunes des communautés collégiales : au CCNB-NBCC notamment, 1 876 étudiants (37,5 % des personnes inscrites) ont des dettes qui totalisent près de 23 M \$, ce qui équivaut à une moyenne d'environ 12 250 \$ par personne endettée finissant son programme. Parmi ces derniers, près de 300 étudiants sont endettés d'un montant de plus de 20 000 \$ à la fin de leur séjour au Collège. L'initiative récente de retirer le revenu des parents et du conjoint du calcul du prêt étudiant du Nouveau-Brunswick aura l'effet d'améliorer l'accès aux études, mais pourrait aussi résulter en un plus grand nombre d'étudiants avec des prêts et une augmentation du niveau d'endettement à la fin des études.

Il s'agit là d'une situation à laquelle on ne peut rester insensible. C'est dans ce contexte de réflexion qu'une Fondation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a été établie et qu'une campagne majeure de financement

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

a été lancée. Les dons recueillis sont placés dans un fonds de fiducie dont les intérêts servent à offrir des bourses aux étudiants les plus défavorisés. Grâce au Fonds d'accès aux études dans les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick, le gouvernement du Nouveau-Brunswick appuie la collecte de fonds à raison de 50 ¢ pour chaque dollar recueilli jusqu'à concurrence de 250 000 \$ par année.

La campagne de levée de fonds a permis de constater la grande générosité des bienfaiteurs du Nouveau-Brunswick envers les étudiants du CCNB-NBCC. En fait, les contributions privées sont si grande que le budget annuel est insuffisant pour offrir la contrepartie gouvernementale à toutes les sommes d'argent recueillies.

Une prestation de 2 000 \$ est offerte par le gouvernement provincial à tous les étudiants qui s'inscrivent pour la première fois à une université du Nouveau-Brunswick financée par celui-ci. Une autre approche aurait été d'augmenter les incitatifs pour favoriser les dons à des fonds de bourses visant les étudiants avec les plus grands besoins financiers. Comme les étudiants du CCNB-NBCC n'ont pas accès à la prestation de 2 000\$, le gouvernement devrait considérer une augmentation du budget pour la contrepartie aux contributions privées et/ou augmenter le pourcentage de sa contribution.

V. La gouvernance du collège communautaire au Nouveau-Brunswick

a. Accroître la flexibilité et minimiser les lourdeurs administratives

Bien que le CCNB-NBCC fasse du beau travail, nous reconnaissons que nous pouvons faire davantage et mieux. Bien qu'il soit facile de dire qu'il faille investir davantage de ressources en formation, d'autres mesures peuvent être prises pour améliorer le système et les résultats, à part le fait d'y ajouter plus de ressources en formation collégiale. Nous croyons que nous pourrions augmenter considérablement l'accès à notre formation et, avant tout, le nombre de nos diplômés, si nous incorporions plus de flexibilité dans notre programmation et dans l'utilisation de nos ressources.

i. Flexibilité dans la programmation

À l'heure actuelle, il nous reste mille places environ sur une capacité de 6 500 places, et ce, malgré les nombreux appels que nous entendons depuis quelques années pour former des travailleurs qualifiés. Le taux d'inoccupation inacceptablement élevé est en partie attribuable au fait que certains de nos programmes ne sont pas offerts aux bons endroits. Dans les campus où nous offrons la bonne combinaison de programmes, les taux d'inoccupation sont

faibles, soit autour de 14 %. À l'inverse, nous avons des campus dont les taux d'inoccupation sont aussi élevés que 24 %.¹⁹ Le taux d'inoccupation global est demeuré à peu près le même au cours des dernières années.

La flexibilité nous est indispensable pour modifier les endroits où sont offerts certains programmes et pour établir la bonne combinaison et la bonne durée des programmes. En établissant une planification sur plusieurs années, nous pourrions revitaliser des campus en clarifiant et en définissant mieux la mission, le mandat et le domaine de responsabilité.

