

MPHEC

Maritime Provinces
Higher Education
Commission

CESPM

Commission de
l'enseignement supérieur
des Provinces maritimes



**Plan d'affaires pluriannuel de la CESPM
de 2003-2004 à 2005-2006**

**Diffusion publique
Juin 2003**

**Plan d'affaires pluriannuel de la CESP
de 2003-2004 à 2005-2006**

**Diffusion publique
Juin 2003**

Pour d'autres exemplaires du rapport, s'adresser à la :

Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes
82, rue Westmorland, bureau 401
C.P. 6000
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
Canada

(506) 453-2844

Pour en savoir davantage sur la CESPМ et ses activités, veuillez visiter le site Web de l'organisme à l'adresse suivante :
<http://www.mphec.ca>

ISBN 0-919471-28-5

Table des matières

1.	INTRODUCTION	1
2.	ENVIRONNEMENT ET DÉFIS	1
2.1	Différents groupes d'intervenants, attentes différentes	2
2.2	S'assurer que les intervenants agissent conformément au mandat de la Commission en l'absence de statut juridique de ce mandat	3
3.	CADRE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	5
3.1	Mission	5
3.2	Conseil	5
3.3	Comités consultatifs	6
3.4	Dotation en personnel	6
4.	FONCTIONS ET OBJECTIFS	7
5.	PLAN DE MISE EN OEUVRE	8
5.1	Priorité stratégique	8
5.2	Réalisations attendues	8
5.3	Ressources	12
6.	MÉCANISMES PROPOSÉS DE RAPPORTS ET D'ÉVALUATIONS ANNUELS	14

La Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes (CESPM) a été établie en 1974. Un « organisme du Conseil des premiers ministres des Maritimes », la CESPМ agit comme un « organisme régional voué à l'enseignement postsecondaire ». Elle avait pour mandat initial « d'aider les Provinces maritimes et les établissements à utiliser et à répartir leurs ressources avantageusement et plus efficacement dans le domaine de l'enseignement supérieur dans la région ».

En juin 1997, les ministres de l'Éducation du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard ont convenu, après un examen approfondi, de renouveler et de réorienter le mandat de la Commission au moyen de l'« entente relative au renouvellement des dispositions sur la coopération régionale en matière d'enseignement postsecondaire ». Le nouveau mandat a été ratifié par le Conseil des premiers ministres des Maritimes.

En vertu de l'entente, les « provinces conviennent de continuer d'assurer le fonctionnement de la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes ». L'orientation primaire de la Commission a changé; elle se voue maintenant « à l'amélioration et au maintien des meilleurs services possibles à l'intention des étudiants en situation d'apprentissage continu », surtout dans le secteur universitaire. Cette orientation est mise en oeuvre par la voie de quatre grands volets d'intervention : l'assurance de la qualité, les données et l'information, l'action coopérative et les programmes régionaux. Une loi parallèle est nécessaire dans les trois provinces pour donner un effet juridique à l'entente.

1. INTRODUCTION

Voici le deuxième plan d'affaires pluriannuel de la Commission. Ce plan vise à exposer aux intervenants le rôle, l'orientation et les priorités de la Commission au cours des trois prochains exercices financiers (2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006). La première section du plan d'affaires examine l'environnement et les défis de la Commission. La deuxième décrit le cadre stratégique et opérationnel de la Commission. La troisième expose les neuf grands objectifs que la Commission poursuit, alors que la quatrième section décrit les priorités, les réalisations attendues proposées et les ressources nécessaires durant la période de planification. Le plan d'affaires conclut par une brève description des mécanismes proposés pour la présentation de rapports et d'évaluations annuels.

Au cours de la période de planification, la Commission aura comme principale priorité stratégique d'abord d'augmenter et ensuite de soutenir la production de produits d'information à valeur ajoutée dans toutes les fonctions découlant de son mandat.

2. ENVIRONNEMENT ET DÉFIS

L'environnement de la Commission est caractérisé par deux grandes dimensions interreliées : une variété de groupes d'intervenants exprimant des attentes différentes et généralement divergentes et, en l'absence de statut juridique du nouveau mandat l'exigence pour la Commission de s'assurer que les divers groupes d'intervenants agissent conformément à son mandat. Ces dimensions sont devenues plus prédominantes en raison des différences qualitatives introduites par l'entente de 1997, qui a changé le rôle et l'orientation de la Commission.

L'entente a modifié le rôle de la Commission, qui est passé d'une fonction de leadership soutenue surtout par des relations fonctionnelles avec ses groupes d'intervenants (approuver les programmes à des fins de financement, recueillir des données à des fins de financement et d'analyse, affectation du financement et autres) à un rôle visant d'abord à aider et à conseiller ces groupes d'intervenants. L'entente a également changé l'orientation de la Commission qui est passée de l'utilisation rationnelle des ressources à la qualité des services aux étudiants dans une situation d'apprentissage continu. Il faut modifier les mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission en fonction de cette réorientation. Cette transition en matière de rôle et d'orientation est encore omniprésente cinq ans après la signature de l'entente.

