



**EXAMEN DU
CONSEIL DE L'ENSEIGNEMENT
POSTSECONDAIRE**

2002-2003 à 2008-2009

11 décembre 2009

Destinataires :

Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba
Conseil de l'enseignement postsecondaire

Winnipeg • Ottawa • Regina • Edmonton

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
1.0 Introduction.....	1
1.1 Objectifs de l'examen.....	1
1.2 Méthodologie	2
1.3 Limites de l'examen	3
2.0 Rôles et responsabilités du CEP	4
2.1 Mandat	4
2.2 Rôle d'intermédiaire.....	6
2.3 Pouvoirs d'exécution.....	8
2.4 Rôle de conseiller en matière d'établissement et de prestation.....	10
2.5 Rôle consultatif.....	10
3.0 Activités de financement.....	13
3.1 Approbation et financement des programmes	13
3.2 Plan de financement annuel	15
3.3 Plan d'investissement	17
3.4 Rôle du Conseil à l'égard des principes directeurs concertant les frais de scolarité	19
4.0 Conseil d'administration et secrétariat du CEP.....	20
4.1 Conseil d'administration du CEP	20
4.2 Secrétariat du CEP	21
5.0 Initiatives et formulation des politiques.....	22
5.1 Initiatives du CEP	22
5.2 Composante d'un système.....	25
5.3 Le CEP et les responsabilités ministérielles	26
5.4 Obligation de rendre compte.....	26
5.5 Sondages d'opinions.....	28
6.0 Derniers commentaires	29
6.1 Forces durables	29
6.2 Problèmes.....	30
6.3 Autres enjeux	31
7.0 Conclusion	33
7.1 Recommandations.....	34
Annexe A	Guide d'entrevue
Annexe B	Documents transmis aux intervenants
Annexe C	Liste des intervenants ayant participé à l'examen

Sommaire

On a retenu les services de PRA Inc. pour entreprendre un examen du Conseil de l'enseignement postsecondaire du Manitoba (CEP) s'échelonnant sur sept exercices financiers (2002-2003 à 2008-2009). PRA a effectué cet examen au moyen d'une méthode qualitative comprenant des entrevues d'une heure avec 42 intervenants.

L'examen passe en revue une gamme étendue de sujets pour lesquels le CEP obtient des résultats mitigés. La plupart des intervenants trouvent que le personnel du CEP est serviable, bien informé et efficace. En fait, le personnel du Conseil constitue la principale force de l'organisme. Bon nombre signalent aussi que le CEP joue un rôle utile dans le système en veillant à ce que l'enseignement postsecondaire demeure une priorité du gouvernement, en garantissant un financement et en favorisant la croissance du système d'enseignement postsecondaire. Certains intervenants citent comme exemples de réussite des sept dernières années le financement de nouveaux programmes, les apprenants autochtones, l'enseignement à distance et le financement pluriannuel. D'autres soutiennent que le CEP s'est particulièrement distingué comme intermédiaire faisant office de pont et de tampon entre le gouvernement et les établissements d'enseignement postsecondaire.

La plupart des inquiétudes des intervenants à propos du CEP se rapportent moins à ce qui s'est fait au cours des sept dernières années qu'à ce qu'ils croient que le CEP devrait faire. En fait, deux grands thèmes sont revenus sans cesse au cours des entrevues :

- ▶ le CEP exprime mal ce qu'il veut accomplir et les intervenants ne croient pas qu'il a des objectifs clairement définis ou un plan proposant des moyens de les concrétiser;
- ▶ le CEP n'est pas aussi clair ou transparent qu'il ne devrait l'être dans certains domaines.

Comme le CEP est le mécanisme choisi par le gouvernement pour surveiller différents aspects du système d'enseignement postsecondaire, il doit élaborer un plan établissant clairement sa vision, ses buts et son rôle à l'égard du système. La législation confère certains rôles et responsabilités au CEP, mais il semble qu'ils vont beaucoup plus loin que ce que fait actuellement l'organisme. Les intervenants jugent ainsi qu'il serait bon que le CEP énonce clairement son rôle et ses responsabilités à l'intérieur du système pour les rendre conformes à ce qu'il fait actuellement. Ils aimeraient qu'il explique ce qu'il compte faire dans les cinq prochaines années. Les buts que se fixe le CEP devraient jeter les bases de tout nouvel examen du Conseil.

La question de la transparence va dans ce sens. Pour être plus transparent, un organisme doit expliquer ce qu'il fait de façon claire. Pour être transparent, le CEP doit clarifier son rôle d'intermédiaire entre les établissements et le gouvernement et de conseiller auprès d'eux, c'est-à-dire définir concrètement ses pouvoirs, ses fonctions, ses rôles et ses responsabilités. Il doit aussi fournir aux intervenants un résumé de ce qu'il recommande au gouvernement et pourquoi, faire part de ses commentaires aux intervenants à la suite des consultations et à propos des renseignements qu'ils lui remettent, et définir des critères plus clairs à partir desquels les demandes et les propositions seront évaluées.

L'examen comprend 14 recommandations au CEP, la plupart se rapportant aux grands changements associés à la clarification de ses rôles, à l'établissement d'objectifs et à une plus grande transparence.

1.0 Introduction

Créé en novembre 1996 en vertu d'une loi de l'Assemblée législative, le Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP) existe depuis avril 1997.

Le CEP se compose de 11 membres nommés par le gouvernement, qui reçoivent l'appui d'un secrétariat comptant 13 fonctionnaires provinciaux. Conformément à la législation, le Conseil est responsable du financement des universités et des collèges de la province, approuve les programmes universitaires et collégiaux, fournit des conseils et une orientation stratégique au gouvernement et favorise la responsabilité financière et l'obligation de rendre compte dans le secteur de l'enseignement postsecondaire. Le Conseil sert d'intermédiaire entre les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement.

Le secrétariat mène des activités et des projets conformément au mandat et aux objectifs établis par le Conseil et par Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba. Le secrétariat travaille aussi en consultant les collèges et les universités afin de soutenir les membres du Conseil en ce qui a trait à l'élaboration de politiques et à la responsabilité comptable.

Conformément à la législation, un examen organisationnel et fonctionnel du Conseil de l'enseignement postsecondaire doit être effectué afin de connaître son rendement à l'égard de son rôle dans la gestion de l'enseignement postsecondaire. En 2002, on a fait un tel examen¹ qui proposait plusieurs recommandations, ce qui a suscité une réponse du CEP et du gouvernement.²

PRA Inc. a été chargé de l'examen en cours, qui porte sur la période de sept ans écoulée de 2002-2003 à 2008-2009.

1.1 Objectifs de l'examen

Les objectifs du présent examen sont de mesurer les progrès accomplis depuis l'examen précédent, qui s'attardait aux progrès accomplis entre 1997 et 2002, et de recueillir de nouveaux renseignements au sujet des initiatives mises en œuvre et du maintien de l'efficacité et du rendement du CEP en tant qu'entité juridique.

L'examen vise notamment à connaître les impressions des intervenants à propos de ce qui suit :

- ▶ les progrès accomplis depuis l'examen de 1997 à 2002;
- ▶ l'efficacité du CEP en ce qui concerne l'exercice de son mandat, l'approbation des programmes, les processus de financement et les relations avec les intervenants;
- ▶ les initiatives mises en œuvre par le CEP pendant la période d'examen en cours;
- ▶ l'influence générale du CEP sur le système d'enseignement postsecondaire du Manitoba.

¹ JRM Associates, *Un examen du Conseil de l'enseignement postsecondaire manitobain*, 10 novembre 2002 (souvent appelé le rapport Mallea)

² Réponses du gouvernement du Manitoba et du Conseil de l'enseignement postsecondaire à l'examen du Conseil de l'enseignement postsecondaire manitobain, mars 2003

1.2 Méthodologie

Cet examen qualitatif s'est fait au moyen d'entrevues avec des intervenants. PRA a effectué toutes les entrevues au téléphone et elles duraient environ une heure. Le CEP a rédigé un guide d'entrevue, que PRA a passé en revue pour ensuite suggérer des modifications. La version définitive du guide d'entrevue se trouve à l'annexe A.

Le CEP a créé une liste de participants éventuels puis, de concert avec PRA, a sélectionné les représentants des principaux groupes d'intervenants qui ont été invités à participer à une entrevue. La liste comprend des représentants d'associations d'étudiants de niveau postsecondaire, d'associations de professeurs, d'administrations de collèges et d'université, d'organismes de régie interne, du gouvernement et du CEP. La période consacrée à la collecte de données comportait les étapes suivantes :

- ▶ PRA a communiqué avec les intervenants pour les informer de l'examen et fixer la date des entrevues. Tel qu'il est rapporté plus haut, les entrevues duraient une heure, mais bien des intervenants y ont consacré plus de temps pour pouvoir aborder tous les enjeux.
- ▶ Les intervenants ont reçu par voie électronique une lettre expliquant la nature de l'examen ainsi qu'un document contenant des renseignements généraux et une liste des thèmes abordés au cours des entrevues. Ces documents se trouvent à l'annexe B.
- ▶ La gamme étendue de sujets à aborder et le degré de connaissances des intervenants ont fait en sorte que les entrevues pouvaient dépasser facilement le temps alloué. Cependant, bien des intervenants disposaient d'un temps limité et ne pouvaient dépasser l'heure prévue. De concert avec le CEP, PRA a classé les questions par ordre de priorité, pour s'assurer que les plus importantes soient posées à tous les répondants.
- ▶ Nous avons effectué les entrevues au téléphone au moment qui convenait le mieux aux intervenants. Pour assurer l'exactitude des propos, on a demandé aux intervenants si l'entrevue pouvait être enregistrée. Ils ont tous accepté et on leur a dit que l'enregistrement ne servirait qu'à faciliter la préparation du rapport définitif et qu'aucun des commentaires exprimés au cours des entrevues ne serait attribué à une personne en particulier.

Au total, 42 personnes ont participé aux entrevues. Il s'agissait le plus souvent d'entrevues individuelles, mais il y a eu à l'occasion des entrevues avec des groupes formés de deux ou trois personnes. La liste des intervenants qui ont participé au présent examen se trouve à l'annexe C.

Le tableau 1 énumère les types d'intervenants ayant participé aux entrevues prévues dans le cadre du présent examen :

Tableau 1 : types d'intervenants	
Type	Nombre
Représentants d'établissement	
Recteurs	7
Vices-recteurs	11
Membres du conseil des gouverneurs	3
Autres	3
Représentants du corps professoral et des étudiants	
Associations de professeurs	6
Associations d'étudiants	8
Autres	
Gouvernement	2
CEP	2
Total	42

Ce rapport rend compte de la façon dont les intervenants perçoivent le CEP. Il ne vise pas à revoir en détail le fonctionnement du Conseil au cours des sept dernières années ou à dresser la liste de ce qu'il a accompli ou non pendant cette période. L'examen se fonde plutôt sur les impressions des intervenants, jusqu'à quel point selon eux le CEP a atteint ses objectifs et mené à bien ses activités. Pendant les entrevues, rien n'a été fait pour remettre en cause, corriger ou modifier de quelque façon que ce soit les impressions des intervenants.

1.3 Limites de l'examen

L'examen ne s'attarde pas aux questions de dotation et aux questions de nature générale touchant le système d'enseignement postsecondaire. Il ne s'attarde pas non plus aux questions suivantes :

- ▶ la permanence du CEP, le recours aux services d'un organisme autonome pour gérer le système d'enseignement postsecondaire au Manitoba et la nature même du CEP;
- ▶ l'étendue et la portée du système d'enseignement postsecondaire;
- ▶ la pertinence du financement du système d'enseignement postsecondaire;
- ▶ le rendement de membres du conseil d'administration ou de membres du personnel du CEP en particulier.

Bien que cet examen n'ait abordé aucune de ces questions directement, certaines d'entre elles ont été soulevées par les intervenants, ce qui fait qu'il en est question indirectement dans ce rapport.

2.0 Rôles et responsabilités du CEP

En règle générale, les intervenants ont de la difficulté à évaluer l'efficacité du CEP à remplir ses rôles et ses responsabilités. Ceux-ci sont énoncés en termes généraux dans la législation afférente, mais les intervenants rapportent continuellement que le Conseil n'a jamais réussi à se définir en fonction d'objectifs sur lesquels il est possible d'agir. Ainsi, les intervenants ne comprennent pas clairement en quoi consiste son mandat concrètement et la nature de ses rôles d'intermédiaire et de conseiller. Cette question, qui a été soulevée en 2002, n'est apparemment pas encore réglée.

2.1 Mandat

Comme le stipule la *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire* :

« Le Conseil a pour mandat de planifier et de coordonner le développement, dans la province, d'un système d'enseignement postsecondaire favorisant l'excellence et l'accessibilité dans le domaine de l'enseignement ainsi que la coordination et l'intégration des services et des installations et qui favorise la responsabilité financière. »³

Certains intervenants disent que le CEP est efficace, mais qu'il a tendance à se concentrer sur des secteurs en particulier qui ne sont pas liés nécessairement à la planification ou à la coordination, notamment sur le plan systémique. Par exemple, un intervenant trouve que le CEP est efficace dans son rôle de coordonnateur de l'approbation des programmes. Un autre cite la création du Collège universitaire du Nord comme preuve de l'efficacité du Conseil et plusieurs signalent que le Conseil soutient leur établissement ou le système dans son ensemble de manière efficace.

La plupart des intervenants croient que le CEP est plutôt efficace, tout en pointant du doigt certaines activités. Par exemple, plusieurs intervenants affirment clairement que le CEP ne joue pas un rôle de premier plan en matière de planification et de coordination, l'un d'eux en ajoutant qu'il est plutôt efficace en ce qui a trait à la surveillance du système. D'autres sont d'avis que le Conseil est plutôt efficace, pour les raisons suivantes :

- ▶ il défend le système d'enseignement postsecondaire et en assure la promotion;
- ▶ il fait valoir le système d'enseignement postsecondaire;
- ▶ il assure un financement aux établissements;
- ▶ il fait office de tampon entre le gouvernement et les établissements.

Certains trouvent que le CEP ne rend pas compte de son mandat de manière efficace parce qu'ils n'ont rien vu qui démontrait que le CEP projette ou coordonne le développement du système. Selon eux, le CEP n'a pas de vision stratégique et se contente de réagir à la demande du gouvernement ou des établissements d'enseignement postsecondaire. En fait, pratiquement tous les intervenants font remarquer qu'en ce qui les concerne, le CEP n'a jamais élaboré de plan pour le système d'enseignement postsecondaire. Pour exercer son mandat efficacement, les intervenants disent que le CEP doit se doter d'une vision à l'égard de l'enseignement

³ *Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire*, C.P.L.M. C235, article 3.1 (*Loi sur le CEP*)

postsecondaire dans la province et établir un plan sur les moyens de concrétiser cette vision. Ils ajoutent qu'un tel plan est une condition préalable à une coordination efficace du système.

