

RÉPONSE DU

CONSEIL DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE

À LA

RÉVISION DU FONCTIONNEMENT

OPÉRATIONNEL ET ORGANISATIONNEL

DU CONSEIL DE L'ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE

DU MANITOBA

POUR LA PÉRIODE QUI S'ÉTEND DE 2002-2003 À 2008-2009

JANVIER 2010

INTRODUCTION

Créé par une loi de la province, le Conseil de l'enseignement postsecondaire a commencé ses activités en 1997, à la suite de l'adoption de la *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire*. Pour se conformer à la *Loi*, une révision du fonctionnement opérationnel et organisationnel du Conseil doit être effectuée afin d'examiner le rendement de ce dernier dans son rôle de planificateur et de coordonnateur du réseau de l'enseignement postsecondaire. La deuxième révision, qui est aussi la plus récente, effectuée en 2009, est maintenant complétée.

Le rapport final sur la deuxième révision du fonctionnement opérationnel et organisationnel du Conseil a été accepté par le Conseil en décembre 2009. Couvrant la période s'étendant de 2002-2003 à 2008-2009, cette révision se fonde sur les opinions et les observations des parties intéressées, lesquelles représentent les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement. Au total, 42 entrevues ont été réalisées afin d'obtenir de la part des parties intéressées de la rétroaction relative à plusieurs sujets pertinents pour le Conseil. Le rapport final, qui a été préparé par PRA Inc., présente 14 recommandations qui résument les réponses et les réactions des parties intéressées représentant les établissements d'enseignement, et qui serviront de guide au Conseil et de point focal pour son travail à venir.

Le rapport sur la deuxième révision du Conseil compte de nombreux points de similitude avec le rapport sur la première révision, lequel avait été préparé par John R. Mallea, Ph. D., et qui portait sur les cinq premières années d'existence du Conseil, soit de 1997-1998 à 2002-2003. Il ressort des réponses fournies par les parties intéressées qu'il existe le besoin d'une plus grande clarté quant à la façon dont le Conseil joue son rôle d'intermédiaire entre les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement. De plus, les parties intéressées ont exprimé le désir de consulter davantage le Conseil, et aussi manifesté le besoin d'une plus grande transparence du Conseil relativement aux processus, gestes et mécanismes de rétroaction de celui-ci envers les questions concernant les établissements d'enseignement. Les parties intéressées sont fermement convaincues de la valeur de la planification stratégique du Conseil, qui détermine ce sur quoi il concentre actuellement ses efforts ainsi que la direction qu'il prendra à l'avenir. Les parties intéressées ont également exprimé le désir de voir le Conseil jouer un plus grand rôle dans la coordination du réseau.

La présente réponse à la révision du Conseil aborde les recommandations contenues dans le rapport, ainsi que les commentaires qui y sont livrés par certaines parties intéressées. Le Conseil a réagi en formulant plusieurs énoncés d'action visant à répondre aux questions et aux préoccupations des parties intéressées. C'est par ces actions que le Conseil prendra les orientations qui guideront ses efforts présents et traceront la voie vers l'avenir.

La révision n'aurait pas été possible sans l'aide précieuse de nos collègues des établissements d'enseignement et les relations de travail étroites qui se sont établies. Le Conseil reconnaît l'importance vitale des partenariats qui se sont créés et espère la collaboration continue des représentants des établissements d'enseignement au moment où nous poursuivons la mise en commun de nos efforts en vue de développer un réseau d'enseignement postsecondaire qui offre pertinence, diversité, accessibilité et excellence à toutes les Manitobaines et à tous les Manitobains.

Le rôle du Conseil en tant qu'intermédiaire

Des 14 recommandations issues de la révision du Conseil se dégage un thème, à savoir le besoin d'une plus grande clarté quant à la façon dont le Conseil joue son rôle d'intermédiaire entre les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement. La révision suggère que le Conseil soit plus clair avec les parties intéressées quant à la signification et aux limites de son rôle d'intermédiaire, ainsi qu'aux actions et aux attentes qui en découlent. Ce manque de clarté autour du rôle d'intermédiaire du Conseil avait aussi été signalé dans le rapport Mallea, et il se rattache aux questions entourant le besoin d'une plus grande transparence qui sont abordées plus loin dans le rapport.

La révision recommande que...

- le Conseil clarifie la signification de son rôle d'intermédiaire, qu'il explique bien clairement aux parties intéressées ce que cette activité implique, quelles sont ses limites, et ce que le Conseil attend des parties intéressées et du gouvernement.