2.1 Groupes d'intervenants diversifiés, attentes différentes

La première dimension caractérisant l'environnement de la Commission est l'existence de différents groupes d'intervenants dont chacun a ses propres attentes face à celle-ci. Même si cette réalité existe depuis l'établissement de la Commission, la ré-orientation du rôle apportée par l'entente de 1997 en augmente l'importance.

L'entente établit que la « Commission pourra dispenser d'autres services ou s'acquitter d'autres tâches au bénéfice d'un ou de plusieurs établissements et d'une ou de plusieurs provinces, selon les dispositions de son plan d'entreprise ». Elle ajoute que « les provinces pourront demander à la Commission de leur fournir des conseils ou des services dans le but d'établir leur politique de financement ou de financer l'enseignement postsecondaire ». Ainsi, en matière de financement postsecondaire, la Commission fournit un service d'analyse et de conseils, de même que des services administratifs à la province du Nouveau-Brunswick. Elle fournit également des services administratifs à la province de l'Île-du-Prince-Édouard en matière de financement des universités et des collèges.

L'entente limite la compétence de la Commission aux universités et à l'enseignement universitaire, quoiqu'elle prévoit la possibilité d'éventuellement englober d'autres établissements postsecondaires, si les provinces devaient en convenir. Le mandat de la Commission comprend actuellement 18 établissements postsecondaires qui représentent 53 831 équivalences à temps plein des inscriptions (2000-2001). Nonobstant le fait que le mandat de la Commission soit limité aux universités, deux établissements (le Holland College et l'École des gardes forestiers des Maritimes) offrent uniquement des programmes qui ne mènent pas à l'obtention d'un grade universitaire. Les 16 autres établissements sont des universités publiques dans la région. Parmi celles-ci, deux (la University College of Cape Breton et le Nova Scotia Agricultural College) offrent des programmes de niveau collégial en plus de programmes menant à l'obtention d'un grade. Le mandat de la Commission couvre donc un groupe fort diversifié d'établissements postsecondaires.

Les paragraphes précédents décrivent un environnement qui présente un défi considérable à la Commission. On pourrait mieux résumer ce défi en parlant de gestion de relations asymétriques :

- ? *Avec les établissements relevant du mandat de la Commission* - la Commission n'examine, ni n'approuve plus les programmes de niveau collégial, comme l'établit l'entente. Elle recueille, au nom de Statistique Canada, des données sur les inscriptions collégiales, mais elle ne les valide, ne les analyse et ne les diffuse pas. Elle accomplit donc le gros de son travail avec 16 établissements (1 à l'Î.-P.-É., 4 au N.-B. et 11 en N.-É.). Parmi ces 16 établissements, il existe des variations importantes en ce qui a trait au contexte et à la taille, variations qui nécessitent souvent différentes approches pour tenir compte à tous égards de ces différences. En outre, chacun de ces établissements s'attend également à ce que les publications, l'analyse et les conseils de la Commission tiennent compte de sa particularité.

- ? *Avec les ministères de l'éducation provinciaux* - pour ce qui est du financement des universités, tel que décrit plus tôt, la Commission accomplit plus de fonctions pour le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard que pour la Nouvelle-Écosse, qui, au cours des dernières années, a assumé complètement cette fonction. Cependant, en ce qui concerne l'assurance de la qualité (l'examen et l'approbation des programmes, ainsi que la vérification des politiques et des pratiques des établissements en matière d'assurance de la qualité) et les données et l'information (la cueillette

et l'analyse des données), c'est le contraire. Les 11 établissements de la Nouvelle-Écosse représentent environ 70 % des établissements relevant de la compétence de la Commission.

Le vrai défi que présentent les relations asymétriques réside bien plus dans les attentes différentes et souvent divergentes des différents intervenants que dans l'asymétrie même. Pour affronter ce défi, il faut articuler clairement le mandat de la Commission afin que les intervenants nourrissent des attentes réalistes à son égard. Des mesures sont déjà en place pour aider la Commission à relever ce défi. Elles sont intégrées au cadre opérationnel de la Commission (décrit plus loin), son conseil représentatif des groupes d'intervenants clés et ses comités consultatifs dont la moitié des membres nommés représentent des organismes externes.

Au cours de la période de planification, d'autres mesures pour améliorer la capacité de la Commission de gérer ces relations seront établies et mises en oeuvre au besoin.