Presque tous les intervenants verraient d'un très bon œil l'élaboration d'un plan de développement du système d'enseignement postsecondaire dans la province. Comme l'explique un intervenant : « *Un dialogue mieux défini entourant l'orientation stratégique de notre système est requis. Le Conseil doit assumer un plus grand rôle en matière de coordination stratégique pour s'assurer que notre système d'enseignement postsecondaire répond aux objectifs d'intérêt public.* » On se demande si ce genre de vision relève du CEP ou du ministère. Certains préfèrent que cette vision émane du ministère « *plutôt que du Conseil, car il exerce plus d'influence que le Conseil en matière de politique publique.* »

Même en disposant d'un plan clair, certains doutent de la capacité du CEP à remplir son mandat. Ces intervenants trouvent que les ressources dont le CEP dispose sont insuffisantes pour s'atteler à la tâche. D'autres disent que le Conseil est limité dans sa planification ou sa coordination en raison de l'importance et de l'indépendance des établissements d'enseignement postsecondaire concernés. Quelques-uns n'accordent aucune valeur au CEP, même avec un plan clairement défini, parce que le véritable décideur n'est pas le Conseil, mais le gouvernement.

La plupart du temps, les intervenants sont d'avis que le CEP répondrait davantage à son mandat s'il avait une vision ou un plan. Peu importe ce que le mandat signifie en pratique, il est important selon eux d'établir des attentes claires pour que les intervenants comprennent ce que le CEP compte réaliser. Cette question a été soulevée aussi dans l'examen de 2002. Le rapport Mallea recommandait alors « *Que le CEP élabore une déclaration de sa vision, de son programme et de son calendrier des cinq prochaines années pour l'élaboration du système d'EP et qu'il la diffuse largement* », et « *Que le Conseil, dans le cadre fourni par la ministre, précise son rôle dans la détermination des priorités pour l'ensemble du système d'EP.* »⁴ Dans leur réponse, le CEP et le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle (nom du ministère à l'époque) affirmaient que « *le Conseil va élaborer, en consultation avec les étudiants, les collèges et les universités, un processus de planification stratégique pour l'enseignement postsecondaire au Manitoba.* »⁵ [Traduction]

Ces recommandations et la réponse à celles-ci semblent n'avoir abouti à rien de tangible qui rende compte aux intervenants de l'efficacité et du succès du Conseil à remplir son mandat. Ce qui laisse croire que le Conseil ou le gouvernement en est arrivé à conclure qu'une telle déclaration n'est pas nécessaire ou qu'elle se concilie mal avec d'autres initiatives gouvernementales d'intérêt public. Cela dit, ce dernier point ne devrait pas empêcher le Conseil de se doter d'une vision de son rôle à l'intérieur du système. Il devrait aussi établir clairement quels sont ses objectifs pour les cinq prochaines années, même s'ils relèvent de ses activités courantes. La présence d'une vision d'avenir serait très certainement un avantage net pour le système, mais l'établissement d'une liste d'objectifs concrets permettrait à tout le moins aux intervenants de comprendre la façon dont le Conseil considère son propre rôle et ainsi d'être mieux placés pour de juger de son efficacité. L'établissement d'objectifs ne devrait pas être perçu comme liant les mains du Conseil, car les plans stratégiques sont des documents dynamiques qui sont passés en revue quand les circonstances l'exigent.

⁴ JRM Associates, *ibid.*

⁵ Réponse du gouvernement du Manitoba, *ibid.*

Bien que certains intervenants soient en faveur d'une vision ambitieuse pour le système d'enseignement postsecondaire, d'autres cherchent tout simplement à comprendre ce que le Conseil essaie d'obtenir et comment il compte atteindre ses objectifs.

RECOMMANDATION

Le Conseil devrait établir, en consultation avec le gouvernement et ses intervenants, une vision pour le système d'enseignement postsecondaire du Manitoba, un plan stratégique qui énonce les objectifs et un plan opérationnel qui démontre comment ces objectifs seront réalisés.

2.1.1 Limite du mandat

Selon la *Loi sur le CEP*, le Conseil ne peut, dans l'exercice de son mandat, porter atteinte :

- ▶ au droit fondamental des universités et des collèges de définir leurs politiques et leurs normes;
- ▶ à l'indépendance des universités et des collèges au chapitre de l'établissement de critères d'admission ou d'obtention des diplômes;
- ▶ à l'indépendance des universités et des collèges au chapitre de la nomination du personnel.⁶

La plupart des intervenants croient que le Conseil respecte ces limites et ne porte pas atteinte aux aspects précisés. Ils sont quelques-uns à dire que ces limites sont imprécises, mais que le CEP et les établissements cherchent ensemble à parvenir à un règlement. D'autres ont des réserves, en disant que même si le CEP ne porte pas atteinte de façon évidente à ces aspects, ses mesures ne respectent pas toujours l'esprit de ces limites. Par exemple, certains de ces intervenants s'interrogent à propos du rôle du Conseil dans le financement des programmes, qui n'est pas loin selon eux de porter atteinte aux droits des établissements en matière de politique et de dotation.⁷ Quelques-uns trouvent que des réorganisations de programme en particulier ont porté atteinte à l'indépendance au chapitre de la nomination du personnel.

2.2 Rôle d'intermédiaire

Dans l'exercice de son mandat, le Conseil agit « à titre d'intermédiaire entre les établissements postsecondaires et le gouvernement. »⁸ Le Conseil se voit ainsi comme un « organisme autonome ».⁹ L'emploi de ces deux termes laisse entendre que le Conseil agit indépendamment des autres intervenants du système, y compris du gouvernement.

⁶ *Loi sur le CEP*, *ibid*, paragraphe 3(2).

⁷ *Loi sur le CEP*, *ibid*. Le paragraphe 14(2) stipule que « L'université ou le collège qui désire créer ou abolir un programme d'études, un service ou une installation financée par le Conseil ou y apporter des modifications importantes obtient au préalable l'approbation écrite de celui-ci. »

⁸ *Loi sur le CEP*, *ibid*, article 4a.

⁹ Le terme « autonome » ne figure pas dans la *Loi*.

Les intervenants ont des perceptions mitigées de l'efficacité du Conseil dans son rôle d'intermédiaire entre les établissements et le gouvernement.

Certains intervenants croient que le Conseil joue bien son rôle d'intermédiaire en faisant valoir des résultats institutionnels et systémiques positifs comme preuve. Dans la plupart des cas, il semble que les intervenants fondent leur évaluation de l'efficacité du CEP comme intermédiaire sur sa capacité à répondre à leurs demandes. Ceux d'entre eux dont les demandes étaient pour la plupart comblées ou qui en avaient peu qui ne satisfaisaient pas aux exigences étaient plus enclins à voir d'un œil positif le rôle du CEP comme intermédiaire.

Bien d'autres intervenants ne considèrent pas le CEP comme un intermédiaire efficace. Ce point de vue découle du fait qu'ils ne savent pas quels sont les renseignements que le Conseil transmet au gouvernement. La plupart des intervenants veulent que le CEP rapporte leurs préoccupations et leurs prétentions au gouvernement sans les filtrer, mais ne savent pas trop comment le CEP présente ces renseignements. Pour reprendre les propos d'un intervenant : « *La seule chose qui m'inquiète, c'est que nos présentations au CEP tombent dans un trou noir. Le CEP les digère, puis en fait part au gouvernement. Les établissements ne savent jamais comment il défend leurs dossiers auprès du gouvernement* ». Comme les intervenants n'ont aucune idée du genre de renseignements que le Conseil présente au gouvernement, les établissements en viennent souvent à croire qu'ils devraient défendre leur cause directement auprès du ministère et de la ministre. Comme le signale un autre intervenant : « *Il y a un manque de transparence. Les établissements ne savent pas si le CEP représente nos intérêts comme il se doit auprès du gouvernement.* »

La plupart des autres intervenants disent qu'ils ne peuvent juger l'efficacité du CEP comme intermédiaire, car ils ne savent pas si les résultats obtenus sont dus au rôle du CEP auprès du gouvernement. Les intervenants rapportent aussi qu'il est difficile de juger de l'efficacité des activités du CEP en tant qu'intermédiaire, parce que bien souvent, ils ne savent pas ce que le CEP cherche à accomplir.

Bien des intervenants se demandent si le CEP est bel et bien un organisme autonome, en ajoutant que bien peu de choses le laissent croire. Ils reconnaissent que le CEP est autonome dans le sens qu'il n'est pas une composante d'un ministère du gouvernement, mais remettent en cause son indépendance par rapport au gouvernement. Ils sont nombreux à ne pas pouvoir dire si le Conseil est un organisme autonome parce que ses recommandations au gouvernement ne sont pas rendues publiques et que ses décisions sont rendues sans explication. Bien des intervenants soutiennent que le CEP n'est qu'une autre composante du gouvernement. Par exemple, un intervenant signale qu'il ne voit pas de différence entre travailler avec le personnel du secrétariat du CEP et le personnel du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de l'Alphabétisation.

Plusieurs intervenants se plaignent que l'autonomie du CEP nuit aux établissements en leur coupant un accès direct au véritable décideur qu'est le gouvernement. Comme l'explique un intervenant : « *Le Conseil n'est autonome que dans le sens où il demeure à une certaine distance du pouvoir et des véritables décideurs (le gouvernement), ce qui est un inconvénient.* » Certains sont d'avis que l'autonomie du CEP lui permet de faire office de tampon entre les établissements et le gouvernement, tandis que d'autres disent exactement le contraire, c'est-à-dire qu'il fait office de tampon entre le gouvernement et les établissements.

Bon nombre d'intervenants trouvent que le rôle d'intermédiaire du Conseil devrait consister à défendre le système d'enseignement postsecondaire. Le Conseil se perçoit en fait comme un défenseur du système d'enseignement postsecondaire, mais d'aucun établissement en particulier. Cependant, bien des intervenants doutent de la force et de l'efficacité de ce rôle : « *S'il était efficace, le Conseil défendrait de façon convaincante auprès de la ministre quels sont les besoins financiers permettant d'assurer le maintien de l'enseignement postsecondaire au Manitoba. Le fruit de ces efforts, je le mesure par ce qu'obtient notre secteur auprès du Conseil du Trésor, ce qui m'amène à conclure que le Conseil n'est pas très efficace.* » Ces explications d'un intervenant démontrent que même si bien des intervenants trouvent que le CEP devrait défendre leurs intérêts, ils ne savent pas comment il s'y prend, car ils disent que le CEP n'a pas de plan ou de stratégie et que ses recommandations au gouvernement ne sont pas rendues publiques.

Il y a sept ans, le rapport Mallea soulignait le besoin d'une plus grande transparence dans les relations du Conseil avec le gouvernement, en recommandant « *Que la ministre et le gouvernement demandent automatiquement l'avis du CEP sur les questions de politiques qui concernent le système d'EP de la province* » et « *Que les liens hiérarchiques entre le CEP, la ministre et le gouvernement soient précisés* ». Dans sa réponse, le gouvernement a dit qu'il allait « *examiner si une plus grande clarification des rôles et des responsabilités est requise au chapitre de la relation entre le Conseil et le gouvernement.* » [Traduction] D'après les réponses des intervenants à nos questions, il semble que cette clarification se fait encore attendre.

RECOMMANDATION

Le Conseil devrait clarifier son rôle d'intermédiaire, en précisant aux intervenants la nature exacte des activités s'y rapportant, leurs limites et ce à quoi il s'attend des intervenants et du gouvernement.

RECOMMANDATION

Le Conseil devrait songer à rendre son rôle d'intermédiaire plus transparent, en fournissant notamment aux intervenants un synopsis de ses recommandations au gouvernement et en les tenant informés.

2.3 Pouvoirs d'exécution

L'adoption de la *Loi sur le CEP* en 1997 a soulevé quelques inquiétudes à l'époque au sujet des pouvoirs conférés au Conseil touchant l'approbation des programmes, l'élaboration des politiques, la responsabilisation et le financement. La *Loi* prévoit que le Conseil peut :¹⁰

- ▶ *examiner et évaluer les programmes et les services d'enseignement postsecondaire ainsi que toute question connexe;*
- ▶ *en collaboration avec les universités et les collèges, élaborer des politiques relatives à la spécialisation et à la collaboration en matière de prestation des programmes et des services d'enseignement postsecondaire;*

¹⁰ *Loi sur le CEP*, ibid., article 12.

- ▶ *enjoindre à une université ou à un collège de lui fournir, en la forme et dans le délai qu'il prévoit, les renseignements financiers ou autres qu'il estime nécessaires;*
- ▶ *recommander au ministre que le gouvernement conclue avec des autorités de l'extérieur de la province des accords de coopération et des ententes permettant aux Manitobains d'avoir accès à des programmes et à des services d'enseignement postsecondaire qui ne sont pas offerts dans la province;*
- ▶ *en collaboration avec les universités, les collèges et les étudiants, élaborer des principes directeurs concernant les frais de scolarité que facturent les universités et les collèges;*
- ▶ *charger une personne ou un comité d'examiner toute question concernant une université ou un collège, et de faire rapport à ce sujet;*
- ▶ *demander au vérificateur d'une université ou d'un collège de lui fournir des rapports sur des questions relatives aux finances de l'université ou du collège;*
- ▶ *demander au vérificateur d'une université ou d'un collège de faire des vérifications additionnelles ou d'accomplir d'autres travaux au sujet de l'université ou du collège, et de lui présenter un rapport à ce sujet.*

Comme ces pouvoirs l'indiquent, le Conseil a été créé en tant qu'organe exécutif possédant suffisamment de pouvoir décisionnel pour assurer la gestion du système d'enseignement postsecondaire. Sauf qu'aux yeux des intervenants, le Conseil n'utilise pas pleinement ses pouvoirs.

Lorsqu'on leur demande s'ils croient que les pouvoirs exercés par le Conseil conviennent, la plupart des intervenants répondent dans l'affirmative. Sauf qu'ils ne comprennent pas la nature de ces pouvoirs, en partie parce que le Conseil ne les exerce pas pleinement. Certains intervenants reconnaissent ce fait en affirmant que le Conseil n'utilise qu'une partie de ses pouvoirs, en ajoutant que ces pouvoirs conviennent justement parce que le Conseil en restreint l'utilisation. D'autres intervenants croient que les pouvoirs du Conseil se concilient mal avec les pouvoirs conférés à leurs établissements. Par exemple, le Conseil est convaincu qu'il a le pouvoir de refuser des programmes financés à l'interne, sauf que certains intervenants soutiennent que ce pouvoir porte atteinte aux compétences des instances dirigeantes des universités (c.-à-d. le sénat). Les intervenants des collèges trouvent que le Conseil exerce trop de pouvoir à l'endroit de leurs établissements, qui pourrait être un reliquat de l'époque où les collèges relevaient du gouvernement.