Le rapport indique que les parties intéressées représentant les établissements d'enseignement ont de la difficulté à juger de l'efficacité du Conseil en tant qu'intermédiaire sans posséder plus d'information au sujet des objectifs du Conseil, des différences entre les responsabilités du Conseil et celles du gouvernement, et du résultat de l'information fournie au Conseil par les parties intéressées.

Le Conseil reconnaît que le rôle d'intermédiaire entre les établissements d'enseignement et le gouvernement n'est pas bien compris par les représentants des établissements d'enseignement. Pour pallier ce manque de compréhension, le Conseil travaillera en étroite collaboration avec les deux parties concernées afin de déterminer les moyens de rendre plus clair son rôle en tant qu'intermédiaire.

Action : Le Conseil travaillera de conserve avec les collèges, les universités, les étudiants et autres parties intéressées afin de mieux définir le rôle d'intermédiaire du Conseil et sa relation avec les établissements.

Action : Le Conseil travaillera de conserve avec Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba, comme le permet la Loi, de manière à rendre plus claire sa relation avec le gouvernement.

Planification

Une constatation clé qui ressort de la révision est la nécessité, pour le Conseil, de jouer un rôle plus prédominant dans la planification générale du réseau de l'enseignement postsecondaire. Les réactions des parties intéressées indiquent sans équivoque que le Conseil doit travailler avec les parties intéressées à développer une vision pour le réseau postsecondaire.

La révision recommande que...

- le Conseil développe, avec l'accord du gouvernement et des parties intéressées, une vision pour le réseau d'enseignement postsecondaire du Manitoba, un plan stratégique indiquant les buts, et un plan opérationnel qui montre comment ces buts seront atteints.

Le Conseil reconnaît l'importance d'établir une vision et une orientation au sein du réseau, tout en s'assurant que les forces clés du réseau, par exemple l'autonomie des établissements, sont préservées. La coopération de tous sera nécessaire.

Action : À partir de l'année scolaire 2010-2011, le Conseil commencera à travailler de concert avec les établissements postsecondaires, les étudiants, le gouvernement et les autres parties intéressées en vue d'établir une vision et une orientation pour le réseau postsecondaire.

Une partie du processus de planification inclura l'élaboration d'un plan opérationnel afin de concrétiser la vision, de même que des mesures pour suivre les progrès.

La révision recommande que...

- dans le cas de toute révision ultérieure, les progrès du Conseil soient évalués en fonction de buts et de résultats bien précis qu'il aura ébauchés dans un plan stratégique, même si ce plan ne s'aligne pas directement sur son mandat ainsi que sur son rôle établi par la loi.

La planification se fait à différents niveaux. Depuis sa création, le Conseil a élaboré et renouvelé de façon régulière son propre plan stratégique pour les besoins de sa planification interne. Bien que ce plan ait été publié tous les ans dans son rapport annuel, le Conseil, dans le but d'améliorer la transparence de son fonctionnement, a néanmoins décidé de rendre accessible son plan stratégique sur son site Web.

Action : Le Conseil entreprendra son propre exercice de planification stratégique au début de 2010 afin de définir ses objectifs.

Dans le cadre de ce processus de planification stratégique, le Conseil élabore des plans opérationnels et des moyens de mesurer ses progrès. Ce sera aussi le cas pour le plan stratégique renouvelé.

Coordination du réseau

La révision a cerné le besoin, pour le Conseil, de jouer un rôle plus actif dans la coordination du réseau d'enseignement postsecondaire du Manitoba. L'engagement actif du Conseil dans la coordination de tout le réseau lui permet d'aborder une part importante de son mandat, qui est de... *coordonner le développement, dans la province, d'un système d'enseignement postsecondaire...* et de saisir les occasions de collaborer davantage avec les établissements postsecondaires et autres fournisseurs de services d'enseignement sur des questions d'intérêt mutuel. Alors que le Conseil a accompli un certain travail dans ce domaine, il est admis qu'il peut et devrait en faire plus.

La révision recommande que...

- le Conseil poursuive ses efforts visant à encourager le dialogue entre les établissements du Manitoba sur la création d'un système de transfert d'unités à la grandeur de la province.
- le Conseil continue d'explorer les moyens de mettre à profit les pratiques courantes et, plus particulièrement, qu'il encourage le dialogue entre les établissements postsecondaires sur le développement d'un mécanisme normalisé d'assurance de la qualité qui répond aux besoins de la province.
- le Conseil continue de coordonner la recherche-sondage tout en travaillant avec les parties intéressées à déterminer les sujets d'importance.

Les trois domaines mentionnés ci-dessus sont des pistes de solution que le Conseil continuera d'explorer avec les membres du réseau d'enseignement postsecondaire.