Le premier aspect qui sera examiné à cette fin sera la redéfinition des mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission. Avant l'approbation de son nouveau mandat, la Commission rendait compte au Conseil des premiers ministres des Maritimes et en relevait. En 1997, l'entente a redéfini l'obligation redditionnelle de la Commission de la façon suivante : « La Commission est financée par les provinces et elle doit leur rendre des comptes en faisant rapport aux ministres responsables de l'enseignement postsecondaire ». L'entente confie au Conseil des premiers ministres la tâche d'établir le budget de la Commission suivant les conseils des ministres responsables de l'enseignement postsecondaire dans chaque province. Cependant, depuis la signature de l'entente, les mécanismes d'obligation redditionnelle traditionnels de la Commission n'ont pas été revus ni adaptés. Actuellement, le plan d'affaires est l'outil principal qui tient compte de l'obligation redditionnelle de la Commission envers les ministères de l'éducation. L'autre véhicule est la représentation des ministères de l'éducation au conseil. Le rapport annuel de la Commission, de même que son budget annuel détaillé, sont toujours présentés au Conseil. Ces mécanismes pourraient très bien suffire. Cependant, comme la relation hiérarchique de la Commission a été considérablement redéfinie en 1997, il n'a pas été établi si les mécanismes actuels sont suffisants pour les principaux intervenants de la Commission.

Le nouveau mandat a mené à l'apport de plusieurs changements importants au processus opérationnel; ces changements et leurs incidences n'ont pas été documentés à tous égards et non pas été réunis sous la forme d'un document. Ainsi, durant cette période, la priorité sera accordée à la documentation et à l'observation des politiques et des modalités de fonctionnement de la Commission, ce qui aidera l'organisation à assurer la transparence de ses opérations pour les intervenants, son conseil d'administration et son personnel. En outre, les politiques et les modalités de longue date susceptibles d'avoir été touchées par la mise en oeuvre de ces changements seront révisées.

2.2 S'assurer que les intervenants agissent conformément au mandat de la Commission en l'absence de statut juridique de ce mandat

La Commission est une organisation plutôt unique au Canada. Elle fonctionne selon le principe de « bonne foi » et une perception commune parmi les intervenants voulant que la collaboration à l'égard d'intérêts convergents rapporte à chacun des intervenants et, en fin de compte, à la « collectivité d'apprenants en pleine évolution ». N'importe lequel des intervenants peut consulter la Commission : les gouvernements, les établissements, les étudiants et le public. La CESPМ peut influencer les décisions et les orientations stratégiques de ces intervenants, mais elle n'a aucun levier réglementaire pour faire observer une orientation

précise plutôt qu'une autre. Sa valeur réside dans sa capacité d'informer, de persuader et de stimuler un réseau de partenariats mutuellement bénéfiques et très variés en matière d'enseignement postsecondaire dans les Maritimes. Même si certaines des fonctions positives de l'organisation sont indiquées ci-dessus, cela décrit également une organisation qui a été rendue vulnérable par l'absence d'une délimitation claire de son rôle, de son autorité et de son obligation redditionnelle.

Essentiellement, la CESPМ doit s'assurer que les groupes d'intervenants agissent conformément au mandat de la Commission, notamment dans le domaine de l'assurance de la qualité et de la collecte de données, en jouissant d'une autorité juridique limitée à cet égard. « Une entente relative au renouvellement des dispositions sur la coopération régionale en matière d'enseignement postsecondaire » (1997), signée par les ministres de l'éducation des trois provinces, constitue actuellement les fondements de l'autorité de la Commission de s'acquitter de ses fonctions découlant de son mandat. Selon la section B.1 de l'entente : « Les provinces conviennent de modifier les mesures législatives parallèles qui sont en vigueur dans chacune d'entre elles afin de donner effet aux éléments énoncés dans la présente entente »; de même, selon la section J, « Les ministres se pencheront sur les mesures législatives nécessaires à la mise en oeuvre de la présente entente ».

Des développements encourageants sur ce front ont déjà pris place. Au moment de la rédaction du présent document, la nouvelle loi sur la CESPМ, rédigée en fonction du nouveau mandat, venait juste de franchir l'étape de la troisième lecture et attendait une proclamation à l'Île-du-Prince-Édouard. La Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick devraient adopter cette mesure législative à la session d'automne en 2002.

Les communications durant l'hiver 2002 entre le personnel de la CESPМ et les commissaires et agents provinciaux à la vie privée ou l'équivalent au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard ont soulevé des questions au sujet de l'autorité légale de la CESPМ d'emmagasiner et de diffuser les données qu'elle recueille. Cette situation est, dans le meilleur des cas, inquiétante et, dans le pire des cas, constitue une menace à la capacité de la Commission de recueillir et de diffuser les données et de s'acquitter de ses fonctions liées à l'assurance de la qualité, tant que la nouvelle loi n'aura pas été proclamée dans les trois provinces.