Les intervenants sont divisés lorsqu'on leur demande si le Conseil exerce ses pouvoirs de manière efficace. Pour reprendre ce qui est énoncé plus haut, certains les jugent efficaces justement parce que le Conseil ne les exerce pas pleinement. Mais bien d'autres ont fourni leurs réponses sans vraiment comprendre la nature des pouvoirs conférés au Conseil par la législation.

RECOMMANDATION

Comme la législation confère de nombreux pouvoirs au Conseil, celui-ci devrait établir des lignes directrices sur ce que signifient ces pouvoirs concrètement.

2.4 Rôle de conseiller en matière d'établissement et de prestation

Conformément à la *Loi sur le CEP*, le Conseil doit jouer un rôle de conseiller auprès des établissements d'enseignement postsecondaire au Manitoba au chapitre de la planification des programmes d'études au Manitoba ainsi que des services et des installations d'enseignement, de même qu'auprès du gouvernement sur toute question liée à l'enseignement postsecondaire dans la province.¹¹

Certains intervenants trouvent que le Conseil assume son rôle de conseiller de manière efficace, mais qu'il se rapporte en général à des renseignements et à des conseils liés au financement ou aux programmes dont il s'occupe.

À peu près la moitié des intervenants affirment que le Conseil n'exerce pas son rôle de conseiller de manière efficace en ce qui a trait à l'établissement de programmes d'études, de services et d'installations. En effet, ils sont nombreux à dire que le Conseil ne fournit pas de conseils du genre à leur établissement. Les intervenants rapportent que le Conseil se contente d'approuver les programmes, les services et les installations proposés par les établissements. Quelques-uns sont convaincus que le Conseil « *n'a jamais fourni de conseils liés aux besoins et à l'orientation de la province* » et bon nombre ne considèrent pas le Conseil comme une ressource pouvant les aider à l'égard d'enjeux stratégiques. Les intervenants des établissements ne se tourneraient pas vers le CEP pour obtenir des conseils à propos de la prestation des programmes d'études parce qu'ils croient que les connaissances s'y rapportant se trouvent à l'intérieur des établissements. Ils pourraient s'adresser au CEP pour obtenir des conseils sur la façon d'accéder à un programme ou service qu'il finance, mais il s'agit là de conseils pratiques d'un bailleur de fonds et non de conseils se rapportant au système.

D'autres intervenants sont d'avis que pour jouer un rôle de conseiller, le CEP doit se doter d'une vision claire à l'égard du système, mais comme il est précisé plus haut, la plupart doutent de l'existence d'une telle vision et croient qu'au lieu de prendre les devants, le Conseil tend à agir en réaction à des questions souvent soulevées par les établissements. Les intervenants ayant ce point de vue ne pensent pas que le Conseil est en mesure de donner des conseils utiles au sujet des programmes d'études, des services et des installations et trouvent que tout progrès à ce chapitre est lié à l'élaboration d'une orientation stratégique claire.

2.5 Rôle consultatif

Depuis l'examen de 2002, le Conseil rapporte avoir cherché à étendre son rôle consultatif auprès des intervenants des établissements et du milieu de l'enseignement postsecondaire. Par exemple, le Conseil signale qu'il tient des consultations annuelles avec des groupes de professeurs, d'étudiants et des cadres administratifs au cours de réunions liées au financement annuel. Le Conseil rapporte aussi avoir tenu plusieurs réunions avec des représentants de groupes d'étudiants depuis 2004.

¹¹ Le rapport Mallea fait remarquer que le CEP est « *plutôt atypique puisqu'il dispose de pouvoirs à la fois consultatifs et exécutifs. Il sert en même temps à fournir des conseils indépendants à la ministre au sujet des politiques et à attribuer des ressources aux collèges et aux universités de la province* ». JRM Associates, Ibid.

Pratiquement tous les intervenants disent avoir eu des consultations avec le Conseil. Cependant, et ce, malgré le plus grand nombre de consultations ces sept dernières années par rapport aux cinq précédentes, la valeur accordée à ces consultations varie. La majorité des intervenants les considèrent comme plutôt efficaces, mais bien d'autres ne les jugent pas efficaces. Bien des intervenants des établissements signalent que leur personnel a des échanges quotidiens avec le secrétariat du Conseil et que ces consultations sur des questions pratiques sont utiles.

La plupart des intervenants veulent plus de consultations de différents types avec le CEP. Certains souhaitent que les membres du c.a. du Conseil s'engagent davantage dans le processus de consultation, tandis que d'autres disent qu'une consultation est plus fructueuse en travaillant avec le personnel qu'avec les membres du c.a.

Certains intervenants trouvent que la consultation est davantage une collecte de renseignements qu'une consultation des intervenants proprement dite. Les intervenants des établissements sont invités à fournir des renseignements, mais ne reçoivent rien en retour au sujet de leurs demandes. Un autre intervenant suggère au Conseil de présenter des exposés aux intervenants, « *pour que nous puissions mieux comprendre son rôle* ». D'autres souhaitent que les consultations s'attardent davantage à des questions précises. Par exemple, il devrait y avoir « *plus de consultations à l'égard de la programmation et du financement. La province vit une période économique difficile et les établissements doivent trouver une façon créative de répondre aux besoins des étudiants et des employés* ». D'autres encore proposent davantage de consultation entre le Conseil et le personnel des établissements au chapitre de la coordination des projets de recherche. On signale aussi que « *des réunions semestrielles avec le président du Conseil et la ministre pour discuter de l'orientation du gouvernement seraient bénéfiques* ».

Bien des intervenants qui ne sont pas liés à des établissements trouvent qu'on ne les consulte pas assez souvent. À leur avis, ces consultations devraient être systématiques. Ils disent que pour l'instant, on ne les intègre aux consultations que s'ils en font la demande. Comme le disait un intervenant : « *Le nombre limité de consultations nous préoccupe constamment* ». À l'instar de leurs homologues des établissements, ils aimeraient que le dialogue se fasse dans les deux sens. Pour reprendre les propos d'un intervenant : « *Notre association apprécierait beaucoup un retour d'information, des réunions en permanence et la possibilité d'apporter sa contribution* ».

Certains intervenants s'interrogent au sujet de l'invitation à participer à des consultations avec le CEP, qu'ils ne reçoivent qu'une journée ou deux avant la date prévue. Ce délai très court et l'impossibilité de reporter les consultations font en sorte que certains intervenants ne peuvent participer aux consultations et ainsi se faire entendre auprès du CEP.

Certains reconnaissent que les ressources limitées du CEP peuvent faire obstacle à la tenue de consultations. Comme l'affirme un intervenant : « *Le Conseil aimerait s'engager davantage avec les établissements, mais il manque de personnel. Si les ressources n'étaient pas limitées, le Conseil aimerait s'engager dans une planification à plus long terme avec les établissements et intervenir plus en amont* ».

RECOMMANDATION

S'il n'en possède pas déjà un, le CEP devrait collaborer avec les intervenants à l'établissement d'un calendrier annuel précisant les dates où se tiendraient les consultations avec chaque groupe d'intervenants. Ce calendrier serait établi bien avant la tenue des réunions afin de donner à tous les intervenants intéressés la possibilité de se préparer à l'avance.

RECOMMANDATION

À la suite des consultations, le CEP devrait tenir les intervenants informés en leur expliquant comment il interprète les résultats à partir des renseignements fournis et des réactions initiales aux positions avancées.

3.0 Activités de financement

Le CEP est engagé dans un certain nombre d'activités qui l'amènent à demander des renseignements auprès des intervenants en vue de leur fournir des fonds pour leur fonctionnement, de nouveaux programmes et le remplacement de biens.

3.1 Approbation et financement des programmes

La *Loi* tient le CEP responsable de l'approbation de nouveaux programmes d'études et de l'élargissement des programmes existants des établissements en consultation avec les représentants des établissements et d'autres intervenants au besoin. Le processus d'approbation exige des établissements qu'ils présentent un énoncé d'intention, une proposition de programme en bonne et due forme et une demande d'aide financière dûment remplie. Après avoir examiné ces demandes, le CEP envoie une lettre à l'établissement faisant part de sa décision.

Invités à dire quels sont les éléments du processus d'approbation des programmes qui fonctionnent bien et moins bien, la plupart des intervenants rapportent qu'en général, le processus en soi se déroule rondement. Comme le résume un intervenant, le processus est « *bien moins exigeant que d'autres auxquels j'ai participé* ».

D'autres signalent quelques faits liés à l'approbation et au financement des programmes :

- ▶ L'une des sources de préoccupation les plus courantes est que les établissements ne sont pas tenus informés de ce qu'il advient, le seul commentaire reçu étant que le programme ne sera pas financé en cas de refus. Les intervenants voudraient obtenir une réponse plus critique au sujet de leur proposition, avec les motifs du refus. Par exemple, est-ce que le programme ne sera pas financé parce que le gouvernement ne le considère pas comme une priorité? Parce qu'il fait double emploi avec d'autres services? Parce que la proposition est incomplète? Cette question nous ramène à la transparence, les intervenants voulant savoir comment les décisions sont rendues et pourquoi, et si elles sont prises par le CEP ou par le gouvernement.
- ▶ Certains intervenants voudraient que le CEP fournisse des directives non seulement sur la manière de présenter une demande de financement, mais aussi sur les types de programme que le CEP juge prioritaires à des fins de financement. Les établissements pourraient ainsi mettre l'accent sur les aspects où il y a un besoin et fournir au CEP une série de propositions parmi lesquelles le Conseil arrêterait ses choix. Cependant, d'autres intervenants sont d'avis que le CEP ne peut procéder ainsi, parce qu'il ne dispose pas des ressources nécessaires pour établir des priorités. De plus, certains intervenants disent que les établissements sont mieux placés que le CEP pour comprendre les besoins relatifs aux programmes.
- ▶ Les établissements de moindre envergure se sentent parfois désavantagés parce qu'ils manquent de ressources humaines pour préparer les propositions de programme et qu'ils ne peuvent ainsi faire face à la concurrence à l'égard des fonds alloués aux programmes.

- ▶ Certains intervenants affirment que les programmes financés à l'interne n'entrent pas dans les attributions du CEP, mais que le CEP exige d'être consulté si des changements y sont apportés. Il semble y avoir un manque de logique à ce chapitre. Certains intervenants des établissements rapportent qu'ils doivent vérifier auprès du Conseil même lorsqu'ils changent le nom d'un cours ou d'un programme. D'autres signalent qu'ils ne tiennent pas le CEP informé des programmes qu'il ne finance pas directement.
- ▶ Certains intervenants disent que le CEP se contente d'approuver les programmes proposés par les établissements sans faire d'analyse critique de leur valeur ou de leur nécessité. Ces intervenants aimeraient que le CEP joue un rôle plus actif dans l'établissement des besoins tout en justifiant ses décisions en matière de financement. Ce qui nous ramène une fois de plus à la transparence des décisions que rend le CEP.

Invités à évaluer l'efficacité du Conseil à aider leur établissement à répondre à ses besoins relatifs aux programmes, les intervenants sont nombreux à le trouver très efficace. Cependant, cette satisfaction semble se limiter aux fonds consentis ou à l'aide à la préparation des propositions de programme, comme en témoignent les affirmations suivantes :

- ▶ « *Le Conseil nous soutient en plus de nous faire part de ses suggestions et de ses commentaires. Je ne vois pas comment il pourrait être plus efficace.* »
- ▶ « *Le Conseil s'est toujours montré serviable, dévoué et coopératif.* »
- ▶ « *Le Conseil donne plus d'ampleur aux programmes novateurs et soutient les établissements de manière efficace.* »

D'autres sont moins positifs au sujet de cette efficacité, en disant que le Conseil n'est qu'un mécanisme d'approbation qui ne fournit pas ce type d'assistance. Pour reprendre les propos d'un intervenant, « *Ce qu'ils font ne peut être interprété comme de l'aide.* »

RECOMMANDATION

Pour assurer la transparence des prises de décision, le CEP devrait énoncer clairement les critères et les objectifs en vertu desquels il prend ses décisions relatives aux programmes.

RECOMMANDATION

Le Conseil devrait se donner la peine d'expliquer ses décisions relatives aux programmes, qu'ils soient financés ou non, et fournir des raisons claires et démontrables des décisions rendues.

3.1.1 Maintien d'un équilibre entre des priorités concurrentes

Parmi les responsabilités du Conseil afférentes aux programmes, il y a le travail avec les établissements en vue de maintenir un équilibre entre les priorités économiques et sociales et celles du marché du travail, et d'éviter les doublons inutiles dans le système d'enseignement postsecondaire. D'après le Conseil, cette collaboration vise aussi à gérer les programmes stratégiques et les projets de restructuration du système avec des fonds limités.

Les intervenants ont une perception mitigée de la capacité du CEP à maintenir un équilibre entre des priorités concurrentes au sein du système d'enseignement postsecondaire. Là encore, la plupart des problèmes fondamentaux sont les mêmes que ceux rapportés précédemment.

- ▶ Bon nombre ne voient rien qui indique que le CEP est engagé dans ces activités. Certains trouvent que le maintien d'un équilibre entre les priorités n'entre pas dans les attributions du Conseil ou que si c'était le cas, il n'a jamais vraiment démontré comment il s'y prend pour assurer cet équilibre. Certains intervenants doutent de l'efficacité du Conseil, car les dédoublements demeurent une réalité dans le système.
- ▶ Bien des intervenants sont incapables de juger de l'efficacité du Conseil en raison du manque de transparence des décisions relatives aux programmes. Comme il est rapporté plus haut, les intervenants déplorent l'absence de critères connus en fonction desquels les programmes sont évalués et le fait que le Conseil n'explique pas ses décisions.

3.2 Plan de financement annuel

Chaque année, le CEP se réunit avec les intervenants en vue de l'élaboration de ses recommandations de financement au gouvernement. Le CEP demande alors à chaque établissement de lui fournir des données financières, présente des exposés aux établissements et les consulte ainsi que d'autres intervenants.