• **Accords sur le transfert d'unités**

Conformément au mandat qui lui est conféré par la loi, le Conseil a la responsabilité de « *faciliter la mise en œuvre d'accords utiles de transfert d'unités entre les universités et les collèges* ». Le Conseil a, dans le passé, convoqué des comités réunissant des représentants des établissements qui se sont penchés sur le transfert d'unités et l'articulation des programmes, parce qu'il fallait coordonner les efforts pour faciliter la reconnaissance et la transférabilité de certains programmes. Cependant, le Conseil n'a pas facilité le transfert d'unités ni l'articulation des programmes à l'échelle du réseau, et cela est surtout dû à l'existence d'autres priorités.

Le Conseil continue d'être étroitement associé aux questions touchant le transfert d'unités à un niveau pancanadien en tant que membre du Groupe de travail du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (CMEC), et grâce à des consultations avec d'autres provinces.

Action : Le Conseil continuera de travailler en étroite coopération avec le Groupe de travail du CMEC sur le transfert d'unités et avec les établissements manitobains en vue de créer un système plus coordonné de transfert d'unités et d'articulation des programmes.

Le Conseil reconnaît toutefois le besoin d'engager les établissements du Manitoba plus activement et sur une plus grande échelle en mettant à profit les accords sur le transfert

d'unités qui sont déjà en vigueur et en travaillant au développement de politiques et de lignes directrices concernant le transfert d'unités englobant tant le secteur collégial que le secteur universitaire.

Action : Le Conseil encouragera le dialogue entre les établissements afin de mettre à profit les accords de transfert de crédits en vigueur dans le but d'établir un système coordonné de transfert d'unités et d'articulation des programmes à l'échelle de la province.

- **Mécanisme d'assurance de la qualité**

Le Conseil reconnaît l'importance de développer un mécanisme d'assurance de la qualité pour le réseau d'enseignement postsecondaire. Le Conseil siège au Sous-comité d'assurance de la qualité du CMEC afin d'explorer le sujet en profondeur et de se renseigner sur les pratiques exemplaires en vigueur ailleurs au Canada. Ultiment, un objectif important sera l'instauration d'un mécanisme d'assurance de la qualité qui sera approprié au contexte de l'enseignement postsecondaire manitobain, objectif pour la réalisation duquel le Conseil consultera les parties intéressées pertinentes.

Action : Le Conseil continuera de travailler au sein du Sous-comité d'assurance de la qualité du CMEC afin de se tenir au courant de l'évolution en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité dans tout le Canada.

Pour se rapprocher de son objectif d'instaurer un mécanisme d'assurance de la qualité pour le Manitoba, le Conseil reconnaît que de nouvelles politiques devront être élaborées.

Action : Le Conseil travaillera avec les parties intéressées à la mise sur pied et à la gestion d'un groupe de travail permanent composé de représentants du gouvernement et des établissements qui entamera les discussions sur l'instauration d'un mécanisme d'assurance de la qualité pour le Manitoba.

- **Projets de recherche-sondage**

Le conseil, en coopération avec les établissements postsecondaires, a coordonné deux sondages provinciaux au cours des dernières années : le sondage sur l'arrêt prématuré des études en 2007, et le sondage sur le sort des diplômés du Manitoba en 2008. Les précieuses données recueillies lors de ces deux sondages fournissent à grande et à petite échelle des renseignements pertinents aux établissements et au gouvernement. Le Conseil comprend l'importance de recueillir régulièrement des données par sondage pour imprégner la pratique, les politiques et la prise de décisions.

Action : Le Conseil continuera de mettre à profit la coordination réussie de deux projets de recherche-sondage menés à la grandeur de la province en collaboration avec des représentants des établissements.

- **Autres domaines désignés pour la coordination du réseau**

Des commentaires formulés par certains groupes intéressés font voir d'autres domaines dans lesquels le Conseil pourrait jouer un rôle plus important. Des questions telles que la coordination du réseau, qui comprennent l'approvisionnement, la recherche universitaire, les conséquences du programme d'éducation de la maternelle à la 12^e année sur l'éducation postsecondaire et l'aide financière aux étudiants, ont été abordées.

Le Conseil admet qu'il faudrait saisir les occasions de favoriser le partage des ressources et de créer une synergie dans tout le réseau de l'éducation à la lumière de la réalité économique actuelle, et reconnaît la nécessité d'assurer le transfert sans heurts des connaissances et de l'information. Déployer des efforts pour consolider les ressources tout en produisant de nouvelles connaissances peut aussi contribuer, avec le temps, à l'instauration d'un réseau plus fort, plus efficace et durable.