La collecte et la diffusion de données ne sont pas la seule sphère vulnérable aux incidences possibles de l'absence de statut juridique du mandat de la Commission. L'assurance de la qualité, qui est une fonction centrale de la Commission, comprend le mécanisme d'examen des programmes et celui de la vérification des politiques et des pratiques des établissements en matière d'assurance de la qualité. Son fonctionnement repose uniquement sur la participation volontaire des établissements. La Commission reconnaît que ses intervenants veulent se conformer et que leur collaboration lui a permis de jouer le rôle découlant de son mandat jusqu'à présent. Dans le passé, la Commission avait des recours dans les cas de non-respect (surtout par son rôle décisionnel en matière de financement), qu'elle n'a plus maintenant.

On pourrait peut-être soutenir que la participation volontaire des établissements est préférable, car elle requiert un engagement et elle donne une certaine qualité positive au mécanisme, ce qui rend du même coup l'autorité légale inutile. Le fonctionnement de la Commission repose sur le postulat selon lequel il est possible de soutenir une telle vague de bonne foi à long terme. En effet, l'absence de mesure législative présente pour la Commission le défi d'assurer la conformité en l'absence de la carotte ou du bâton que lui donnait par le passé son rôle en matière d'affectation du financement.

3. CADRE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

3.1 Mission

Le fonctionnement de la Commission repose sur l'énoncé de mission publié pour la première fois dans le plan d'affaires de 1999. Cet énoncé de mission tient compte des consultations qui se sont déroulées dans les Maritimes auprès des intervenants au cours du processus menant à l'entente de 1997 qui réorientent le rôle et les fonctions de la Commission et à la production du tout premier plan d'affaires pluriannuel. Il est le reflet également des valeurs ou des principes dont a convenu le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) en février 1999 dans son « Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada ». Au cours des années, quelques changements mineurs ont été apportés à l'énoncé de mission pour le clarifier.

MISSION DE LA CESPМ

En tant qu'organisme du Conseil des premiers ministres des Maritimes qui donne des conseils aux ministres responsables de l'enseignement postsecondaires dans les Maritimes, la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes :

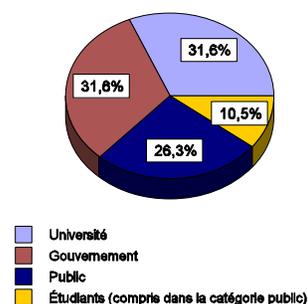
Aide les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire, environnement qui reflète les valeurs suivantes :

- ? **Qualité** : l'amélioration continue de la qualité des programmes, des pratiques et de l'enseignement dans les établissements
- ? **Accessibilité** : des programmes, des modes de prestation des programmes ainsi que des services de soutien qui optimisent la disponibilité de l'enseignement postsecondaire
- ? **Mobilité** : la transférabilité de l'apprentissage et des crédits à la grandeur du réseau d'enseignement postsecondaire dans les Maritimes
- ? **Pertinence** : une interaction efficace et réactive entre les apprenants, le marché du travail et la collectivité
- ? **Obligation redditionnelle** : des preuves à l'appui de la valeur, de la durabilité et de l'efficacité par rapport aux coûts d'investissement des fonds publics publics et de ceux de l'apprenant
- ? **Avancement des connaissances et recherche** :

3.2 Conseil

La Commission est formée de représentants des trois provinces maritimes et des principaux intervenants de chacune de ces provinces, dont les gouvernements, les établissements d'enseignement postsecondaire et le public en général. Chacun des membres fournit une perspective unique. La proposition législative en voie d'élaboration prévoit qu'au moins deux des membres du public en général sont des étudiants. Cependant, la loi actuelle ne précise pas la représentation des étudiants à la Commission. Les étudiants sont tout de même compris comme une catégorie distincte dans la figure 1 sur la composition de la Commission le 30 juillet 2002, étant donné que celle-ci doit, conformément à l'entente, donner la priorité aux étudiants.

Figure 1
Composition de la CESPМ
(le 30 juillet 2002)



La composition du conseil est un atout considérable pour la Commission, surtout lorsqu'il faut composer avec les attentes des groupes d'intervenants. L'équilibre parmi les membres assure que les décisions sont prises selon une perspective collective régionale. Il faut néanmoins s'assurer que la diversité des points de vue et des attentes ne restreigne pas outre mesure la capacité d'agir de la Commission.