3.2.1 Réunions avec les établissements avancées

Le processus d'élaboration du plan de financement annuel ne change pas, le Conseil exigeant des établissements qu'ils lui soumettent leurs besoins liés à leur budget d'exploitation aux fins d'examen. Ce processus comprend des réunions directes à l'automne entre le Conseil et les cadres administratifs, les professeurs et les étudiants. Sauf que cette année, le Conseil a demandé aux établissements que les réunions se tiennent plus tôt à l'automne, afin de lui donner plus de temps pour préparer ses soumissions budgétaires au gouvernement.

Bien des intervenants ont des réserves par rapport à ce changement de date. Ces réserves ne sont toutefois pas les mêmes, ce qui s'explique en partie par la nature des renseignements fournis par les établissements. Certains considèrent le processus comme très officiel, qui exige des détails et des données sous une forme définitive. D'autres perçoivent ces réunions de façon plus informelle. Comme l'explique un intervenant : « *Le moment de la tenue de la réunion importe peu, car notre établissement la voit comme une occasion de partager comment nous remplissons notre mandat et de dire pourquoi notre établissement est important* ». Par conséquent, certains établissements fournissent surtout des données financières tirées de leur budget de l'exercice précédent et consacrent la majeure partie de leur temps à expliquer comment le financement est utilisé à bon escient. D'autres ont une approche très différente et présentent des estimations détaillées de leurs besoins pour le prochain exercice.

Certains s'inquiètent du fait que le CEP demande aux établissements de lui fournir des données financières avant qu'elles ne soient approuvées à l'interne (par le conseil des gouverneurs ou le sénat). Ceux qui fournissent des données détaillées trouvent le processus long et fastidieux,

tandis que ceux qui préfèrent communiquer les réussites et les besoins de leur établissement semblent le trouver plus utile parce qu'il permet une discussion « élargie ».

Comme il y a différentes façons de voir les choses, le CEP devrait clarifier ses visées et ses attentes à l'égard des réunions afférentes au plan de financement annuel. Mais il y en a qui remettent en cause la valeur de ces réunions annuelles : « *La réunion annuelle ne donne pas grand-chose. Bien que le processus se veuille de nature consultative, il est devenu convenu et inefficace* ».

Bien des intervenants proposent des changements au processus :

- ▶ **Plus de suivi.** Certains voudraient être tenus informés de ce qu'il advient des versions préliminaires des soumissions budgétaires. Un autre trouve qu'une réunion de suivi après le budget serait utile.
- ▶ **Clarification des demandes de renseignements.** Un intervenant soutient que les demandes de renseignements du CEP sont parfois vagues, ce qui amène les établissements à travailler plus que nécessaire. D'autres disent que le CEP devrait indiquer quels sont les enjeux pour que les intervenants puissent lui faire part de leurs suggestions et lui prêter assistance.
- ▶ **Participation accrue des membres du Conseil.** Quelques-uns souhaitent voir plus de membres du Conseil aux réunions. Pour reprendre les propos d'un intervenant, « *La consultation serait plus efficace si le taux de participation des membres du Conseil était plus élevé. Si plus de membres du Conseil participaient à la présentation des exposés, ils comprendraient mieux le « pourquoi » des choses directement auprès de nous et non par l'entremise du personnel du Conseil* ».
- ▶ **Consultations bilingues.** Quelques intervenants aimeraient que les consultations et toutes les communications du Conseil se fassent aussi en français.

RECOMMANDATION

Le CEP devrait établir des directives précises quant à la nature des renseignements demandés, à la façon dont ils seront utilisés et à ses attentes à l'égard des réunions afférentes au plan de financement annuel. Il devrait aussi tenir les établissements informés des résultats de ces réunions.

3.2.2 Condensé des mesures budgétaires

D'après le CEP, le condensé des mesures budgétaires est un moyen de consolider le compte rendu des opérations financières de l'ensemble des établissements, dont la mise en œuvre devrait être chose faite en 2009-2010. La plupart des intervenants des établissements qui se sont prononcés à ce sujet disent que le Conseil fournit à leurs responsables des finances tous les renseignements requis pour répondre aux exigences du condensé des mesures budgétaires. Quelques-uns trouvent l'exercice difficile, parce que les fins d'exercice ne correspondent pas ou parce que les données budgétaires ne sont pas très réalistes.

D'un point de vue général, quelques intervenants aimeraient que le CEP normalise ses exigences financières, afin d'éviter de présenter de multiples demandes sous diverses formes avec des critères différents. Ils trouvent que cette façon de faire est coûteuse en temps sans apparemment apporter d'avantages. De plus, certaines de ces demandes sont présentées à court préavis.

3.2.3 Retour au financement annuel

Pendant un certain nombre d'années, le Conseil a préconisé un modèle de financement pluriannuel pour les établissements. Ainsi, de 2006-2007 à 2008-2009, le gouvernement a mis en place un modèle de financement pluriannuel des subventions de fonctionnement accordées aux établissements. Ce modèle permettait aux établissements de connaître les augmentations minimales qu'ils recevraient trois ans à l'avance. Mais à compter de 2009-2010, le financement reviendra au modèle de financement annuel traditionnel.

Lorsqu'on leur demande ce qu'entraînera le retour à un cycle de planification budgétaire annuel, la plupart des intervenants disent que cela rendra leur planification plus difficile et exigeante. Pratiquement tous les intervenants trouvent qu'il est préférable de planifier trois ans à l'avance avec des fonds publics garantis, parce que les établissements peuvent ainsi prendre de meilleures décisions, mieux utiliser les ressources et élaborer des plans, notamment en matière de dotation. Cependant, certains comprennent qu'il est difficile pour le gouvernement de s'engager à long terme, mais ajoute que quelques organismes sont tout de même assurés d'augmentations de leur financement public réparties sur plusieurs années budgétaires.

3.3 Plan d'investissement

Le CEP rapporte que son secrétariat joue un rôle dans l'élaboration d'un plan d'investissement en consultation avec les établissements en réponse aux exigences en matière d'entretien différé et d'infrastructure.

Les réponses des intervenants sont mitigées lorsqu'on leur demande d'évaluer l'efficacité du plan d'investissement au chapitre de l'entretien différé dans leur établissement. Certains intervenants sont contents d'avoir obtenu des fonds, qu'ils trouvent « *utiles pour répondre aux problèmes d'entretien les plus pressants* » et qui « *ont augmenté considérablement notre marge de manœuvre* ». D'autres sont d'avis que ces fonds ne suffisent pas à répondre à leurs besoins relatifs à l'entretien différé : « *Les besoins sont tellement grands que peu importe la méthode de répartition employée, elle ne suffira pas à répondre aux besoins les plus pressants de chaque établissement.* »

La plupart des intervenants des établissements rapportent que l'entretien différé est un enjeu important. Ceux qui sont d'avis contraire expliquent leur réponse par le fait qu'ils se trouvent dans de nouvelles installations.

Peu se sont exprimés au sujet de leur satisfaction à travailler avec le personnel du Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du plan d'investissement, mais ceux qui l'ont fait sont divisés. Ceux qui sont satisfaits disent que le personnel « *étudie les choses comme il se doit, fait des suggestions et est coopératif* », « *très réceptif* » et « *fait de son mieux en distribuant des ressources limitées* ».

Certains trouvent que le Conseil n'arrive pas bien à définir les priorités liées à l'entretien différé et aux besoins d'investissement. Les intervenants ont parlé de ce qui s'est fait lorsqu'une firme d'ingénierie a été invitée à établir les bonnes pratiques en matière d'entretien différé au nom des établissements. Bon nombre affirment que ce processus n'a pas tenu compte du point de vue des établissements, car leurs besoins à cet égard sont souvent influencés par d'autres besoins comme ceux relatifs aux programmes dont les ingénieurs n'ont pas tenu compte.

Un intervenant dit que son établissement n'a pu avoir de « *conversation satisfaisante* » avec le Conseil au sujet de l'élaboration du plan d'investissement, tandis qu'un autre est d'avis qu'il devrait y avoir « *plus de dialogue entre les établissements et le Conseil en ce qui concerne l'établissement des priorités au chapitre des investissements.* »

3.4 Rôle du Conseil à l'égard des principes directeurs concernant les frais de scolarité

Un des pouvoirs conférés au Conseil en vertu de la *Loi* est de consulter les universités, les collèges et les étudiants en vue d'élaborer des principes directeurs concernant les frais de scolarité. Les frais de scolarité sont gelés depuis 2000-2001. Peu après la publication du rapport Levin en 2009, le gouvernement a annoncé qu'il autorisait une augmentation des frais de scolarité des universités pouvant aller jusqu'à 4,5 % et une augmentation des frais de scolarité des collèges de 100 \$ pour l'année scolaire 2009-2010.¹²

Invités à se prononcer sur le rôle que le Conseil devrait jouer à l'égard des principes directeurs concernant les frais de scolarité, bien des intervenants des établissements disent que le Conseil (et le gouvernement) ne devrait jouer aucun rôle dans l'établissement des frais de scolarité. À leur avis, les établissements « *devraient avoir l'autonomie nécessaire pour établir leurs propres barèmes tarifaires* ». D'autres conviennent que le CEP peut jouer un rôle afin d'assurer la collaboration et l'harmonie dans le système, en expliquant « *qu'il devrait s'assurer de la compatibilité des barèmes tarifaires des différents établissements* ».

Certains intervenants des établissements trouvent que le Conseil a assumé son rôle d'intermédiaire pour défendre leur point de vue, en disant au gouvernement qu'un gel des frais de scolarité était insoutenable. D'autres en sont moins convaincus et ont l'impression que « *le CEP fait mieux passer le message du gouvernement aux établissements que le message des établissements au gouvernement* ».

Certains sont perplexes quant au rôle du CEP, comme cet intervenant : « *Nous ne savons pas trop qui est responsable de fixer les frais de scolarité. Il devrait y avoir plus de transparence et d'obligation de rendre des comptes* ». Bien d'autres croient que le Conseil ne joue aucun rôle à l'égard des principes directeurs concernant les frais de scolarité, qu'il ne fait que transmettre le message du gouvernement. D'autres encore avancent que le rôle du CEP est de faire des recommandations, mais que c'est le gouvernement qui rend les décisions. Un intervenant affirme que le CEP ne joue aucun rôle, que les principes directeurs concernant les frais de scolarité relèvent du gouvernement.

Quelques intervenants ont l'impression que le CEP n'a pas fait beaucoup de consultations au sujet du dégel des frais de scolarité, qu'il n'aurait d'ailleurs pas dû recommander.

¹² En juillet 2008, le gouvernement a nommé M. Ben Levin commissaire de la Commission sur les frais de scolarité et l'accès à l'enseignement postsecondaire au Manitoba. Rendu public le 31 mars 2009, son rapport comprend un examen de la documentation et plusieurs recommandations relatives aux frais de scolarité et à l'accessibilité.

4.0 Conseil d'administration et secrétariat du CEP

Cette partie est consacrée à la façon dont les intervenants perçoivent le conseil d'administration (c.a.) du Conseil et son secrétariat.

4.1 Conseil d'administration du CEP

Le CEP est une entité juridique formée de 11 membres nommées par le gouvernement qui proviennent de toutes les régions de la province.¹³ Les membres du Conseil sont responsables d'approuver les programmes, d'accorder les fonds et de fournir des conseils stratégiques au gouvernement. Ils peuvent exercer leurs fonctions de membres pendant deux mandats consécutifs de trois ans et se réunir mensuellement sur une base volontaire pour discuter des affaires du Conseil.

Bien des intervenants se soucient peu de qui siège au c.a. du CEP, parce qu'ils croient que ses membres n'ont aucune influence. Malgré les pouvoirs que leur confère la législation, ils sont perçus comme des gens qui ne font qu'entériner les recommandations du secrétariat. Ce point de vue découle en partie du fait que les intervenants considèrent les questions abordées par les membres comme complexes et que peu d'entre eux semblent posséder une connaissance suffisante du système d'enseignement postsecondaire.

D'autres intervenants en savent très peu sur les fonctions du c.a. et sur sa composition. Cela pourrait vouloir dire que le CEP ne communique pas efficacement avec les intervenants membres du c.a. ou que de nombreux intervenants n'accordent pas d'importance au rôle des membres du Conseil.

La plupart des intervenants croient tout de même que les membres du c.a. ont une certaine influence, car ils souhaitent des changements au chapitre de sa représentation. Les changements proposés laissent entendre que la représentation actuelle est perçue comme ayant des faiblesses.

- ▶ **Représentation régionale.** Quelques intervenants disent qu'il manque au Conseil des personnes qui connaissent le nord du Manitoba, notamment les collectivités autochtones. Ces intervenants ne préconisent pas nécessairement plus de membres autochtones; ils veulent davantage de membres qui comprennent bien les besoins propres au Nord. Certains trouvent qu'il y a trop de membres de Winnipeg dans le c.a. On suggère aussi au Conseil d'augmenter le nombre de membres de la collectivité.
- ▶ **Représentation des intervenants.** Bien que les membres ne représentent aucun type d'établissement d'enseignement postsecondaire en particulier, il se dégage des commentaires que les universités sont surreprésentées et les collèges sous-représentés. D'autres souhaiteraient qu'il y ait plus de représentants des étudiants. Deux intervenants sont d'avis que le Conseil doit avoir plus de représentants parlant français.

¹³ Le président du Conseil actuel est M. James Allum; la vice-présidente est M^{me} Maureen Brown. Les noms et les biographies des membres du Conseil se trouvent sur le site Web du Conseil (www.copse.mb.ca).

- ▶ **Compétences.** Plusieurs disent que les représentants devraient posséder plus de connaissances et d'expérience en enseignement postsecondaire et que des experts de ce domaine devraient faire partie du Conseil. Une personne trouve que le Conseil a besoin de membres provenant du milieu financier, car bon nombre des demandes que le Conseil étudie sont de nature financière.

Certains intervenants sont d'avis que la nomination des membres du Conseil ne devrait pas relever exclusivement du gouvernement, que les établissements pourraient en nommer aussi.

Comme on le mentionnait précédemment, bien des intervenants recommandent que les membres du c.a. s'engagent davantage dans le processus. Des intervenants signalent qu'il arrive souvent que des membres du Conseil ne participent pas aux réunions afférentes au plan de financement annuel. Les intervenants se demandent comment les membres peuvent prendre des décisions en matière de financement s'ils ne participent pas à ces réunions.

RECOMMANDATION

Les membres du Conseil devraient s'engager davantage dans les consultations avec les intervenants.

4.2 Secrétariat du CEP

Le Conseil reçoit l'appui d'un secrétariat formé de 13 fonctionnaires provinciaux. Ce personnel mène des projets et des activités visant à répondre aux objectifs et au mandat du Conseil, en plus de soutenir le Conseil dans l'élaboration de politiques et la reddition de comptes, en consultation avec les établissements.

