



# Modèle de rentabilité et plan de mise en œuvre d'un centre pancanadien d'évaluation des qualifications des enseignantes et enseignants formés à l'étranger

**Tech Markets Inc.**



**cmeC**

Conseil des  
ministres  
de l'Éducation  
(Canada)

Council of  
Ministers  
of Education,  
Canada

Fondé en 1967, le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) [CMEC] donne aux ministres de l'Éducation au Canada une voix collective et leur permet d'assumer leur leadership en éducation aux échelons pancanadien et international. L'organisme aide les provinces et les territoires à exercer leur compétence exclusive en éducation.

•

Les Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC), un comité établi en 1999 à la demande du CMEC, échangent de l'information sur la réglementation de la profession enseignante partout au Canada. De plus, ils coordonnent la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange canadien (ALEC) pour la profession enseignante. Le comité regroupe les registraires de l'agrément du personnel enseignant de l'ensemble des provinces et des territoires.

•

Le Groupe de travail sur le centre pancanadien d'évaluation des qualifications (GTCPÉQ) et le Groupe de travail sur les compétences linguistiques (GTCL) sont des groupes de travail de durée limitée chargés d'appuyer le projet « Centre d'évaluation et intégration à l'échelle pancanadienne des enseignantes et enseignants formés à l'étranger », sous la direction des RAPEC.

## **Auteur**

Tech Markets, Inc. est l'auteur du présent rapport, dont le financement s'inscrit dans le projet « Centre d'évaluation et intégration à l'échelle pancanadienne des enseignantes et enseignants formés à l'étranger » mené dans le cadre du Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers (PRTCE) d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et des Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC).

## **Avertissement**

Les avis, les interprétations, les conclusions et les recommandations formulés dans ce rapport sont ceux de l'auteur. Ils ne représentent pas forcément la politique, les positions ou les points de vue officiels du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) [CMEC], des gouvernements provinciaux et territoriaux du Canada, ni des organismes de réglementation en enseignement des provinces et des territoires du Canada.

## **Remerciements**

L'analyse exposée dans le présent rapport a bénéficié de la participation des entités suivantes :

- les Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC);
- le Groupe de travail sur le centre pancanadien d'évaluation des qualifications (GTCPÉQ);
- le Groupe de travail sur les compétences linguistiques (GTCL);
- Duklas Cornerstone Consulting, Inc.;
- le Groupe Directions : Recherche et analyse des politiques;
- Wired Solutions.

*This document is also available in English under the title:*

***Business Case and Implementation Plan of a Pan-Canadian Credential Assessment Centre for Internationally Educated Teachers***

## Table des matières

---

<b>1. Résumé .....</b>	<b>1</b>	Interruption de service .....	24
<b>2. Modèle opérationnel du CPÉQ.....</b>	<b>2</b>	Canaux de soutien aux utilisatrices et aux utilisateurs finaux .....	24
2.1 Élaboration du modèle opérationnel du CPÉQ	2	Priorisation des incidents.....	24
2.2 Canevas du modèle opérationnel du CPÉQ .....	4	Gestion du changement.....	26
Proposition de valeur .....	5	Proposition d'un nouveau service.....	27
Relations avec la clientèle.....	5	Modification d'un service existant .....	27
Segmentation de la clientèle .....	6	Énoncé des travaux (ET) .....	28
Canaux de service.....	6		
Activités clés .....	7	<b>4. Étude de la législation à l'appui de la mise en œuvre du CPÉQ .....</b>	<b>29</b>
Ressources clés .....	10	4.1 Démarche d'étude de la législation.....	30
Partenaires clés.....	10	4.2 Aspects communs de la mise en œuvre du CPÉQ .....	30
Sources de revenus et structure des coûts ...	10	Le CPÉQ, un service d'impartition .....	30
Analyse de sensibilité.....	11	Confidentialité et sécurité .....	31
<b>3. Modèle de gouvernance du CPÉQ.....</b>	<b>12</b>	Emplacement des données.....	31
3.1 Consortium du CPÉQ.....	12	Évaluation des compétences linguistiques .....	32
Coordonnatrice ou coordonnateur du CPÉQ.	13	4.3 Approche commune pour la mise en œuvre du CPÉQ .....	34
Comité du CPÉQ.....	13	4.4 Approches distinctes pour la mise en œuvre du CPÉQ .....	36
3.2 Gestion des fournisseurs .....	14	Colombie-Britannique .....	37
3.3 Accords sur les niveaux de service (ANS) .....	15	Saskatchewan.....	37
Principales attributions.....	16		
Portée des services.....	16		
Rapports sur le rendement et soutien opérationnel .....	23		