Sur le plan de l'administration, chacun des onze campus a son propre personnel administratif. Dans le passé, nous avons défendu l'idée qu'il fallait rationaliser les opérations communes et les services pertinents si nous voulions obtenir des efficiences administratives. Le dividende financier tiré de ce changement doit être réinvesti dans l'accroissement des ressources pédagogiques au profit de l'étudiant.

ii. Flexibilité dans l'utilisation de nos ressources

Même si le gouvernement visait à donner au réseau CCNB-NBCC une plus grande indépendance financière et administrative en lui accordant le statut d'organisme de service spécial (OSS) en 1996, la réalité est que les flexibilités accordées n'ont pas été mises systématiquement à notre disposition et il faut ajouter les flexibilités mentionnées dans la section précédente. Les flexibilités envers lesquelles le gouvernement s'est engagé en 1996 sont les suivantes :

- Les revenus du Collège sont dévolus au Collège comme tel au lieu d'être versés au compte général des recettes publiques.
- Le Collège est exempté du plafond sur le personnel équivalent temps plein, ce qui lui permet d'embaucher du personnel lorsqu'il en a besoin.
- Finalement, la création d'un OSS a permis au Collège d'accumuler un excédent et de le réinvestir dans ses activités.

Le Collège n'a pas été en mesure de profiter pleinement de cet excédent en raison des circonstances financières contraignantes, et des mécanismes n'ont pas encore été mis au point pour nous permettre de profiter de cet avantage sans toucher au résultat net du gouvernement. Le pouvoir d'accumuler, de conserver et de dépenser les revenus engendrés nous permettrait de mieux planifier, de réinvestir dans les priorités établies pour le réseau du Collège, y compris les investissements pédagogiques et dans l'infrastructure.

¹⁹ Extrait du rapport annuel du CCNB-NBCC de 2005-2006.

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

Bref, comme nous faisons partie d'un ministère gouvernemental, nous devons subir certaines rigidités et lourdeurs administratives que d'autres établissements d'enseignement n'ont pas. Le réseau du CCNB-NBCC est unique au Canada à cet égard. Comme l'a fait remarquer un grand spécialiste des collèges communautaires,

« Plus que tout, le collège [en tant qu'entité] a été créé à dessein par le gouvernement et les dirigeants en matière d'enseignement afin de combler des besoins sociétaux particuliers et de résoudre certains problèmes sociaux. La forme que cette institution a prise reflète les besoins et les problèmes de la société [...] tels qu'ils étaient perçus au moment de créer les collèges. Les perceptions [...] changent au fil du temps, et la caractéristique fondamentale du collège communautaire est peut-être sa capacité de se renouveler au fur et à mesure que changent les besoins et les problèmes qu'on lui demande de résoudre. Il est très difficile pour toute organisation humaine d'atteindre une telle capacité d'adaptation. Tout au long de l'évolution du collège communautaire, des voix fortes se sont élevées déclarant que la destination finale avait été atteinte et qu'elle serait compromise si on le soumettait à un autre changement. Pourtant, l'évolution continue, car le changement se situe au cœur même de l'institution. »²⁰ [traduction]

Comme le laisse entendre la déclaration de Michael Skolniks, il se peut que les besoins et les problèmes du Nouveau-Brunswick indiquent que le temps est venu pour le CCNB-NBCC de se réinventer.

b. Le cheminement jusqu'à date

Le gouvernement a indiqué pour la première fois son intention de moderniser et d'améliorer le réseau du collège communautaire dans le Discours du trône de novembre 2002. Des détails supplémentaires sur les intentions du gouvernement de l'époque ont été ajoutés dans son programme électoral pour l'élection de 2003 et dans le Discours du trône de 2005. Spécifiquement, le gouvernement s'était engagé à présenter un projet de loi visant la modernisation de la gouvernance du réseau du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick. Il voulait ainsi s'assurer que le Collège ait :

²⁰ Michael L. Skolnik, conférence inaugurale intitulée « The Relationship of the Community College to the University and Other Providers of Postsecondary and Adult Education in Canada ». Développement des ressources humaines Canada, le 8 décembre 2003, <http://fcis.oise.utoronto.ca/~mskolnik/HRDC2.htm>.

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

- une capacité d'accueil considérablement accrue;
- un fonctionnement visant la rentabilité, avec moins de formalités administratives et une utilisation plus souple et efficiente des ressources éducatives telles que l'apprentissage en ligne;
- un fonctionnement conforme à la *Loi sur les langues officielles* et à la *Charte canadienne des droits et libertés*;
- une meilleure possibilité de créer des partenariats stratégiques avec les organismes, les établissements d'enseignement, l'industrie et les gouvernements;
- un accès amélioré aux fonds du secteur privé et du gouvernement fédéral afin de contribuer aux coûts de l'infrastructure et de l'équipement;
- un positionnement stratégique pour la réalisation de projets innovateurs de recherche et de développement.