La plupart des intervenants sont plutôt satisfaits de leurs échanges avec le personnel du Conseil et de sa réceptivité. Les intervenants décrivent le personnel du Conseil comme très serviable, désireux de rendre service, efficace, empathique et responsable. En règle générale, les intervenants rapportent avoir de bonnes relations de travail avec le personnel du CEP. Ils sont généralement « *très impressionnés par la volonté de collaboration, le point de vue et les connaissances préalables des personnes avec qui nous faisons affaires* ».

Cependant, quelques-uns signalent des points à améliorer, notamment au chapitre de la rapidité d'exécution (« *les demandes ne sont pas toujours remplies* ») et des connaissances (« *le personnel ne connaît pas le secteur collégial autant qu'il le devrait* »).

5.0 Initiatives et formulation des politiques

Le CEP indique que son travail est lié à ses objectifs et à son plan stratégique, qui s'alignent sur ceux du ministère de la Formation professionnelle et de l'Alphabétisation du Manitoba. Le Conseil rapporte être engagé avec les établissements dans plusieurs initiatives stratégiques, dont celles se rapportant aux apprenants autochtones, à l'enseignement à distance et à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis (ERA).

5.1 Initiatives du CEP

Voici un compte rendu des impressions des intervenants relativement aux secteurs où le CEP cherche à exercer une influence.

5.1.1 Apprenants autochtones

Le Conseil rapporte qu'une de ses grandes priorités est d'améliorer l'accès des apprenants autochtones à l'enseignement postsecondaire et de les soutenir. En font partie les programmes Accès, l'agrandissement des centres régionaux dans le Nord, la participation à des travaux de consultation suivant la publication du rapport de Bear Spirit et des initiatives de programme en particulier.¹⁴

La majorité des intervenants affirment que le CEP soutient les initiatives en faveur des apprenants autochtones. Cependant, bon nombre disent que le CEP réagit au lieu d'être proactif à ce chapitre. Là encore, il semble que l'absence de plan (ou du moins aucun plan partagé avec les intervenants) sur la façon de s'occuper des apprenants autochtones amène les intervenants à croire que le Conseil réagit au gré des circonstances.

Bien des intervenants croient aussi que le succès du CEP à ce chapitre se résume au financement des programmes à l'intention des apprenants autochtones. Ils ne croient pas que le CEP assure une orientation et ne le perçoivent que comme un mécanisme d'obtention de fonds permettant aux établissements de mettre en place les programmes concernés.

Plusieurs intervenants ont des suggestions pour mieux servir les apprenants autochtones, comme lancer des projets d'alphabétisation, adapter le régime de système de bourses de façon à répondre aux besoins des Autochtones, assurer la continuité entre les études secondaires et postsecondaires, se doter d'une structure plus attentive aux besoins des établissements d'enseignement postsecondaire et augmenter le nombre de nouveaux programmes destinés aux Autochtones. Un autre intervenant trouve que ce qui compte le plus, c'est d'amener les élèves autochtones à terminer leurs études secondaires, tout en reconnaissant que cet enjeu ne relève pas du CEP.

¹⁴

Le rapport suivant la « consultation sur l'amélioration des résultats postsecondaires des Métis et des Premières nations dans le sud du Manitoba », rédigé par Bear Spirit Consulting, a été publié en mai 2007.

5.1.2 Enseignement à distance

Le Conseil rapporte qu'il travaille étroitement avec le personnel de Campus Manitoba et les représentants des établissements au sein du Comité de l'enseignement des technologies d'apprentissage au niveau postsecondaire (CETANP) afin d'améliorer l'accès à l'enseignement à distance partout dans la province. Le Conseil a aussi dirigé un examen externe de Campus Manitoba en 2007-2008, au cours duquel il a consulté des représentants des établissements.¹⁵

La plupart des intervenants jugent efficace le travail que le CEP effectue avec les établissements au chapitre du soutien et du déploiement de l'enseignement à distance. Sauf qu'ils sont nombreux à dire que le Conseil n'est qu'une source de financement, comme c'est le cas pour les initiatives à l'intention des apprenants autochtones. Un intervenant mentionne que le CEP « *fournit des fonds, mais ne plaide pas en leur faveur* ». D'autres disent qu'il est « *coopératif, mais pas inspirant* ». Un autre encore affirme qu'il « *assure un soutien, mais ce sont les établissements qui font avancer les choses* ». Certains intervenants qui ne représentent pas les établissements ont l'impression que tous n'ont pas été consultés au sujet de l'enseignement à distance (p. ex., les étudiants).

La plupart sont d'avis que le Conseil pourrait jouer un rôle actif dans l'établissement ou la poursuite de projets d'enseignement à distance. Le rôle le plus courant consiste à élaborer un plan. Pour reprendre les propos d'un intervenant, « *Le CEP devrait établir les besoins de la province en matière d'enseignement à distance, puis établir un plan en vue d'y répondre* ».

5.1.3 Évaluation et reconnaissance des acquis (ERA)

Le Conseil assure un financement aux coordonnateurs de l'ERA dans les établissements, travaille avec les conseillers en ERA au sein du gouvernement et ailleurs dans la province et soutient des initiatives comme le Manitoba Prior Learning Assessment Network (MPLAN).

La plupart des intervenants se disent satisfaits du rôle du Conseil à cet égard, qu'il « *assure un soutien adéquat* » et que ses « *niveaux de financement (...) répondent à nos besoins actuels* ». Il y en a même un qui soutient que l'ERA est « *une des victoires du CEP* ». Certains trouvent toutefois que plus de soutien à l'ERA des apprenants autochtones est requis.

La plupart trouvent que le CEP devrait se contenter de financer l'ERA et ne pas jouer un rôle plus important à cet égard, en ajoutant que la responsabilité de l'ERA devrait relever des établissements.

¹⁵

Un rapport définitif sur l'examen externe de Campus Manitoba a été publié au printemps 2008 et remis au CETANP et aux représentants du gouvernement.

5.1.4 Transfert de crédits

Conformément à son mandat législatif (« *facilite la mise en œuvre d'accord utiles de transfert d'unités entre les universités et les collèges* »)¹⁶, le CEP rapporte que les ententes de transfert de crédits et d'articulation demeurent une grande priorité. Le CEP reconnaît aussi que les établissements ont déjà accompli beaucoup de travail menant à des ententes de transfert de crédits avec d'autres établissements ici au Manitoba et ailleurs dans le monde.

En général, les intervenants trouvent qu'il faudrait en faire plus au chapitre du transfert de crédits, mais sont nombreux à se demander ce que le CEP peut faire à cet égard. Certains disent que la *Loi* n'accorde pas au Conseil de pouvoir en matière de transfert de crédits, tandis que d'autres affirment que le rôle du Conseil devrait être celui d'un arbitre qui amène les parties dans la bonne direction. Ces intervenants soutiennent que le CEP est « *la seule entité capable de diriger un programme de transfert à l'échelle provinciale* ». Cependant, la plupart croient que le Conseil n'a pas les ressources (humaines ou financières) qu'il faut pour créer et maintenir un système de transfert de crédits.

La grande majorité s'entendent toutefois pour dire que le travail doit se poursuivre à cet égard et qu'un système de transfert de crédits serait à l'avantage des étudiants et du système dans son ensemble.

RECOMMANDATION

Le CEP devrait poursuivre ses efforts visant à favoriser le dialogue parmi les établissements d'enseignement postsecondaire du Manitoba au sujet de la création d'un système de transfert de crédits à l'échelle provinciale.

5.1.5 Assurance de la qualité

Depuis quelques années, les gouvernements, les établissements et d'autres intervenants au Canada et ailleurs sont de plus en plus actifs au chapitre de l'assurance de la qualité (AQ) de l'enseignement postsecondaire. L'AQ dans le présent contexte se rapporte aux critères et aux processus en vertu desquels se fondent les examens internes et externes des établissements et des programmes afin de déterminer si les normes établies pour les programmes d'études, les moyens mis en œuvre et les résultats sont respectées et maintenues.

D'après le Conseil, le Manitoba a l'avantage de posséder un système public d'enseignement postsecondaire qui permet d'offrir des programmes de qualité supérieure. Le CEP est d'avis que son processus d'approbation des programmes est complémentaire au système. Cependant, le Manitoba compte parmi les trois seules provinces à ne pas posséder de système d'AQ officiel.¹⁷ Pour cette raison et pour respecter son mandat de promouvoir l'excellence dans le système, le Conseil se penche sur des façons de prendre appui sur ses pratiques qui connaissent du succès afin de mettre en œuvre un processus d'AQ plus complet et plus proche des normes.

¹⁶ *Loi sur le CEP*, ibid., paragraphe 11f.

¹⁷ Les deux autres provinces sont la Saskatchewan et Terre-Neuve et Labrador.

Les intervenants ont une réaction très mitigée quant au besoin d'établir un processus d'assurance de la qualité et au rôle du CEP à ce chapitre. Certains intervenants des établissements sont d'avis que l'AQ est déjà présente dans le processus d'accréditation. D'autres disent que le Manitoba est très en retard par rapport à d'autres administrations en ce qui a trait à l'AQ et qu'un processus d'assurance de la qualité aiderait le CEP à remplir son mandat. Il y en a qui considèrent que la participation du CEP porte atteinte à l'indépendance des établissements, tandis que d'autres y sont favorables en partie, en disant que le CEP peut jouer un rôle plus fondamental, mais sans empiéter sur l'autonomie des établissements.

Des intervenants suggèrent au CEP de commencer par travailler avec les établissements afin de voir si les processus et les politiques en place répondent aux normes nationales. Certains sont favorables à un rôle en matière d'accréditation à l'échelle provinciale, mais pas par une entité aussi petite que le CEP. Un autre fait observer que le CEP peut jouer un rôle dans la conception et la mise en œuvre du processus d'AQ, mais qu'il ne devrait pas en tenir les rênes.

RECOMMANDATION

Le CEP devrait continuer de se pencher sur des façons de prendre appui sur les pratiques actuelles, notamment de favoriser le dialogue parmi les établissements d'enseignement postsecondaire au sujet de l'élaboration d'un processus d'assurance de la qualité normalisé répondant aux besoins de la province.

5.2 Composante d'un système

Conformément à son mandat, le Conseil se doit de planifier et de coordonner le développement d'un système d'enseignement postsecondaire favorisant l'accessibilité ainsi que la coordination et l'intégration des services et des installations et qui favorise la responsabilité financière. Une des conclusions du rapport Mallea de 2002 était que « *même si l'idée selon laquelle ils forment une espèce de collectivité est de plus en plus répandue au sein des établissements, ils ne se voient pas comme faisant partie intégrante d'un système d'enseignement postsecondaire* ». ¹⁸

Lorsqu'on leur demande si leur établissement est davantage une entité indépendante qu'un élément d'un système d'enseignement postsecondaire coordonné, la plupart des intervenants le considèrent comme une entité indépendante, faisant partie néanmoins d'un système coordonné. Comme l'explique un intervenant, chaque établissement répond de façon indépendante à différents besoins de différents Manitobains, mais que c'est « *ensemble que nous répondons aux besoins de tous les Manitobains* ». Un autre intervenant fait observer « *qu'en principe, nous sommes des établissements autonomes faisant partie d'un système coordonné* ». Un troisième ajoute que l'indépendance des établissements demeure importante, mais dans le cadre d'un système coordonné : « *Notre établissement défendra son indépendance tout en favorisant l'établissement d'un système coordonné* ».

Invités à se prononcer sur le rôle que joue le CEP dans la création d'un système d'enseignement postsecondaire homogène et coordonné au Manitoba, les intervenants répondent qu'ils ont généralement l'impression que le Conseil ne fait pas grand-chose à cet égard. Les intervenants affirment que pour atteindre cet objectif, le Conseil doit se doter d'un plan ou d'une vision pour

¹⁸

JRM Associates, *ibid.*

les orienter. Comme il est rapporté précédemment, du point de vue des intervenants, le CEP n'a pas de plan.

En l'absence de plan clair, le CEP ne joue qu'un rôle auxiliaire. Pour reprendre les propos d'un intervenant, « *Le Conseil assure des fonctions de surveillance. Il ne fait pas beaucoup de coordination* ». D'autres trouvent que l'élaboration d'un plan ne suffit pas. La coordination est aujourd'hui plus souvent tactique que stratégique, en raison de la taille du système et des ressources disponibles. Le CEP n'a pas les ressources nécessaires pour s'engager dans quelque chose d'aussi complexe qu'assurer la coordination du système. Il peut, cependant, jouer un rôle de coordination en s'attaquant au dédoublement des programmes, ce qu'il cherche d'ailleurs à faire à l'heure actuelle. Même si le CEP en avait les ressources, plusieurs intervenants s'interrogent à propos de l'influence que cela apporterait, car trop de coordination risque de porter atteinte à l'indépendance des établissements.

5.3 Le CEP et les responsabilités ministérielles

Le Conseil a été mis sur pied en 1997, soit avant la création du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de l'Alphabétisation en 2001. Le Conseil fonctionne actuellement comme un organisme du gouvernement provincial lié au ministère. À la lumière de ce qui précède, il ne faudrait pas se surprendre du fait que la plupart des intervenants considèrent que les sphères de responsabilités du CEP et du ministère se chevauchent.

Certains intervenants disent que le ministère et le Conseil travaillent en harmonie. Ils soulignent qu'il y a « *une bonne coordination entre le Conseil et le ministère* » et que « *même si le Conseil travaille de façon autonome, il dépend encore beaucoup du ministère* ».

Sauf que la plupart des intervenants sont d'avis contraire en trouvant que les limites entre le CEP et le ministère sont floues. Certains ajoutent même que les chevauchements ne se font pas toujours en harmonie. Aux dires d'un intervenant, « *Il n'y a pas une bonne coordination entre le Conseil et le ministère* », ce qui donne lieu parfois à des messages différents : « *Le Conseil et le ministère ne communiquent pas toujours le même message.* » Certains ont aussi l'impression que le Conseil a de la difficulté à travailler avec le ministère.

5.4 Obligation de rendre compte

Le Conseil signale qu'il veille aussi à la coopération avec les établissements afin de remplir les responsabilités ministérielles dans les secteurs de la recherche et de la présentation de rapports. Par exemple, le Conseil rapporte qu'il travaille étroitement avec des représentants des établissements depuis de nombreuses années à l'élaboration d'indicateurs de rendement et d'une méthode de calcul du coût de revient des programmes.

Le Conseil publie un rapport annuel de ses projets et activités, qui comprend des états financiers vérifiés ainsi qu'un compendium de statistiques sur CD-ROM (compris avec le rapport annuel), qui renferme des données quinquennales concernant les inscriptions, les diplômés, les taux de persévérance scolaire, les programmes, la dotation, etc.