<b>5. Mise en œuvre du CPÉQ .....</b>	<b>38</b>
5.1 Objectifs du plan de mise en œuvre .....	38
5.2 Hypothèses relatives à la mise en œuvre.....	39
5.3 Plan de mise en œuvre .....	40
Approvisionnement .....	41
Contrats.....	41
Création.....	42
Lancement .....	44
Soutien .....	45
5.4 Approche en matière de gestion de projet.....	45
Gouvernance du projet de mise en œuvre ....	46
Ressources clés .....	46
Communications et gestion des parties intéressées .....	48
Processus de demande de changement .....	49
Gestion des risques et des problèmes .....	50
<b>ANNEXE A - Consensus du GTCPEQ .....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXE B - Consensus du GTCL.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE C - Exemple d'arrêté de projet .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXE D - Demandes de changements.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE E - Registre des risques.....</b>	<b>63</b>

## 1. Résumé

---

Au cours de l'exercice 2020-2021, sous la direction des Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC), le Groupe de travail sur le centre pancanadien d'évaluation des qualifications (GTCPÉQ) et le Groupe de travail sur les compétences linguistiques (GTCL), dont les membres sont issus des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation en enseignement participants, se sont réunis à plusieurs reprises afin d'élaborer une approche pancanadienne pour l'évaluation des titres de compétence et des compétences linguistiques des enseignantes et enseignants formés à l'étranger (voir, respectivement, l'annexe A et l'annexe B). Ces discussions et les approches pancanadiennes ont servi de base à l'élaboration d'un modèle opérationnel apte à soutenir durablement les activités du centre pancanadien d'évaluation des qualifications des enseignantes et enseignants formés à l'étranger (CPÉQ). Le CPÉQ s'appuie sur les ententes conclues et les travaux réalisés à ce jour, dont l'étude de faisabilité réalisée en 2014 et intitulée *Établissement d'un centre pancanadien d'évaluation des qualifications des enseignantes et enseignants formés à l'étranger*. Dans l'intervalle, les groupes de travail ont exploré plusieurs options qui concordent toutes avec la vision initiale du CPÉQ.

Ce processus a permis de confirmer que le CPÉQ sera hébergé au sein du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) [CMEC] en tant que consortium d'organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la profession enseignante du Canada. La gestion de la prestation des services s'effectuera dans le cadre des contrats de sous-traitance, en vertu desquels des fournisseurs indépendants fourniront pratiquement tous les services aux enseignantes et enseignants formés à l'étranger (EEFE). L'un de ces fournisseurs assurera les services d'évaluation des diplômes d'études en vue d'acheminer des rapports d'évaluation aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants, tandis que d'autres fourniront des services d'évaluation des compétences linguistiques en français et en anglais.

Le présent document décrit les aspects suivants de la mise en œuvre du CPÉQ : le modèle opérationnel, le modèle de gouvernance et diverses considérations d'ordre législatif.

## 2. Modèle opérationnel du CPÉQ

---

Le modèle opérationnel du CPÉQ sera axé sur la prestation des éléments clés suivants :

- À titre de guichet unique pour les enseignantes et enseignants formés à l'étranger (EEFE) qui présentent une demande d'agrément en enseignement aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants, le CPÉQ aura les responsabilités suivantes :
  - la transmission de l'information préalable à l'arrivée au Canada ou à la production d'une demande;
  - la réception des demandes;
  - l'assemblage, l'authentification, la validation et le stockage des documents à l'appui des qualifications des EEFE;
  - la production de rapports d'évaluation bilingues normalisés aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, en vue de l'évaluation et de la prise de décision;
  - un service bilingue à la clientèle du CPÉQ, soit les EEFE et les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants.
- À titre de fournisseur d'évaluation des compétences linguistiques en français et en anglais, le CPÉQ aura les responsabilités suivantes :
  - l'inscription des EEFE qui doivent passer un test et l'organisation du calendrier des tests;
  - l'évaluation des réponses au test;
  - la production de rapports d'évaluation;
  - la maintenance et la mise à jour des outils d'évaluation des compétences linguistiques.

Les principales activités du CPÉQ seront axées sur la gestion des parties intéressées et des fournisseurs, avec l'aide d'un comité formé de membres d'organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants, qui offrira son expertise et ses conseils (voir la section 3.1 – Consortium du CPÉQ).

Ce modèle propose également des éléments livrables qui seront viables une fois que le CPÉQ sera opérationnel depuis un certain temps. Ces éléments, énumérés sous la rubrique « Phase 2 », apparaissent dans la sous-section pertinente du modèle opérationnel présenté à la section 2.2.