Les parties intéressées ont formulé les commentaires suivants :

- Le Conseil pourrait coordonner la mise en commun des ressources entre les universités. Ceci conduirait à des économies de coûts et à de meilleurs programmes au Manitoba.
- Le Conseil devrait s'engager de manière explicite à prévoir la recherche universitaire.
- (Le Conseil devrait) se tenir plus au courant de ce qui se passe à tous les niveaux de l'enseignement et tenir plus de discussions sur ce sujet et la manière dont cela influencera à l'avenir l'éducation postsecondaire.
- Étendre le rôle du Conseil pour inclure l'aide financière aux étudiants a été vu comme un geste prudent étant donné que cette dimension fait partie intégrante du système d'éducation postsecondaire. Le Conseil pourrait faire la preuve d'une compréhension plus achevée s'il lui était permis de faire des recommandations au sujet de l'aide aux étudiants.

Action : Le Conseil, en collaboration avec les établissements, examinera les possibilités de partager les services dans le réseau postsecondaire.

Action : Le Conseil explorera, avec Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba et d'autres ministères, la faisabilité de l'exercice d'un rôle actif dans les discussions concernant les responsabilités et les ressources associées au financement de la recherche au Manitoba.

Action : Le Conseil continuera de collaborer avec Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba à l'élaboration d'une stratégie de collecte d'information qui permettra d'obtenir de meilleures données sur les transitions dans l'ensemble du réseau d'éducation.

Action : Le Conseil explorera les façons de coopérer plus étroitement avec l'Aide aux étudiants du Manitoba sur les questions d'accessibilité.

Plus grande transparence

Un thème commun à l'ensemble de la révision est le besoin d'une plus grande clarté et d'une plus grande transparence, particulièrement en ce qui concerne les rôles consultatif et d'intermédiaire, de même que les processus liés à la consultation, la prise de décisions et la rétroaction. Les questions connexes à l'approbation des programmes et aux consultations sur le plan de financement annuel sont deux domaines désignés comme ayant besoin de clarification et de suivi auprès des parties intéressées pertinentes.

La révision recommande que...

- le Conseil prenne en considération la façon de rendre son rôle d'intermédiaire plus transparent, y compris en fournissant aux parties intéressées un synopsis de ses recommandations au gouvernement et en donnant de la rétroaction aux parties intéressées.
- alors que le Conseil possède de nombreuses compétences législatives, il devrait élaborer des lignes directrices concernant ce que ces compétences signifient dans la pratique.
- pour les besoins de la transparence de la prise de décisions, le Conseil devrait clairement définir les critères et les objectifs suivant lesquels il prend ses décisions relatives aux programmes.
- le Conseil devrait faire des efforts pour expliquer ses décisions relatives aux programmes et, indépendamment du fait qu'un programme soit ou non financé, devrait avoir des raisons claires pour justifier sa décision et les exposer clairement.
- le Conseil devrait fournir des lignes directrices claires concernant la nature de l'information demandée, la manière dont cette information sera utilisée et ce que sont ses attentes relativement aux réunions convoquées pour discuter du plan de financement annuel. Le Conseil devrait donner aux établissements de la rétroaction à propos du résultat des réunions.

Comme noté plus tôt, le Conseil travaillera en étroite collaboration avec les établissements postsecondaires et le gouvernement afin de déterminer des moyens de faire en sorte que son rôle d'intermédiaire soit mieux compris et plus visible. Il est aussi nécessaire de jeter une plus grande clarté sur les applications pratiques des pouvoirs du Conseil.

Action : Le Conseil travaillera de conserve avec les collèges, les universités, les étudiants et autres parties intéressées pour déterminer des façons de rendre plus transparent le rôle d'intermédiaire du Conseil.

Action : Le Conseil élaborera des politiques opérationnelles fondées sur ses compétences législatives et les affichera sur son site Web.

- **Réunions relatives au plan de financement annuel**

La révision révèle que les parties intéressées représentant les établissements attachent beaucoup d'importance aux réunions convoquées pour discuter du plan de financement annuel avec le Conseil. Il est clair que les représentants des établissements

s'intéressent tout particulièrement à ces consultations et, si on se fie à leurs commentaires, qu'ils désirent que le Conseil leur fournisse plus d'information contextuelle, assure un meilleur suivi et les renseigne davantage sur le résultat des discussions. Du point de vue du Conseil, ces discussions contribuent à l'élaboration du plan de financement annuel que le Conseil doit préparer à l'intention du ministre, conformément à la *Loi*.

Action : Le Conseil communiquera ses attentes aux représentants des établissements avant leurs présentations aux réunions relatives au plan de financement annuel afin de faire preuve d'une plus grande transparence.