La plupart des intervenants disent qu'ils ne consultent pas le rapport annuel du Conseil, mais ils sont nombreux à se servir énormément du compendium de statistiques. C'est particulièrement vrai dans le cas des vices-recteurs des établissements et des associations d'étudiants. Certains utilisateurs ont des suggestions pour améliorer le compendium :

- ▶ inclure un plan à long terme ou une vision d'avenir du système d'enseignement postsecondaire au Manitoba;
- ▶ assurer une uniformisation des renseignements fournis par les établissements;
- ▶ inclure une analyse des renseignements pour aider les établissements à comprendre la signification des données;
- ▶ proposer deux publications par an;
- ▶ assurer une distribution plus élargie par le CEP (p. ex., au conseil des gouverneurs).

5.5 Sondages d'opinions

Ces dernières années, le CEP a coordonné la tenue de deux sondages d'opinions : le sondage sur l'abandon scolaire précoce en 2007 et le sondage sur la situation des diplômés des collèges et universités du Manitoba en 2008.

Pratiquement toutes les personnes interrogées disent que le Conseil devrait continuer à s'engager dans de tels projets de recherche. Les intervenants trouvent que ce genre de projets contribue à orienter les établissements, le gouvernement, le CEP et le système en général. Certains intervenants affirment que mener des sondages ne suffit pas et que le Conseil devrait adopter des mesures fondées sur les conclusions de ces projets de recherche. D'autres suggèrent de porter les résultats à l'attention du gouvernement de façon à répondre aux enjeux qui sont soulevés.

Bon nombre ont d'autres sujets de recherche à suggérer :

- ▶ questions liées aux étudiants, comme la persévérance scolaire, les taux de participation peu élevés, les étudiants de cycle supérieur, l'intégration des nouveaux arrivants, le recrutement international, la baisse des taux d'inscription chez les hommes, les raisons qui incitent les gens à étudier à l'extérieur de la province et les étudiants autochtones;
- ▶ questions liées au personnel, comme la satisfaction des employés et le maintien de l'effectif professoral;
- ▶ questions liées aux programmes, comme les nouveaux programmes (s'ils répondent aux besoins des étudiants) et le programme de transfert de crédits;
- ▶ les frais de scolarité des étudiants internationaux;
- ▶ les besoins du marché du travail.

RECOMMANDATION

Le CEP devrait continuer de coordonner la tenue de sondages d'opinions tout en collaborant avec les intervenants pour trouver des sujets importants.

6.0 Derniers commentaires

Pour récapituler, nous avons demandé aux intervenants de dire quels sont les forces du Conseil et les problèmes auxquels il est confronté.

6.1 Forces durables

Un certain nombre de forces durables du CEP se dégagent des commentaires des intervenants :

- ▶ **Personnel.** La force qui revient le plus souvent parmi les intervenants est le personnel du Conseil. Les membres du secrétariat sont décrits par ces intervenants comme « *bien informés, accessibles et ouverts* » et « *très efficaces* ».
- ▶ **Soutien financier.** Bon nombre disent que la force durable du Conseil est d'ordre financier. Bien que certains affirment que sa seule force est d'insuffler de l'argent dans le système, d'autres trouvent que le Conseil « *a réussi à maintenir l'enseignement postsecondaire comme une priorité du gouvernement* » et « *qu'il y a plus d'argent investi dans le système d'enseignement postsecondaire que si le CEP cessait d'exister* ». Un autre intervenant ajoute que le CEP « *a permis la croissance du secteur de l'enseignement postsecondaire dans la province* ». Le financement pluriannuel est aussi perçu comme un grand succès du CEP.
- ▶ **Rôle d'intermédiaire.** Plusieurs intervenants signalent que la force durable du CEP est le fait qu'il sert de tampon entre le système et le gouvernement, ainsi que sa capacité à « *faire le pont entre les établissements et le gouvernement* ». Pour y parvenir, il tisse des liens avec les établissements et tient compte de leurs préoccupations. Pour reprendre les propos d'un intervenant, ses « *bonnes relations et sa communication avec les établissements font du Conseil un intermédiaire efficace* ».
- ▶ **Consultation.** Quelques-uns disent que le CEP s'efforce de comprendre les enjeux en consultant les établissements, ce qui l'amène à « *comprendre les enjeux, à prendre ceux qui ont une importance capitale pour nous et à les défendre en notre nom* ».
- ▶ **Conseils.** Un autre intervenant voit comme une force durable le fait que les établissements « *reçoivent le soutien et les conseils du personnel du CEP sur la façon de mettre en œuvre des initiatives et des idées qui ne s'opposent pas à celles d'autres établissements et que le gouvernement juge acceptables* ».
- ▶ **Coopération.** Comme l'explique un intervenant, la force du Conseil, c'est sa « *capacité à amener les universités et les collèges à coopérer sur des questions d'intérêt commun* ».
- ▶ **Programmes.** Plusieurs participants rapportent que ce sont des programmes et des initiatives en particulier qui constituent la force durable du Conseil. En font partie l'expansion des collèges, le Collège universitaire du Nord, le programme Accès et « *l'intérêt pour les apprenants autochtones* » en général.

Un certain nombre d'intervenants trouvent que la force du CEP réside dans son potentiel. Ces intervenants croient que le CEP a quelques petites réalisations à son actif depuis les 12 dernières années, mais que pour réaliser son plein potentiel, il doit se doter d'une vision à long terme et établir les priorités du système d'enseignement postsecondaire du Manitoba.

Quelques-uns trouvent que le Conseil n'a pas de forces durables, y compris ceux qui considèrent qu'il n'apporte rien au système. Certains de ces intervenants disent que c'est parce que le Conseil n'a pas de pouvoir réel. Un autre affirme qu'on ne peut juger de la force de cet organisme en ne sachant pas ce qu'il a accompli « *par manque de transparence* ».

6.2 Problèmes

Les problèmes soulevés par les intervenants concernent le financement, la dotation, la planification stratégique et à long terme et le changement démographique dans la province qui entraînera une réduction du nombre de jeunes gens à entrer dans le système.

- ▶ **Pertinence.** Plusieurs intervenants affirment que le principal problème du Conseil, c'est sa pertinence même dans le système. En effet, les intervenants signalent que les problèmes recensés dans le premier examen subsistent encore et se demandent ce que le Conseil apporte au système. Plusieurs intervenants remettent en cause la valeur du présent examen, car, de leur point de vue, la grande majorité des problèmes soulevés dans l'examen de 2002 ont été laissés sans réponse. Ainsi, le Conseil doit démontrer que son rôle est valable et pour ce faire, il doit avoir un plan et définir une stratégie pour le concrétiser. Un autre intervenant s'inquiète du fait que le Conseil n'a pas de mandat clair et de véritables pouvoirs, ce qui met en doute sa pertinence dans le système : « *Le Conseil a de la difficulté à apporter des changements dans le système d'enseignement postsecondaire, car il n'a pas de mandat clair ou de véritables pouvoirs* ». L'existence même du CEP n'entraîne pas dans les attributions du présent examen, n'empêche que plusieurs intervenants soutiennent que la question fondamentale qu'il faut se poser est celle-ci : Le Manitoba a-t-il besoin d'un tel organisme étant donné la taille de notre système d'enseignement postsecondaire?
- ▶ **Manque de transparence.** Plusieurs intervenants reprennent le thème commun voulant que le CEP n'a pas de mécanisme en place permettant aux gens de l'extérieur de comprendre comment il en arrive à ses décisions : « *Les établissements comprennent que les ressources financières et celles affectées aux programmes sont limitées. Mais l'intégrité du Conseil bénéficierait de plus de transparence dans ses prises de décision* ». Ce thème revient constamment parmi les intervenants des établissements et les représentants du corps professoral et des étudiants, et ce, à tous les niveaux.
- ▶ **Financement.** Plusieurs intervenants disent que le principal problème du Conseil, c'est le manque de ressources financières. La récession n'a fait qu'envenimer les choses au sein d'un système déjà aux prises avec des problèmes financiers. Certains intervenants disent que le Conseil devra relever le défi d'accorder une aide financière limitée pour répondre à des besoins divers souvent en concurrence. D'autres avancent qu'il doit défendre encore plus la cause du système d'enseignement postsecondaire auprès d'un gouvernement disposant de moins de ressources.

- ▶ **Ressources.** Plusieurs intervenants trouvent que les ressources à la disposition du CEP constituent son principal problème. Ces intervenants affirment que le Conseil manque de ressources et qu'il a de la difficulté à embaucher du personnel et à le garder en poste parce qu'il est débordé de travail. En outre, le manque de ressources oblige le personnel à se concentrer sur le fonctionnement quotidien et il n'a ainsi pas le temps de planifier le développement du système conformément au mandat du CEP.
- ▶ **Changement démographique.** Bien des intervenants sont d'avis qu'un des grands problèmes du système d'enseignement postsecondaire dans son ensemble, y compris le CEP, est le changement démographique dans la province qui entraînera une baisse du nombre d'inscriptions. Cela engendra aussi des problèmes de financement et des prises de décision difficiles concernant la façon de diviser des ressources limitées entre les collèges et les universités.
- ▶ **Directives claires.** Un intervenant propose une interprétation plus claire de la législation, notamment lorsque les établissements doivent obtenir l'approbation du Conseil.
- ▶ **Membres du c.a. du CEP.** Un intervenant trouve que le principal problème du Conseil, c'est sa composition. À son avis, les membres devraient avoir une bien meilleure compréhension du système d'enseignement postsecondaire.
- ▶ **Autres secteurs.** Plusieurs intervenants soulèvent d'autres problèmes auxquels le Conseil sera confronté, comme les apprenants autochtones (non seulement les amener à poursuivre des études postsecondaires, mais aussi à les réussir), l'amélioration de la recherche aux cycles supérieurs et l'amélioration des consultations avec les groupes d'intervenants.

6.3 Autres enjeux

Invités à se prononcer sur d'autres enjeux, certains intervenants ont fait ces commentaires :

- ▶ **Coopération.** Un intervenant suggère qu'on devrait encourager les établissements d'enseignement postsecondaire à coopérer le plus possible afin de réduire les coûts, notamment en s'organisant pour faire des achats de masse en commun et en partageant d'autres ressources. Pour reprendre les propos de cet intervenant, « *Le Conseil peut coordonner les échanges courants entre les universités. Cela entraînerait des économies tout en améliorant les programmes au Manitoba* ».
- ▶ **Autres secteurs à privilégier.** Plusieurs intervenants veulent que le Conseil privilégie des secteurs qui, à leurs yeux, sont négligés dans le système d'enseignement postsecondaire. Par exemple, le Conseil devrait « *s'attarder davantage aux étudiants des cycles supérieurs* ». Un autre intervenant souhaite que le Conseil « *s'engage explicitement* » dans la recherche universitaire et planifie en conséquence. Un intervenant soutient que le système d'enseignement postsecondaire subit l'influence des systèmes d'enseignement primaire et secondaire et que le Conseil devrait surveiller les tendances dans ces secteurs : « *Bien que cela n'entre pas dans le mandat du CEP, tenir compte de ce qui se passe à chaque niveau d'études et discuter de la façon dont cela va influencer l'enseignement postsecondaire au Manitoba dans l'avenir l'aideront* ».

- ▶ **Surveillance.** Un intervenant préconise la mise en place d'un mécanisme de surveillance des établissements afin de s'assurer qu'ils dépensent comme il se doit les fonds qui leur sont consentis : « *Le Conseil devrait surveiller les établissements pour s'assurer que les fonds consentis sont utilisés à bon escient* ».

- ▶ **Aide aux étudiants.** L'élargissement du rôle du Conseil pour y inclure les questions relatives à l'aide aux étudiants est considéré comme prudent, puisque cet aspect fait partie intégrante du système d'enseignement postsecondaire. Si le Conseil était autorisé à faire des recommandations relatives à l'aide aux étudiants, cela l'amènerait à avoir une compréhension plus globale du système.

7.0 Conclusion

Cet examen du Conseil de l'enseignement postsecondaire visait plusieurs objectifs.

En ce qui concerne les progrès accomplis depuis le dernier examen remontant à 2002, plusieurs intervenants signalent peu de changement. Cependant, bien des intervenants soulignent que le CEP a continué de jouer un rôle dans le système d'enseignement postsecondaire au Manitoba en finançant les établissements et en ayant lancé de nouvelles initiatives. En outre, le CEP a tenu davantage de consultations et dans une perspective plus large qu'avant 2002. Mais du point de vue des intervenants, les sources de préoccupation fondamentales relevées dans le rapport Mallea ont été laissées sans réponse. D'ailleurs, bien des recommandations du présent examen sont similaires à celles proposées il y a sept ans.

La plupart de ces sources de préoccupation se rapportent à l'efficacité du CEP à exercer son mandat, à approuver les programmes et à s'engager dans le processus de financement. Comme nous le disions, bon nombre des inquiétudes rapportées il y a sept ans persistent encore aujourd'hui. En ce qui concerne le mandat prescrit par la *Loi*, les intervenants croient que le CEP n'assure aucune planification ou coordination dans le système d'enseignement postsecondaire. La plupart des intervenants disent qu'ils n'ont jamais vu de plan provenant du CEP, ce qui rend difficile toute mesure de son efficacité, car ils n'ont rien à mesurer.

La plupart des intervenants ont des préoccupations concernant les processus d'approbation et de financement en raison du manque de transparence qu'ils perçoivent dans la façon de faire du CEP. Ils ne savent pas quelles sont les recommandations du CEP et pourquoi des décisions en particulier sont prises. La plupart des intervenants rapportent avoir de bonnes relations avec le personnel du CEP sur une base quotidienne, mais ils sont nombreux à avoir des réserves quant au rôle de l'organisme en raison des problèmes soulevés ci-dessus.

Les intervenants voient d'un assez bon œil les initiatives du CEP se rapportant aux apprenants autochtones, à l'enseignement à distance, à l'ERA et à l'entretien différé, sauf que le CEP est perçu dans la grande majorité des cas comme un simple bailleur de fonds. Les intervenants disent que le Conseil n'a pas présenté de plan clair sur la façon dont ces activités atteignent certains buts. Le Conseil est donc perçu comme peu enclin à prendre des initiatives par rapport à ces questions.

La plupart des intervenants disent qu'en général, le CEP a une influence marginale sur le système d'enseignement postsecondaire. Certains croient que le système se porte mieux qu'il ne le serait autrement s'il n'y avait pas de Conseil. D'autres disent qu'il n'a pratiquement pas d'influence, qu'il empêche en fait les établissements de défendre efficacement leur cause auprès du gouvernement.