En février 2005, le gouvernement lança un document de discussion intitulé *Modernisation du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick*. Le document décrivait l'évolution du CCNB-NBCC et sa situation actuelle. Il expliquait pourquoi le CCNB-NBCC doit changer et énumérait plusieurs éléments qui empêchent le collège d'atteindre son plein potentiel.

Le document présentait aussi trois modèles de gouvernance afin de stimuler les discussions :

- i. Demeurer sous contrôle direct du gouvernement, comme c'est présentement le cas, mais une souplesse accrue est accordée au réseau. Les directives et les pratiques habituelles du gouvernement dans des domaines comme les ressources humaines et les achats seraient adaptées pour mieux convenir au contexte d'établissements postsecondaires.
- ii. Une corporation de la Couronne où le gouvernement conserve le contrôle des orientations générales du collège et des enveloppes budgétaires, mais la prise de décision et le fonctionnement courant relèvent d'un conseil d'administration.
- iii. Une institution non gouvernementale financée à même les fonds publics, selon le principe général des universités. Le gouvernement exercerait un contrôle au moyen du processus de budgétisation annuel.

Le processus de consultation a résulté dans la participation de plus de 1000 personnes dont des membres du public, des employeurs, des organismes du milieu des affaires, des syndicats, des étudiants et des employés du Collège.²¹

²¹ 900 employés, 96 intervenants and 24 étudiants.

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

Les participants ont offerts leurs commentaires grâce à 20 réunions de groupes d'invités et à la présentation de 50 mémoires. Le processus cherchait à générer des opinions et non à arriver à des consensus.

En général, les participants s'entendaient pour dire que le CCNB-NBCC doit être moderniser afin de mieux servir les besoins de formation professionnelle et technique de la population et du marché du travail. Pour rencontrer cet objectif, le Collège doit s'attaquer aux enjeux et défis décrits dans le document de discussion et pour se faire, il doit avoir l'autonomie nécessaire et la flexibilité de maximiser ses ressources. Les participants indiquèrent que bien qu'un certain nombre des défis identifiés dans le document pouvait être traités à l'intérieur du modèle actuel de gouvernance, il serait très difficile de faire face à d'autres comme le financement.

Des participants qui ont exprimé une opinion sur la gouvernance, le modèle d'une corporation de la Couronne a été choisi le plus souvent. Les préoccupations exprimées à propos d'une nouvelle structure portaient sur son impact potentiel sur l'inclusion, les employés (salaires, bénéfices marginaux, pensions, conditions de travail et conventions collectives), le niveau de financement provincial et les droits de scolarité.

c. Les choix à faire

Au Canada, l'éducation publique de la maternelle à la fin du secondaire, les collèges communautaires et les universités ont des modèles de gouvernance qui leur sont spécifiques. Sur le plan linguistique, la très grande majorité des institutions sont désignées comme étant francophone ou anglophone. Le Nouveau-Brunswick fait bande à part avec un collège communautaire bilingue à l'intérieur d'une structure ministérielle. Il est temps de s'aligner, la structure actuelle de démontrant pas d'avantages marqués sur celle généralement en place dans les autres juridictions.

L'avenir du réseau collégial passe par la formule d'une corporation de la Couronne parce qu'elle fournit une équilibre entre une plus grande autonomie et flexibilité pour le Collège et le besoin du gouvernement de dicter le contexte général de l'éducation et de la formation postsecondaire et d'être imputable aux contribuables.

Étant donné que la province du Nouveau-Brunswick est la seule à être officiellement bilingue et que d'autres provinces ont déjà reconnu le besoin d'institutions collégiales distinctes, on se doit de créer ici deux corporations de la Couronne, une regroupant les campus francophones et une autre regroupant les campus anglophones. La création de deux corporations au lieu d'une, va

donner à chaque communauté linguistique le contrôle direct sur le développement de son propre collège.