Action : Le Conseil donnera de la rétroaction aux représentants des établissements à la suite de leurs présentations aux réunions relatives au plan de financement annuel afin de faire preuve d'une plus grande transparence.

• Révision et approbation des programmes

Le Conseil et les établissements ont collaboré de façon fructueuse à la soumission, la révision et l'approbation des programmes depuis de nombreuses années. Au chapitre de ses responsabilités à l'égard des programmes, le Conseil s'est montré constant dans son utilisation du formulaire d'approbation des programmes pour évaluer les propositions qui lui sont faites et éviter le double emploi dans l'ensemble du réseau. Cependant, les établissements ont cerné des domaines ayant trait aux priorités, aux critères et aux processus de prise de décisions se rapportant à l'approbation des programmes où plus de lumière est requise.

Action : Le Conseil révisera ses processus de rétroaction envers les établissements afin de s'assurer qu'il y a des liens entre les critères utilisés pour la préparation des propositions de programmes et les raisons invoquées, dans la prise de décisions, pour approuver ou rejeter les programmes.

Action : Le Conseil expliquera clairement par lettre aux établissements ses raisons pour approuver ou rejeter des programmes après avoir pris sa décision.

Le Conseil prendra une mesure de portée générale pour répondre au besoin d'une plus grande transparence.

Action : Le Conseil publiera un bulletin annuel décrivant ses activités courantes et ses projets en voie de réalisation qui sera affiché sur son site Web dans un effort pour rendre plus transparent le fonctionnement du Conseil.

Consulter davantage les parties intéressées

La consultation a été un facteur clé dans le succès remporté par le Conseil en vue d'établir des relations de travail efficaces avec ses partenaires de l'enseignement postsecondaire. Le Conseil accorde beaucoup de valeur à la consultation et, avec les années, a pris des dispositions pour l'intensifier. Depuis la parution du rapport sur la première révision du Conseil, celui-ci a pris l'initiative de consulter des représentants des organisations étudiantes, et organisé des rencontres avec des représentants des étudiants et des facultés dans le cadre des réunions de préparation du plan de financement annuel. Ceci s'ajoute à toutes les autres consultations en cours.

La révision recommande que...

- le Conseil, si ce n'est déjà fait, travaille de concert avec les parties intéressées à l'élaboration d'un calendrier annuel qui établit le choix du moment de la consultation pour chacun des groupes intéressés. Ce calendrier devrait être élaboré longtemps avant les rencontres de façon à permettre à toutes les parties intéressées de prévoir leur présence à ces rencontres.
- le Conseil devrait donner de la rétroaction aux parties intéressées après les consultations, rétroaction qui expliquerait la compréhension, par le Conseil, des résultats de l'information présentée et des réactions initiales aux positions prises.
- les membres du Conseil devraient participer plus pleinement à la consultation des parties intéressées.

Le Conseil reconnaît cependant qu'il doit en faire plus pour engager les groupes intéressés, en prêtant plus d'attention à l'établissement du calendrier des réunions à venir et en donnant suffisamment de rétroaction à la suite des discussions.

Action : Le Conseil établira un calendrier de rencontres avec les groupes intéressés, c.-à-d. les associations de facultés et les organisations étudiantes, pendant les réunions ordinaires du Conseil au long de l'année.

Action : Le Conseil, après des consultations formelles avec des représentants des parties intéressées aux réunions du Conseil, ou aux réunions relatives au plan de financement annuel, donnera de la rétroaction aux parties intéressées, soit en personne soit par écrit, en réponse aux positions prises.

Le Conseil admet qu'une plus grande participation à la consultation des parties intéressées devrait être encouragée.

Action : Le Conseil envisagera des moyens d'augmenter le nombre de participants aux réunions relatives au plan de financement annuel.

CONCLUSION

Le Conseil de l'enseignement postsecondaire a reçu et accepté le rapport final sur la révision du fonctionnement opérationnel et organisationnel du Conseil de l'enseignement postsecondaire du Manitoba pour la période qui s'étend de 2002-2003 à 2008-2009. Cette réponse formelle à la révision, faite au nom du Conseil, met en relief plusieurs énoncés d'action qui répondent directement à chacune des recommandations contenues dans le rapport.

Si certaines des actions proposées peuvent être mises en oeuvre presque immédiatement, d'autres, spécialement celles qui sont plus complexes ou exigent des ressources additionnelles, demanderont plus de temps. Le Conseil reconnaît l'importance de déployer tous les efforts pour suivre les recommandations et travaillera avec diligence, en collaboration avec ses partenaires du réseau postsecondaire et du gouvernement, à faire avancer les choses.