3.3 Comités consultatifs

Le cadre opérationnel de la Commission compte beaucoup sur le recours à des comités consultatifs. La Commission emploie également des comités *ad hoc* et des groupes de travail selon les dossiers en cause. Au moment d'aller sous presse, la Commission avait seulement un groupe de travail, soit le Groupe de travail - Sondage auprès des diplômés. Voici ses comités permanents :

- ? Comité des finances
- ? Comité consultatif AAU-CESPM sur les affaires universitaires
- ? Comité consultatif AAU-CESPM sur l'information et l'analyse
- ? Comité AAU-CESPM sur la vérification de l'assurance de la qualité
- ? Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É.
- ? Comité provincial des sciences de la santé du Nouveau-Brunswick (CPSSNB)

Le recours aux comités permanents enrichit grandement la capacité de la Commission de fournir des conseils et de l'analyse. L'utilisation de ces comités permet à la Commission de traiter plus d'information et de procéder à des analyses plus exhaustives et en temps plus opportun. Ce qui est peut-être plus important encore est le fait que la Commission puise, par l'entremise de ses comités, dans un réseau plus étendu de ressources et de perspectives. Tous les comités, sauf un (le Comité des finances) comptent partiellement ou entièrement sur les établissements (Comité consultatif sur les affaires universitaires, Comité sur l'information et l'analyse, Comité sur l'assurance de la qualité et Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É.) ou sur la collectivité (CPSSNB) concernées directement par la question pour trouver des membres et déterminer les dossiers prioritaires.

Ce réseau de personnes qui participent directement ou indirectement aux délibérations de la Commission accroît à la qualité et donne plus de crédibilité aux décisions de la Commission. Il constitue un atout en permettant à la Commission de voir à ce que les intervenants comprennent son mandat et les limites imposées à son rôle. Comme c'est le cas pour le conseil, il faut s'assurer que le recours à des comités n'entraîne pas des retards déraisonnables dans le processus. Un équilibre entre un rôle trop limité du conseil dans les dossiers abordés par les comités et la tentation de reprendre le travail accompli par les comités doit être maintenu.

3.4 Dotation en personnel

Depuis son établissement, la Commission a eu un seuil de 11 équivalences temps plein (ETP) pour la dotation en personnel. De plus, trois travailleurs à contrat sont embauchés en vertu du Projet du cadre informationnel. Au moment de la rédaction du document, la révision de la structure organisationnelle était en cours. On prévoit que, au début de la période de planification, un nouvel organigramme sera en vigueur et que les descriptions de chaque poste seront en voie de préparation.

En ce moment, le personnel de la Commission a un savoir-faire dans les secteurs suivants : collecte et gestion de données, analyse de données, examen des programmes universitaires, finances, gestion de

projets et organisation d'événements. Le personnel est responsable du gros des activités courantes de la Commission; il reçoit des directives du conseil et des comités consultatifs et il donne un soutien au conseil et à ces comités. L'échange d'information entre le personnel et les membres des comités ou de la Commission, et vice-versa, est l'un des grands atouts de la Commission. Il permet au personnel de bénéficier d'un « deuxième examen modéré » selon différentes perspectives, tandis que les membres des comités et de la Commission tirent parti des connaissances et du savoir-faire qu'a acquis le personnel. La section 5.3, ci-dessous, fournit plus de détails sur les ressources nécessaires à la mise en oeuvre du plan d'affaires et porte spécifiquement sur les défis liés à une équipe contractuelle de gestion des données.

4. FONCTIONS ET OBJECTIFS

Le mandat de la Commission spécifie que son orientation première est la suivante :

« Dans l'exécution de ses fonctions, on demandera à la Commission de donner la priorité à l'amélioration et au maintien des meilleurs services possibles à l'intention des étudiants en situation d'apprentissage continu.

Ce mandat regroupe les éléments suivants :

- a) faire en sorte que les programmes d'étude soient de la durée idéale et de la meilleure qualité possible;
- b) mettre l'accent sur l'évaluation et la reconnaissance de l'apprentissage acquis et sur l'équivalence des crédits afin de prêter vie au principe selon lequel le dédoublement des efforts ne devrait pas être nécessaire pour obtenir des crédits liés à un apprentissage déjà effectué avec succès;
- c) assurer une transition en douceur entre le milieu de l'apprentissage et le marché du travail;
- d) assurer un accès équitable et convenable aux possibilités d'apprentissage et mettre ces possibilités à la disposition des apprenants au moment et à l'endroit qui leur convient;
- e) assurer la qualité de l'enseignement. »

L'entente de 1997 précise également quatre fonctions, ou secteurs d'intervention, de la Commission, à savoir :

- ? l'assurance de la qualité,
- ? les données et l'information,
- ? l'action coopérative, et
- ? les programmes régionaux.

Depuis la signature de l'entente, comme elle n'a pas de contact direct avec les apprenants, la Commission a déterminé que le meilleur moyen de réaliser son orientation première était d'aider les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire.

Pour étayer ces secteurs d'intervention, la Commission a convenu de poursuivre les objectifs suivants :

- (1) Donner des assurances que les programmes élaborés par les établissements relevant de la compétence de la CESPМ satisfont à des critères de qualité convenus.
- (2) Confirmer que les établissements relevant de la compétence de la CESPМ ont des politiques et des pratiques appropriées pour assurer de façon continue la qualité de leurs programmes.