Il semble que l'adoption de deux grandes mesures pourrait répondre à bien des enjeux soulevés par les intervenants. Puisque le Conseil constitue le moyen choisi par le gouvernement pour surveiller les différents aspects du système d'enseignement postsecondaire, il doit élaborer un plan qui énonce clairement une vision et des objectifs ainsi que son rôle. Les rôles et les responsabilités du CEP sont déjà définis dans la législation, mais leur portée semble beaucoup plus large que ce que fait le CEP à l'heure actuelle. Il serait donc bon que le CEP définisse clairement son rôle et ses responsabilités à l'intérieur du système pour les rendre conformes à ce

qu'il fait actuellement et à ce qu'il compte faire au cours des cinq prochaines années avec les ressources dont il dispose. Cette définition et le plan stratégique ne nuiront d'aucune façon à la capacité du CEP de répondre aux enjeux qui sont soulevés. Cependant, ils orienteront les intervenants par rapport à ses attentes. Les objectifs fixés par le CEP peuvent être modestes ou ambitieux, mais ils devraient former la base de tout nouvel examen du Conseil. Ces objectifs deviendront ainsi un outil de mesure plus approprié de l'efficacité du CEP.

La seconde mesure est de rendre le CEP plus transparent. Cette mesure découle de ce qui précède, car pour être plus transparent, un organisme doit s'exprimer clairement par rapport à ce qu'il fait. Pour y parvenir, le CEP doit donc clarifier son rôle d'intermédiaire entre les établissements et le gouvernement et son rôle de conseiller auprès de ces deux parties. Ce qui signifie qu'il doit définir ses pouvoirs, ses fonctions, son rôle et ses responsabilités en termes concrets. La transparence, c'est aussi présenter aux intervenants un résumé de ce que le CEP recommande au gouvernement et pourquoi, faire part de ses commentaires aux intervenants à propos des consultations et des renseignements qu'ils fournissent, et établir des critères plus clairs en fonction desquels les demandes et les propositions seront évaluées.

RECOMMANDATION

Au cours des examens qui suivront, les progrès du CEP devraient être évalués en fonction d'objectifs et de résultats précis établis dans un plan stratégique, même si ce plan ne correspond pas tout à fait à son mandat et à ses rôles prévus dans la législation.

7.1 Recommandations

Nous réitérons ci-dessous toutes les recommandations formulées dans l'ordre où elles apparaissent dans le rapport.

RECOMMANDATION 1 : Le Conseil devrait établir, en consultation avec le gouvernement et ses intervenants, une vision pour le système d'enseignement postsecondaire du Manitoba, un plan stratégique qui énonce les objectifs et un plan opérationnel qui démontre comment ces objectifs seront réalisés.

RECOMMANDATION 2 : Le Conseil devrait clarifier son rôle d'intermédiaire, en précisant aux intervenants la nature exacte des activités s'y rapportant, leurs limites et ce à quoi il s'attend des intervenants et du gouvernement.

RECOMMANDATION 3 : Le Conseil devrait songer à rendre son rôle d'intermédiaire plus transparent, en fournissant notamment aux intervenants un synopsis de ses recommandations au gouvernement et en les tenant informés.

RECOMMANDATION 4 : Comme la législation confère de nombreux pouvoirs au Conseil, celui-ci devrait établir des lignes directrices sur ce que signifient ces pouvoirs concrètement.

RECOMMANDATION 5 : S'il n'en possède pas déjà un, le CEP devrait collaborer avec les intervenants à l'établissement d'un calendrier annuel précisant les dates où se tiendraient les consultations avec chaque groupe d'intervenants. Ce calendrier serait établi bien avant la tenue

des réunions afin de donner à tous les intervenants intéressés la possibilité de se préparer à l'avance.

RECOMMANDATION 6 : À la suite des consultations, le CEP devrait tenir les intervenants informés en leur expliquant comment il interprète les résultats à partir des renseignements fournis et des réactions initiales aux positions avancées.

RECOMMANDATION 7 : Pour assurer la transparence des prises de décision, le CEP devrait énoncer clairement les critères et les objectifs en vertu desquels il prend ses décisions relatives aux programmes.

RECOMMANDATION 8 : Le Conseil devrait se donner la peine d'expliquer ses décisions relatives aux programmes, qu'ils soient financés ou non, et fournir des raisons claires et démontrables des décisions rendues.

RECOMMANDATION 9 : Le CEP devrait établir des directives précises quant à la nature des renseignements demandés, à la façon dont ils seront utilisés et à ses attentes à l'égard des réunions afférentes au plan de financement annuel. Il devrait aussi tenir les établissements informés des résultats de ces réunions.

RECOMMANDATION 10 : Les membres du Conseil devraient s'engager davantage dans les consultations avec les intervenants.

RECOMMANDATION 11 : Le CEP devrait poursuivre ses efforts visant à favoriser le dialogue parmi les établissements d'enseignement postsecondaire du Manitoba au sujet de la création d'un système de transfert de crédits à l'échelle provinciale.

RECOMMANDATION 12 : Le CEP devrait continuer de se pencher sur des façons de prendre appui sur les pratiques actuelles, notamment de favoriser le dialogue parmi les établissements d'enseignement postsecondaire au sujet de l'élaboration d'un processus d'assurance de la qualité normalisé répondant aux besoins de la province.

RECOMMANDATION 13 : Le CEP devrait continuer de coordonner la tenue de sondages d'opinions tout en collaborant avec les intervenants pour trouver des sujets importants.

RECOMMANDATION 14 : Au cours des examens qui suivront, les progrès du CEP devraient être évalués en fonctions d'objectifs et de résultats précis établis dans un plan stratégique, même si ce plan ne correspond pas tout à fait à son mandat et à ses rôles prévus dans la législation.

Annexe A
Guide d'entrevue

EXAMEN ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL DU CEP GUIDE D'ENTREVUE

Conformément à la législation afférente au Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP), un examen organisationnel et fonctionnel du Conseil sera effectué pour mesurer son rendement à l'égard de son rôle dans la gestion de l'enseignement postsecondaire au Manitoba pendant la période de sept ans écoulée de 2002-2003 à 2008-2009.

Les sujets abordés dans cette entrevue se rapportent principalement à la *Loi sur le CEP* ainsi qu'au mandat, aux fonctions et aux pouvoirs du Conseil. L'entrevue pourrait prendre jusqu'à une heure et sera enregistrée à des fins d'assurance de la qualité. Vos commentaires seront pris en compte dans l'examen du rendement du CEP, mais vous ne serez identifiés d'aucune façon dans notre rapport. Vos commentaires sont protégés en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP)* et tous les enregistrements seront détruits à la fin de l'étude.

Au cours de l'entrevue, nous aborderons plusieurs sujets liés au Conseil. Vos opinions sont très importantes pour l'examen du Conseil. Le Conseil accueille avec satisfaction votre participation à l'entrevue et souhaite connaître vos points de vue. Si vous croyez ne pas connaître la réponse à une question ou que vous ne pouvez répondre, ou si vous ne la jugez pas pertinente, ce n'est pas grave, nous pouvons sauter la section en cause et passer à la prochaine. Essayez de répondre de la façon la plus détaillée possible.

Si vous avez des commentaires ou des questions concernant l'examen, veuillez en faire part à Sid Rogers, secrétaire du Conseil (945-1840 ou sid.rogers@gov.mb.ca), ou à Kim Browning, chef du projet d'examen du Conseil (945-0746 ou kim.browning@gov.mb.ca).

MANDAT ET RÔLE DU CONSEIL

1. Comment évaluez-vous l'efficacité du Conseil à exercer son mandat qui est de planifier et de coordonner le développement d'un système d'enseignement postsecondaire dans la province?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

Veillez préciser.

2. Que peut faire le Conseil pour être plus efficace dans l'exercice de son mandat?

Conformément à la *Loi sur le CEP*, lorsque le Conseil exerce son mandat, des restrictions s'appliquent en ce sens qu'il ne peut porter atteinte à ce qui suit :

- a) au droit fondamental des universités et des collèges de définir leurs politiques et leurs normes;
- b) à l'indépendance des universités et des collèges au chapitre de l'établissement de critères d'admission ou d'obtention des diplômes;
- c) à l'indépendance des universités et des collèges au chapitre de la nomination du personnel.

3. Est-ce que le Collège respecte son mandat en ne portant pas atteinte à ce qui est précisé dans les restrictions?

Oui Non

Trouvez-vous que le Conseil porte atteinte à l'un ou l'autre de ces domaines?

Oui Non

Si c'est le cas, de quelle façon?

4. Comment évaluez-vous l'efficacité du rôle du Conseil comme intermédiaire entre les établissements et le gouvernement?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

Pouvez-vous donner des exemples?

POUVOIRS D'EXÉCUTION DU CONSEIL

5. Croyez-vous que les pouvoirs conférés au Conseil conviennent?

Oui Non

6. À votre avis, le Conseil exerce-t-il ses pouvoirs de manière efficace?

Oui Non

Veillez préciser.

RÔLE DE CONSEILLER DU CONSEIL

7. Du point de vue de votre établissement, comment évaluez-vous l'efficacité du rôle de conseiller du Conseil au chapitre de la planification des programmes d'études au Manitoba ainsi que des services et des installations d'enseignement?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

Veillez préciser.

RÔLE CONSULTATIF DU CONSEIL

8. Vous ou votre groupe d'intervenants avez-vous déjà tenu une ou des consultations avec le Conseil?

Oui Non

Si c'est le cas, comment évaluez-vous l'efficacité du Conseil dans ses consultations avec votre groupe d'intervenants?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

Le Conseil devrait-il tenir plus de consultations ou d'autres types de consultation?

Oui Non

Veillez préciser.

9. Le Conseil peut-il ou devrait-il jouer un plus grand rôle consultatif auprès de votre groupe d'intervenants et avec le système d'enseignement postsecondaire en général?

Oui Non

Veillez préciser.

PROGRAMMES

10. Quels sont les éléments du processus d'approbation des programmes qui fonctionnent?

Quels sont les éléments à clarifier?

11. Quand vous repensez aux demandes d'approbation de programme présentées par votre établissement au cours des sept dernières années, comment évaluez-vous l'efficacité du Conseil à aider votre établissement à répondre à ses besoins relatifs aux programmes?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

S'il y a lieu, quels sont les aspects que le Conseil pourrait améliorer?

12. Comment évaluez-vous l'efficacité du Conseil à maintenir un équilibre entre les priorités concurrentes au sein du système d'enseignement postsecondaire?

Bonne Plutôt bonne Pas bonne

Veillez préciser.

FINANCEMENT

13. Le déplacement de la date de la tenue des réunions du Conseil avec les établissements vous préoccupe-t-il en général?

Oui Non

14. Y a-t-il d'autres changements que le Conseil devrait apporter au processus d'élaboration du plan de financement annuel? [NOTE À L'INTERVIEWER : Rappelez au besoin à la personne interviewée que la réponse doit être fondée sur le processus de financement et non sur la pertinence du financement.]

Oui Non

[Nota : Les questions 13 et 14 pourraient n'être posées qu'aux cadres administratifs (p. ex., recteurs et vices-recteurs aux finances.)

15. Le Conseil a-t-il fourni aux responsables des finances de votre établissement tous les renseignements requis pour répondre aux exigences du condensé des mesures budgétaires?

Oui Non

En quoi le Conseil peut-il être plus utile?

16. Les responsables des finances ont-ils des difficultés à préparer les renseignements exigés par le Conseil?

Oui Non

Si c'est le cas, veuillez préciser.

17. Croyez-vous que le retour à un cycle de planification budgétaire annuel causera des problèmes comparativement au modèle pluriannuel?

Oui Non

Veillez préciser.

18. Malgré l'injection de fonds provenant du programme fédéral d'infrastructure du savoir, du gouvernement provincial et de donateurs du secteur privé ces dernières années, comment évaluez-vous l'efficacité du plan d'investissement pour répondre à la question de l'entretien différé à votre établissement?

Efficace Plutôt efficace Pas efficace

19. Jusqu'à quel point l'entretien différé est-il un enjeu important à votre établissement?

Très important Plutôt important Pas important

20. S'il y a lieu, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait des relations de travail entre votre établissement et le personnel du Conseil dans l'élaboration du plan d'investissement?

Satisfait Plutôt satisfait Pas satisfait

Veillez préciser.

21. À votre avis, quel rôle le Conseil devrait-il jouer à l'égard des principes directeurs concernant les frais de scolarité?

22. Jusqu'à quel point croyez-vous que votre établissement et le système d'enseignement postsecondaire du Manitoba en général seront affectés par la récession économique d'ici quelques années? Veillez préciser.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SECRÉTARIAT

23. Y a-t-il des changements que vous aimeriez apporter à la représentation des membres du Conseil (nombre et composition)?

Oui Non

24. S'il y a lieu, quels sont les changements que vous aimeriez apporter aux rôles ou aux responsabilités des membres du Conseil par rapport à votre établissement ou au système d'enseignement postsecondaire en général? Par exemple, le Conseil devrait-il jouer un rôle plus important ou plus actif par rapport à votre établissement ou au système d'enseignement postsecondaire en général?

25. Avez-vous eu déjà communiqué ou échangé avec le personnel du Conseil?

Oui Non

Si c'est le cas, quel type de communication ou d'échange avez-vous eu?

26. Jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de cette communication et de l'aptitude du personnel du Conseil à répondre à vos questions ou à vos demandes de renseignements?

Satisfait Plutôt satisfait Pas satisfait

FORMULATION DES POLITIQUES ET EFFETS SUR LES ÉTABLISSEMENTS

27. Le Conseil est-il engagé activement dans des initiatives en faveur des apprenants autochtones ou les soutient-il de manière efficace?
- Oui Non
28. Quelles autres initiatives le Conseil devrait-il appuyer en faveur des apprenants autochtones? Veuillez préciser.
29. Croyez-vous que le travail que le Conseil effectue avec les établissements est efficace au chapitre du soutien et du déploiement de l'enseignement à distance dans la province?
- Oui Non
30. Y a-t-il d'autres projets d'enseignement à distance pour lesquels le Conseil devrait jouer un rôle plus actif ou en assurer le maintien? Veuillez préciser.
- Oui Non
31. Jusqu'à quel point êtes-vous satisfait du rôle du Conseil en appui à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis (ERA) et à ses responsables dans la province?
- Satisfait Plutôt satisfait Pas satisfait
32. Le Conseil devrait-il jouer un rôle plus important en appui à l'ERA ou poursuivre d'autres initiatives dans ce domaine? Veuillez préciser.
- Oui Non
33. À votre avis, quel rôle le Conseil devrait-il jouer pour faciliter les ententes de transfert de crédits et d'articulation entre les établissements et à l'échelle du système? Veuillez préciser.
34. À votre avis, quel rôle le Conseil devrait-il jouer dans l'élaboration d'un programme d'assurance de la qualité? Veuillez préciser.
35. Considérez-vous votre établissement davantage comme une entité indépendante (c.-à-d. une parmi tant d'autres) ou comme faisant partie intégrante d'un système d'enseignement postsecondaire coordonné?
- Entité indépendante Partie d'un système coordonné
36. Quelle influence le Conseil exerce-t-il dans la création d'un système d'enseignement postsecondaire homogène et coordonné au Manitoba?