Chaque corporation aurait l'autonomie requise pour s'épanouir dans le contexte du cadre politique du gouvernement visant une éducation et une formation postsecondaire de qualité. L'imputabilité des corporations serait définie dans les mécanismes de reddition de comptes enchâssés dans la loi habilitante.

Les avantages associés au modèle de corporation de la Couronne comprennent :

- un accès accru à des sources de revenu autres que le gouvernement provincial, particulièrement l'accès aux fonds fédéraux directement ou par le biais de contrats, qui devraient aider les collèges à accroître leur capacité et améliorer leurs installations;
- la possibilité d'établir des partenariats et des ententes avec des entreprises et des bienfaiteurs où ceux-ci sont reconnus de façon appropriée;
- une implication plus grande et plus générale des parties prenantes et du public au niveau des conseils d'administration et de ses comités;
- la capacité des conseils d'établir des politiques spécifiques au Collège dans des domaines tels que les ressources humaines, les approvisionnements, les conflits d'intérêt, la propriété intellectuelle et autres;
- la capacité des conseils de rationaliser leurs opérations en éliminant les dédoublements non-nécessaires de services, structures, cours, etc.;
- le pouvoir du gouvernement d'établir des politiques et des mesures d'imputabilités régissant les deux corporations.

d. Le modèle proposé

Cette section présente les caractéristiques clé du modèle de gouvernance proposé et s'appuie sur les lois régissant les collèges communautaires dans d'autres provinces, particulièrement en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve et Labrador.

i. Mandat

En tant qu'institutions postsecondaires, les deux Collèges seraient avant tout responsables de répondre aux besoins de formation professionnelle et technique de la population et du marché du travail du Nouveau-Brunswick. Ces exigences et la formation offerte par les Collèges se situeraient dans le contexte international. En plus d'être des pourvoyeurs de formation et de connaissances, chaque Collège pourrait générer aussi des connaissances grâce à son engagement dans la recherche et le développement.

ii. Structure

La loi devrait créer deux corporations de la Couronne distinctes, une pour chaque communauté linguistique reconnue officiellement. Le collège désigné anglais se nommerait *New Brunswick Community College* et celui désigné français se nommerait *Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick*.²² Chaque corporation devrait avoir son propre conseil d'administration avec 10 à 12 membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Un représentant des employés, des étudiants et du ministère devraient faire parti de chaque conseil d'administration. D'autres critères de sélection des membres pourraient être définis par règlements. Le conseil répondrait au ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Les finances des deux corporations seraient sujettes à l'examen du Comité permanent des corporations de la Couronne.

iii. Ministre

Le ministre détiendrait les pouvoirs nécessaires à s'assurer que les Collèges agissent dans l'intérêt public. Il établirait les normes à respecter dans les activités de formation et ce faisant, s'assurait d'un traitement équivalent et équitable des étudiantes et étudiants peu importe le programme d'étude ou le Collège où ils sont inscrits. Le ministre approuverait ou après consultation avec le conseil, modifierait le plan d'entreprise et les budgets d'un Collège. Avec ce pouvoir, le ministre pourrait favoriser une utilisation efficiente des ressources publiques et décourager les doublons non-nécessaires entre les deux Collèges.

Le ministre recommanderait pour approbation par le lieutenant-gouverneur en conseil la nomination des membres des conseils d'administration ainsi que la nomination et le renvoi du président d'un collège.

iv. Conseil d'administration

Chaque conseil d'administration gèrerait les affaires de son Collège et s'assurait que celles-ci soient menées dans le respect des lois de la province. Le conseil adopterait des politiques générales quant à l'organisation, à l'administration, aux opérations et aux programmes d'études du Collège. Il serait responsable d'établir des politiques et lignes directrices en ce qui a trait aux soumissions publiques et aux achats, à des pratiques d'embauche équitable, à l'évaluation du rendement des employés, à la prévention du harcèlement et à la discrimination envers les étudiants et le personnel ainsi qu'aux conflits d'intérêts pour le membres du conseil et le personnel. Ces

²² Le nom d'un Collège pourrait être modifié par le lieutenant-gouverneur en conseil suite à une demande d'un Conseil d'administration par écrit au ministre responsable.

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

politiques devraient refléter l'esprit des politiques semblables dans le secteur public mais seraient adaptées à une institution d'enseignement.