- (3) Favoriser et promouvoir la disponibilité et l'efficacité par rapport aux coûts du plus vaste éventail possible de programmes.
- (4) Recueillir, emmagasiner et tenir de l'information de qualité, complète et pertinente dans toutes les fonctions découlant de son mandat.
- (5) Concevoir des produits d'information et de données qui donnent de la valeur aux intervenants, dans toutes les fonctions découlant de son mandat, surtout en ce qui a trait aux grands dossiers de l'enseignement postsecondaire.
- (6) Accroître la sensibilisation et le dialogue par rapport aux questions et aux possibilités liées à l'enseignement postsecondaire dans les Maritimes, tant dans la région qu'au pays.
- (7) Promouvoir et favoriser la coopération au sein des Maritimes et avec les autres provinces et les partenaires externes pour, notamment favoriser, entre les établissements et entre les gouvernements, le développement d'approches coopératives efficaces du point de vue des coûts en matière d'administration, de programmes et de politiques liés à l'enseignement postsecondaire.
- (8) Donner des conseils et des services aux provinces, sur demande.
- (9) Assurer la gestion efficace et efficiente des ressources de la Commission (objectif organisationnel).

5. PLAN DE MISE EN OEUVRE

5.1 Priorité stratégique

Au cours de la période de planification, la mission de la Commission, soit d'*aider les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire*, se traduira surtout par une production accrue et ensuite soutenue de produits d'information à valeur ajoutée dans toutes les fonctions découlant de son mandat. Cette priorité stratégique est le meilleur moyen qui s'offre à la Commission pour vraiment aider les établissements et les gouvernements à améliorer et à maintenir le meilleur service possible aux étudiants en situation d'apprentissage continu. Elle lui permettra également de démontrer de façon continue la valeur qu'elle ajoute pour chaque groupe d'intervenants, ce qui devrait encourager leur conformité. L'accroissement de la production quant aux produits à valeur ajoutée procurera d'autres avantages aux intervenants essentiellement par une prise de décisions plus éclairée. Cette priorité est la pierre angulaire du plan d'affaires de la Commission.

5.2 Réalisations attendues

Les détails du plan de mise en oeuvre des objectifs de la Commission sont présentés dans le plan de travail suivant qui sera mis à jour chaque année. Chaque objectif se rattache aux quatre grandes fonctions de la Commission et comprend les principales réalisations qui sont attendues durant la période.

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(1) Donner des assurances que les programmes élaborés par les établissements relevant de la compétence de la CESPМ satisfont aux critères de qualité convenus.	Assurance de la qualité	Évaluer les nouveaux programmes par le mécanisme d'approbation des programmes de la Commission.	Continue
		Évaluer l'efficacité et les avantages des programmes articulés.	À déterminer
	Assurance de la qualité/Données et information	Publier un profil des programmes.	À déterminer
(2) Confirmer que les établissements relevant de la compétence de la CESPМ ont des politiques et des pratiques appropriées pour assurer de façon continue la qualité de leurs programmes.	Assurance de la qualité	Évaluer les politiques et les pratiques de chacun des établissements en matière d'assurance de la qualité.	Continue
		Publier les rapports d'évaluation sur chacun des établissements.	Continue
(1) et (2)	Assurance de la qualité	Réviser la Politique en matière d'assurance de la qualité de la Commission.	2003-2004
(3) Favoriser et promouvoir la disponibilité et l'efficacité par rapport aux coûts dans la région du plus vaste éventail possible de programmes.	Programmes régionaux/ Données et information/ Assurance de la qualité	Désigner les programmes régionaux (par le mécanisme d'approbation des programmes).	Continue
		Administrer l'entente régionale de transferts.	Annuelle
		Administrer et modifier, au besoin, les ententes interprovinciales (N.-B.-Québec; entente tripartite; N.-B.-T.-N.; T.-N.-N.-É., et autres);	Continue
		Administrer les langues officielles dans l'éducation (N.-B.).	Continue
		Assurer un soutien au CPSSNB.	Continue
		Faire une surveillance continue du CNFS (Centre national de formation en santé pour les francophones).	Continue
		Participer au Comité consultatif de l'Atlantique sur les ressources humaines médicales.	Continue
		Assurer la coordination régionale des émissions d'éducation à distance des universités sur ASN.	Trimestrielle