37. Comment percevez-vous les sphères de responsabilités du CEP et du ministère? Trouvez-vous que le CEP et le ministère assument leurs responsabilités de façon indépendante? Ces responsabilités sont-elles exercées en harmonie? Se chevauchent-elles?

Indépendance Harmonie Chevauchement

Veillez préciser.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

38. Consultez-vous le rapport annuel du Conseil ou le compendium de statistiques régulièrement?

Oui Non

Si c'est le cas, vous sont-ils utiles?

39. Avez-vous des commentaires ou des suggestions de changements à apporter à ces documents? Veuillez préciser.

Oui Non

40. Le Conseil devrait-il continuer de faire des sondages d'opinions auprès des établissements?

Oui Non

41. Avez-vous d'autres sujets de recherche ou de sondage à suggérer au Conseil?

RAPPORT HIÉRARCHIQUE ET RELATIONS DE TRAVAIL

42. Avez-vous des commentaires, des préoccupations ou des questions à formuler au sujet des liens hiérarchiques entre le président du Conseil et le Conseil d'une part, et le gouvernement d'autre part?

Oui Non

43. Avez-vous des commentaires, des préoccupations ou des questions à formuler au sujet des liens hiérarchiques entre le secrétaire et le président du Conseil et des relations de travail avec le gouvernement? Veuillez préciser.

Oui Non

FORCES, PROBLÈMES ET AUTRES ENJEUX

44. À votre avis, quelle a été la plus grande force durable du Conseil au cours des sept dernières années? Veuillez préciser.
45. Quels sont les problèmes actuels et à venir du Conseil? Veuillez préciser.
46. Y a-t-il d'autres enjeux que nous n'avons pas abordés pour lesquels le Conseil devrait jouer un rôle? Veuillez préciser.
47. Enfin, avez-vous d'autres commentaires à formuler à propos du Conseil en général ou par rapport à votre établissement ou groupe d'intervenants? Veuillez préciser.

L'entrevue est maintenant terminée. Au nom du Conseil, nous vous remercions d'avoir partagé vos réflexions et votre point de vue pour cet examen du Conseil. Votre participation est très appréciée.

Annexe B

Documents transmis aux intervenants

Juillet 2009

Objet : Examen du Conseil de l'enseignement postsecondaire

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons, par la présente, votre participation à un examen organisationnel et fonctionnel du Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP). Conformément à la législation afférente, cet examen porte sur le rendement du CEP dans sa gestion de l'enseignement postsecondaire au Manitoba entre 2002-2003 et 2008-2009.

Le CEP a retenu les services de Prairie Research Associates (PRA), un cabinet spécialisé en recherche, pour mener cette consultation avec les intervenants des établissements. L'entrevue proposée dure environ une heure et aborde des sujets liés directement à la *Loi sur le CEP* ainsi qu'au mandat, aux fonctions et aux pouvoirs du Conseil.

Les principaux objectifs de l'examen sont les suivants :

- ▶ examiner les progrès accomplis depuis le dernier examen;
- ▶ recueillir de nouveaux renseignements sur les initiatives en cours;
- ▶ examiner l'efficacité et le rendement du CEP comme entité juridique.

Le rapport définitif sera remis à la ministre de l'Enseignement postsecondaire et de l'Alphabétisation ainsi qu'au CEP. Le rapport définitif devrait être affiché sur le site Web du CEP au début de 2010.

Un représentant de PRA communiquera avec vous dans un proche avenir afin de fixer un moment propice pour une entrevue. Aucun lien ne sera établi entre les renseignements que vous fournissez et vous ou votre établissement, car PRA présentera les constatations du rapport en vrac.

Afin de vous aider pendant l'entrevue, vous trouverez ci-joint une courte description de l'examen, accompagnée de renseignements généraux et d'une liste des thèmes qui seront abordés pendant l'entrevue. Si vous avez déjà des questions au sujet de l'entrevue, veuillez m'appeler au 987-2030 (à Winnipeg) ou au 1-888-877-6744 (à l'extérieur de Winnipeg).

Si vous avez des questions ou des commentaires à formuler au sujet de l'examen comme tel, veuillez communiquer avec Sid Rogers, secrétaire du Conseil, au 945-1840, ou avec Kim Browning, chef du projet d'examen du Conseil, au 945-0746.

En vous remerciant à l'avance de votre participation, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Kerry Dangerfield
Partenaire

EXAMEN ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL DU CEP RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1.0 Vue d'ensemble

Conformément à la législation afférente au Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP), un examen organisationnel et fonctionnel du Conseil sera effectué pour mesurer son rendement dans sa gestion de l'enseignement postsecondaire au Manitoba pendant la période de sept ans écoulée de 2002-2003 à 2008-2009.

Les principaux objectifs de l'examen sont d'examiner les progrès accomplis depuis l'examen précédent, qui s'attardait aux progrès accomplis entre 1997 et 2002, et de recueillir de nouveaux renseignements au sujet des initiatives mises en œuvre et du maintien de l'efficacité et du rendement du CEP en tant qu'entité juridique. L'examen compte ainsi :

- ▶ intégrer les résultats des sondages et la réponse du gouvernement qui ont suivi l'examen organisationnel et fonctionnel du CEP de 1997 à 2002;
- ▶ déterminer le degré d'efficacité du CEP en ce qui concerne l'exercice de son mandat, l'approbation des programmes, les processus de financement et les relations avec les intervenants;
- ▶ obtenir des opinions sur les initiatives mises en œuvre par le CEP pendant la période d'examen en cours;
- ▶ mesurer l'influence générale du CEP sur le système d'enseignement postsecondaire du Manitoba.

L'examen ne s'attardera pas aux questions de dotation et aux questions de nature générale touchant le système d'enseignement postsecondaire. Il ne s'attardera pas non plus aux questions suivantes :

- ▶ la permanence du CEP, le recours aux services d'un organisme autonome pour gérer le système d'enseignement postsecondaire au Manitoba et la nature même du CEP;
- ▶ l'étendue et la portée du système d'enseignement postsecondaire;
- ▶ la pertinence du financement du système d'enseignement postsecondaire;
- ▶ le rendement de membres du conseil d'administration ou de membres du personnel du CEP en particulier.

2.0 Approche générale

L'examen privilégiera la collégialité dans le cadre d'entrevues individuelles ou en petits groupes, et acceptera les mémoires de groupes d'intervenants en particulier comme les associations d'étudiants de niveau postsecondaire, les associations de professeurs, les administrations de collèges et d'université et les organismes de régie interne, ainsi que d'autres particuliers et organismes si cela est jugé pertinent.

Les sujets qui seront abordés au cours des entrevues seront liés directement à la *Loi sur le CEP* ainsi qu'au mandat, aux fonctions et aux pouvoirs du Conseil. Chaque entrevue pourrait prendre jusqu'à une heure et sera enregistrée à des fins d'assurance de la qualité. Les commentaires des intervenants seront pris en compte dans l'examen du rendement du CEP, mais ils ne seront identifiés d'aucune façon dans le rapport. Tous les commentaires seront protégés en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP)* et tous les enregistrements seront détruits à la fin de l'étude.

Pendant les entrevues, PRA abordera plusieurs sujets liés au Conseil. Les opinions des intervenants sont très importantes pour l'examen du Conseil. Le Conseil accueille avec satisfaction la participation des intervenants à l'entrevue et souhaite connaître leurs points de vue. Si, pendant l'entrevue, les intervenants croient ne pas connaître la réponse à une question ou qu'ils ne peuvent y répondre, ou s'ils ne la jugent pas pertinente, l'interviewer sautera la section en cause et passera à la prochaine.

Une fois les entrevues terminées, un rapport définitif sera rédigé puis remis à la ministre de l'Enseignement postsecondaire et de l'Alphabétisation ainsi qu'au CEP. Le rapport définitif devrait être affiché sur le site Web du CEP.

3.0 Renseignements généraux à propos du Conseil

Créé en novembre 1996 en vertu d'une loi de l'Assemblée législative (*Loi sur le Conseil de l'enseignement postsecondaire*), le Conseil de l'enseignement postsecondaire (CEP) existe depuis avril 1997.

Le Conseil est un organisme autonome qui sert d'intermédiaire entre les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement. Le Conseil se compose de 11 membres nommés par le gouvernement. Il est responsable du financement des universités et des collèges de la province, approuve les programmes universitaires et collégiaux, fournit des conseils et une orientation stratégique au gouvernement et favorise la responsabilité financière et l'obligation de rendre compte dans le secteur de l'enseignement postsecondaire.

Le Conseil reçoit l'appui d'un secrétariat comptant 13 fonctionnaires provinciaux. Le secrétariat mène des activités et des projets conformément au mandat et aux objectifs établis par le Conseil et par Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba. Le secrétariat travaille aussi en consultant les collèges et les universités afin de soutenir les membres du Conseil en ce qui a trait à l'élaboration de politiques et à la responsabilité comptable.

L'examen s'attardera aux aspects organisationnels et fonctionnels du CEP en tant qu'entité juridique. Les aspects organisationnels font référence aux pouvoirs du Conseil et à son influence sur l'étendue et la nature du système d'enseignement postsecondaire. Les aspects fonctionnels sont liés au rendement du Conseil par rapport à son orientation et à ses activités au cours des sept dernières années.

Une liste des thèmes généraux qui seront abordés pendant les entrevues se trouve à la page suivante.

Examen organisationnel et fonctionnel du CEP

Thèmes qui seront abordés

- 1) **Mandat et rôle du Conseil**
- 2) **Pouvoirs d'exécution du Conseil**
- 3) **Rôle de conseiller du Conseil**
- 4) **Rôle consultatif du Conseil**
- 5) **Programmes**
- 6) **Financement**
 - a. Plan de financement annuel
 - b. Condensé des mesures budgétaires
 - c. Financement pluriannuel
 - d. Plan d'investissement
 - e. Frais de scolarité
 - f. Effets de la récession économique
- 7) **Conseil d'administration et secrétariat du Conseil**
- 8) **Initiatives et formulation des politiques**
 - a. Apprenants autochtones
 - b. Enseignement à distance
 - c. Évaluation et reconnaissance des acquis (ERA)
 - d. Ententes de transfert de crédits et d'articulation
 - e. Assurance de la qualité
 - f. Effets à l'échelle du système
- 9) **Obligation de rendre compte**
 - a. Rapport annuel et compendium de statistiques
 - b. Sondages d'opinions
- 10) **Rapport hiérarchique et relations de travail**
 - a. Président du Conseil
 - b. Secrétaire du Conseil
- 11) **Forces et problèmes**

Annexe C

Liste des intervenants ayant participé à l'examen

Enseignement postsecondaire et Alphabétisation Manitoba
Examen du CEP—11 décembre 2009

Liste des personnes interviewées		
Nom	Poste	Établissement
Présidents et recteurs		
Lloyd Axworthy	Recteur	Université de Winnipeg
David Barnard	Recteur	Université du Manitoba
Raymonde Gagné	Présidente	Collège universitaire de Saint-Boniface
Gerald Gerbrandt	Président	Canadian Mennonite University
Denise Henning	Rectrice	Collège universitaire du Nord
Louis Visentin	Recteur	Université de Brandon
Jeff Zabudsky	Président	Red River College
Vices-recteurs		
Bill Balan Michael Emslie	Vice-recteur aux finances et à l'admin. Contrôleur et directeur général	Université de Winnipeg
James Brinkhurst	Vice-recteur aux finances et à l'admin.	Assiniboine Community College
Alan Copeland	Vice-recteur à l'enseignement	Assiniboine Community College
Scott Grills	Vice-recteur à l'enseignement et à la rech.	Université de Brandon
Scott Lamont	Vice-recteur aux finances et à l'admin.	Université de Brandon
Richard Lobdell	Vice-recteur aux programmes	Université du Manitoba
Deborah McCallum	Vice-rectrice à l'administration	Université du Manitoba
Kathryn McNaughton	Vice-rectrice à l'enseignement	Collège universitaire du Nord
Sandra Muilenburg	Directrice des finances	Collège universitaire du Nord
Cathy Rushton	Vice-rectrice aux finances et à l'admin.	Red River College
Brian Stevenson Gerald Munt	Vice-recteur à l'enseignement et à la rech. Directeur des priorités stratégiques et budgétaires	Université de Winnipeg
Ken Webb	Vice-recteur à l'enseignement et à la rech.	Red River College
Conseils des gouverneurs		
Debra Radi (avec Lloyd Axworthy)	Présidente du conseil d'administration	Université de Winnipeg
Sheryl Feller	Présidente du conseil des gouverneurs	Red River College
Terry Sargeant	Président du conseil des gouverneurs	Université du Manitoba
Associations de professeurs		
Brenda Austin-Smith Linda Guse Brad McKenzie	Ancienne présidente Directrice générale Président	University of Manitoba Faculty Association
David Burely	Vice-président	University of Winnipeg Faculty Association
James Clark	Président	Manitoba Organization of Faculty Associations
Jean Sourisseau	Président	Red River College Faculty Association
Associations d'étudiants		
Marakary Bayo	Président	Association des étudiants du Collège universitaire de Saint-Boniface
Brett Callin	Association étudiante	Assiniboine Community College Students' Association
David EisBrenner	Vice-président, défense des droits	The University of Winnipeg Students' Association
Stephen Montague	Président	University of Brandon Students' Union
Peter Nawrot	Vice-président à l'enseignement	University of Manitoba Graduate Students' Association
Stephen Pratt	Président	Red River College Students' Association
Sid Rashid	Président	The University of Manitoba Students' Union
Jonny Sopotiuik	Président	Fédération canadienne des étudiants et des étudiantes, Manitoba
CEP		
James Allum	Président	Conseil de l'enseignement postsecondaire
Sid Rogers	Secrétaire	Conseil de l'enseignement postsecondaire
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de l'Alphabétisation		
Diane McGifford	Ministre	Enseign. postsecondaire et Alphabétisation
Heather Reichert	Sous-ministre	Enseign. postsecondaire et Alphabétisation