Le conseil d'administration auraient le pouvoir d'offrir des programmes et services compatibles avec le mandat du Collège, de sanctionner les programmes d'études, d'établir les droits de scolarité²³ et les autres frais, de prendre des mesures disciplinaires à l'égard des étudiants et du personnel, de faciliter l'octroi de bourses et d'autoriser l'utilisation de son nom par des fondations caritatives. Le conseil aurait aussi des pouvoirs de conclure des ententes, de gérer les biens immobiliers et de prendre toute autre action considérée nécessaire ou recommandée pour mener à bien le mandat du Collège.

v. Président

Le président d'un Collège serait nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil pour un mandat déterminé mais renouvelable. En tant que président-directeur général du Collège, le président serait responsable de la gestion générale de l'institution sous la direction du conseil.

vi. Questions financières

Avant le début de chaque exercice financier (1^{er} avril au 31 mars), les conseils auraient à soumettre un plan d'entreprise et un budget au ministre. Le ministre déterminerait le format et le date de soumission et pourrait les approuver tels que soumis ou dans une version modifiée. Tout en décrivant les plans financiers, opérationnels et académiques de chacun des collèges pour l'année à venir, ces soumissions complètes et détaillées devraient inclure toutes les sources de revenus (y compris les droits de scolarité et les autres frais) et les dépenses prévues.

À une date déterminée par le ministre, les conseils auraient à lui soumettre un rapport annuel pour l'exercice financier précédent, qui devrait inclure des états financiers vérifiés. Les rapports annuels seraient déposés à l'Assemblée législative par le ministre.

Le ministre fournirait un octroi à chaque Collège à partir des fonds votés par l'Assemblée législative. Les paiements par le ministre aux collèges seraient sujets à des vérifications par le Vérificateur général. Les conseils pourraient établir des comptes bancaires dans des institutions financières.

vii. Associations étudiantes

²³ Selon l'approbation du ministre.

**Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick**

Chaque collège pourrait avoir une association étudiante dans chaque campus et une association provinciale chargée de l'administration des affaires étudiantes. L'association pourrait établir un frais pour les activités étudiantes que serait perçu par le Collège respectif. Ces frais seraient remis à l'association pour couvrir des coûts reliés aux activités et services de nature sociale, éducative ou récréative pour le bénéfice des étudiants.

viii. Employés

Les employés deviendraient des employés d'un collège. Les clauses des conventions collectives portant sur les salaires et les bénéfices marginaux en vigueur à la création des corporations seraient respectées jusqu'à la négociation de nouvelles ententes. Les unités de négociation seraient établies selon chaque Collège.

Chaque Collège devrait reconnaître la période de service avec la Province du Nouveau-Brunswick avant sa création. Les bénéfices accumulés des employés seraient transférés aux nouvelles corporations.

VI. Conclusion

Le temps presse. Le Nouveau-Brunswick a décidé d'emprunter la route vers l'autosuffisance. Sur cette voie, un véhicule de prédilection est un collège axé sur le dynamisme, l'excellence et la réalisation du plein potentiel des citoyens et des entreprises. Les voisins se sont déjà dotés de ces véhicules haute-performance. Dans la course aux investissements, le Nouveau-Brunswick risque de rester en arrière s'il ne peut garantir aux entrepreneurs une main-d'œuvre hautement qualifiée. Naturellement, un collège autonome, agile et souple doit être propulsé par un personnel hors pair, des installations ultramodernes et des investissements stratégiques.

Comme on l'indique dans ce document, la question de la gouvernance a généré passablement de débats, d'attentes et d'inquiétudes au cours des cinq dernières années. La recommandation de la Commission à ce sujet ainsi que la réponse qu'y donnera le gouvernement se doivent d'être décisives et claires. Le temps des structures intérimaires est révolu, le CCNB-NBCC doit maintenant s'organiser pour optimiser sa contribution à partir d'un mode de gouvernance bien établi et bien compris.

Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a fait ses preuves dans la formation professionnelle et technique, la formation sur mesure, la formation à distance, l'appui au développement économique et communautaire, la recherche appliquée et la coopération internationale. Il est appelé et apte à en faire

Mémoire du CCNB-NBCC présenté à la
Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick

davantage moyennant des investissements majeurs dans ses opérations, ses équipements et ses installations. Il est appelé et apte à en faire davantage moyennant une autonomie accrue.