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(4) Recueillir, emmagasiner et tenir de l'information de qualité, complète et pertinente dans toutes les fonctions autorisées (intrants).	Données et information	Recueillir, épurer et emmagasiner les données du SIAE.	Deux fois par année
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Mettre à jour les données du Système d'information sur le personnel enseignant des universités et collèges (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Mettre à jour les données de l'ACPAU (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Uniformiser la collecte et la confirmation des données sur les finissants.	À déterminer
		Concevoir et mettre en oeuvre le système d'information sur les programmes.	2004-2005
		Mettre en oeuvre des standards en matière de confidentialité des données.	2003-2004
		Établir les contrôles de sécurité et les améliorer à mesure que la technologie évolue.	Continue
		Transférer à la codification du CIP.	À déterminer
		Achever le système interne d'interrogation et de rapports standardisés.	2005-2006
		Concevoir et implanter une base de données sur les mémorandums/décisions de la Commission.	À déterminer
(5) Concevoir des produits d'information et de données qui donne de la valeur aux intervenants, dans toutes les fonctions découlant de son mandat, surtout en ce qui a trait aux grands dossiers de l'enseignement postsecondaire.	Données et information	Réaliser le Sondage auprès des diplômés - rapport sur la cohorte de 2002 en 2003.	2004-2005
		Publier la série <i>Tendances</i> .	1 à 3 par année
		Publier les données sur les inscriptions.	Annuelle
		Publier un <i>Ensemble de statistiques</i> .	À déterminer
		Publier certains produits du SIAE.	À déterminer
		Donner des présentations aux représentants des gouvernements dans chaque province au sujet des dernières tendances de l'enseignement postsecondaire (suggestion).	À déterminer
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Publier une analyse complète de l'environnement postsecondaire dans les Maritimes.	2004-2005
		Examiner d'autres dossiers au besoin.	À déterminer
		Examiner les meilleures pratiques dans les réseaux de recherche.	À déterminer
		Évaluer l'efficacité du programme de Sondages auprès des diplômés.	2003-2004
		Mettre à jour le dictionnaire des données.	Continue
		Mener un sondage sur les frais de scolarité des établissements.	Annuelle
		Donner des réponses opportunes aux demandes <i>ad hoc</i> et aux demandes d'information ayant trait aux données.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(6) Accroître la sensibilisation et le dialogue par rapport aux questions et aux possibilités liées à l'enseignement postsecondaire dans les Maritimes, tant dans la région qu'au pays.	Coopération/ Données et information	Organiser symposium /atelier/forum/ conférence selon les dossiers.	À déterminer
		Administrer le Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É. (soutien au conseil et au comité technique; dresser les états financiers vérifiés; dresser le budget administratif et assurer le respect; acquitter les factures).	Continue
		Donner un soutien à Statistique Canada (SIAE).	Continue
		Assurer la liaison avec le CPMM/CPMA et la FEPA.	Continue
		Participer au Plan d'action de l'Atlantique.	Continue
		Faire la liaison et consulter les intervenants (établissements, associations des étudiants et des professeurs, AAU).	Continue
		Distribuer les propositions de programmes.	Continue
		Tenir les réunions de la Commission dans les campus des établissements.	5 à 6 fois par année
		Assurer la participation du personnel à divers comités et associations dans la région et ailleurs.	Continue
(7) Promouvoir et favoriser la coopération au sein des Maritimes et avec les autres provinces et les partenaires externes pour, notamment favoriser, entre les établissements et entre les gouvernements, le développement d'approches coopératives efficaces du point de vue des coûts en matière d'administration, de programmes et de politiques liés à l'enseignement postsecondaire.	Coopération/ Données et information	Fournir les comptes des équivalences à temps plein et des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions pour produire une moyenne triennale des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions aux fins de financement (N.-B. seulement).	Annuelle
		Demander et examiner les soumissions des prévisions triennales des dépenses de capital puis formuler des recommandations et les mettre à exécution (N.-B.).	Annuelle
		Participer à différents comités et groupes d'étude provinciaux.	Continue
		Gérer différentes réserves.	Continue
		Participer aux comptes publics et au budget du N.-B.	Annuelle
		Fournir des états financiers vérifiés.	Annuelle
		Surveiller les déficits accumulés (établissements).	Annuelle
		Aider le N.-B. à préparer et à analyser différents scénarios de budgets pour l'allocation annuelle du financement postsecondaire.	Annuelle
		Administrer et distribuer le financement approuvé (N.-B. et Î.-P.-É.).	Continue
		Administrer et distribuer le financement des projets spéciaux (N.-B.).	Continue
(8) Donner des conseils et des services aux provinces, sur demande.	Varie	Répondre aux demandes <i>ad hoc</i> d'information et d'analyse financière.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(9) Assurer la gestion efficace et efficiente des ressources de la Commission.	Générale	Rédiger et mettre à jour le manuel des politiques et des modalités de fonctionnement de la Commission.	2003-2004
		Clarifier et documenter les mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission.	2003-2004
		Intégrer l'équipe de gestion des données au financement de base.	2003-2004
		Assurer une dotation adéquate pour les activités.	Continue
		Administrer le budget de base de la Commission.	Continue
		Documenter le système de gestion des données de la CESPМ.	Continue
		Soutenir les activités du conseil.	Continue
		Soutenir les travaux des comités.	Continue
		Maintenir et améliorer l'infrastructure de TI (réseau local, serveur FTP, serveur DNS, serveur Web, serveur de courrier électronique, micro-ordinateurs et autres).	Continue
		Rédiger le rapport annuel.	Annuelle
		Faire des soumissions budgétaires.	Annuelle
		Mettre à jour le plan d'affaires (août 2003 à août 2004)/Établir le nouveau plan d'affaires pluriannuel (août 2005).	Annuelle
		Redéployer le site Web et le mettre à jour régulièrement par la suite.	À déterminer/ Continue
Concevoir et mettre en oeuvre un plan de communication	À déterminer		

5.3 Ressources

Le plan de travail exposé dans les pages précédentes révèle un plan ambitieux qui sera mis en oeuvre avec des ressources limitées et incertaines. Le nouveau mandat présente pour défi l'intégration de nouvelles fonctions à une structure déjà établie et d'une réorientation plutôt que la suppression complète de fonctions. Malgré une réorganisation de ses priorités, le maintien de certaines fonctions de la Commission (comme ses rôles dans le financement des universités au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et l'administration de l'entente de transferts régionaux) a nécessité que le savoir-faire en place soit maintenu aux niveaux antérieurs.

La Commission a traditionnellement eu un seuil de 11 ETP pour ses effectifs; ce seuil demeure en vigueur.

Au cours des cinq dernières années, la Commission a entrepris des initiatives majeures destinées à permettre la réalisation des fonctions découlant de son nouveau mandat. Les initiatives conçues et mises en oeuvre dans le secteur de l'assurance de la qualité ont été entièrement absorbées dans les limites de ses effectifs et de son enveloppe budgétaire. Cela a été réalisé par la refonte des procédés et la réorganisation des priorités.

Cependant, dans le secteur des données et de l'information, cela n'aurait pas été possible pour deux principales raisons. Premièrement, les intervenants de la Commission se sont entendus, au cours des cinq dernières années, sur les éléments de données à recueillir et à fixer un seuil minimum quant à la qualité des données qui nécessitait l'injection de ressources supplémentaires¹. Deuxièmement, l'infrastructure technologique à l'appui du système de gestion des données qui était nécessaire pour poursuivre les activités décrites ci-dessus nécessite également, de façon continue, l'apport de ressources humaines et financières supplémentaires. Dans le secteur des données et de l'information, les ressources supplémentaires nécessaires, au cours des cinq dernières années, ont été fournies par la voie du financement de projets spéciaux. Résultat : environ 75 % des ressources dans ce secteur sont financées par la voie du financement des projets spéciaux, sous réserve des autorisations annuelles, et exécutées par du personnel à contrat, sous réserve des renouvellements annuels.

Le danger est clair : la fonction des données et de l'information fait partie intégrante du succès de la Commission, car elle soutient toutes les fonctions découlant de son mandat et, même si le secteur est entièrement intégré au processus opérationnel, il ne l'est pas au financement de base.

L'intégration de la capacité de gestion de données de la Commission à sa base permanente est essentielle à la mise en oeuvre complète du mandat renouvelé de la Commission. La non-intégration de cette capacité ne mènera qu'à une production sévèrement réduite dans la fonction des données et de l'information, ce qui portera sérieusement atteinte à la capacité de la Commission de s'acquitter de ses fonctions dans le secteur de l'assurance de la qualité et de l'administration des programmes régionaux. Il faudra se pencher sur cet aspect dès le début de la période de planification pour que la Commission livre les réalisations attendues présentées dans le présent document.

Toutes les autres activités de collecte de données au cours des quelques dernières années² ont été réalisées par la voie du financement de projets spéciaux, car la Commission ne bénéficie pas dans son budget de la marge de manoeuvre nécessaire pour financer de telles études. Les projets spéciaux continueront d'être financés de façon *ad hoc*, car cette façon de procéder donne à la Commission et à ses intervenants une grande marge de manoeuvre. Comme des demandes de financement pour ces projets spéciaux seront habituellement faites chaque année.

6. MÉCANISMES PROPOSÉS DE RAPPORT ET D'ÉVALUATION ANNUELS

Le plan de travail de la Commission couvre la période de planification, mais il sera mis à jour chaque année. Il constituera également la base des évaluations et des rapports annuels. Un nouveau plan d'affaires pluriannuel sera soumis en août 2005. De plus, la Commission rendra compte chaque année, par sa soumission budgétaire, de son rendement au cours de l'année antérieure et des réalisations attendues pour l'année suivante.

¹Par exemple, être capable de vérifier les données sur les inscriptions soumises par les établissements et de faire le suivi des étudiants dans le temps; les deux exigent plus de personnel pour traiter les données et plus de temps pour les analyser.

²Comme le programme de Sondage auprès des diplômés, l'étude sur la recherche, l'étude sur l'accessibilité et autres.