### 2.1 Élaboration du modèle opérationnel du CPÉQ

---

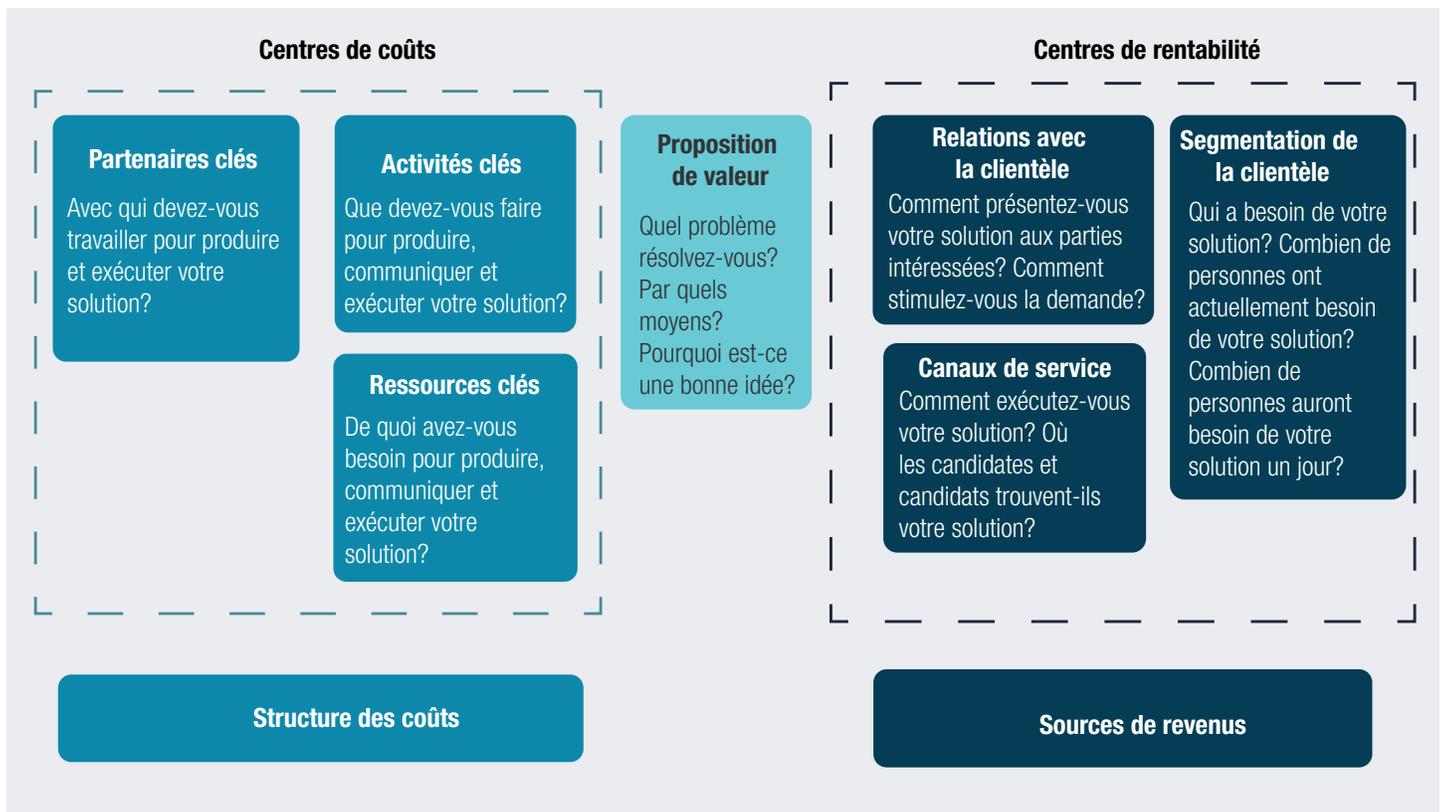
Les paragraphes qui suivent forment une brève description de la méthodologie ayant servi à élaborer le modèle opérationnel du CPÉQ. Cette description s'appuie sur la méthodologie dite du Business Model Canvas (canevas de modèle opérationnel), une démarche de visualisation pour la définition des composantes clés d'une organisation. L'élaboration de cette méthodologie est l'œuvre d'Alex Osterwalder, qui en a fait un élément de ses travaux sur le développement des jeunes entreprises<sup>1</sup>.

Comme illustré dans la figure 2.1, la *proposition de valeur* est au cœur du modèle opérationnel. Cette proposition est le thème central qui précise la façon d'intégrer les services offerts, les flux de revenus et les structures de coûts connexes qui, ensemble, définissent le fonctionnement du CPÉQ.

---

<sup>1</sup> A. Osterwalder, *What Is a Business Model?* (en ligne), 5 novembre 2005 (consulté le 4 mai 2021). Sur Internet : <https://web.archive.org/web/20061213141941/http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html>.

**Figure 2.1.** Méthodologie du canevas de modèle de gestion pour l'élaboration de modèles opérationnels



La proposition de valeur confirme la nature des produits et des services que le CPÉQ offrira et l'aide qu'ils apporteront aux principales parties intéressées.

La confirmation de la proposition de valeur est suivie de celle des relations clés avec la clientèle et des canaux de service à la clientèle.

Ensuite, la définition des ressources nécessaires pour donner suite à la proposition de valeur et pour établir les relations avec la clientèle et les canaux de service consiste à répondre aux questions suivantes :

- **Activités clés**
  - Quelles seront les activités clés du CPÉQ?
- **Ressources clés**
  - Quelles seront les ressources nécessaires pour accomplir ces activités?
  - Comment assurer la pérennité de ces ressources?
- **Partenaires clés**
  - À quels partenaires, fournisseurs ou prestataires le CPÉQ fera-t-il appel pour donner suite à la proposition de valeur? À quel moment et sur quelles bases?

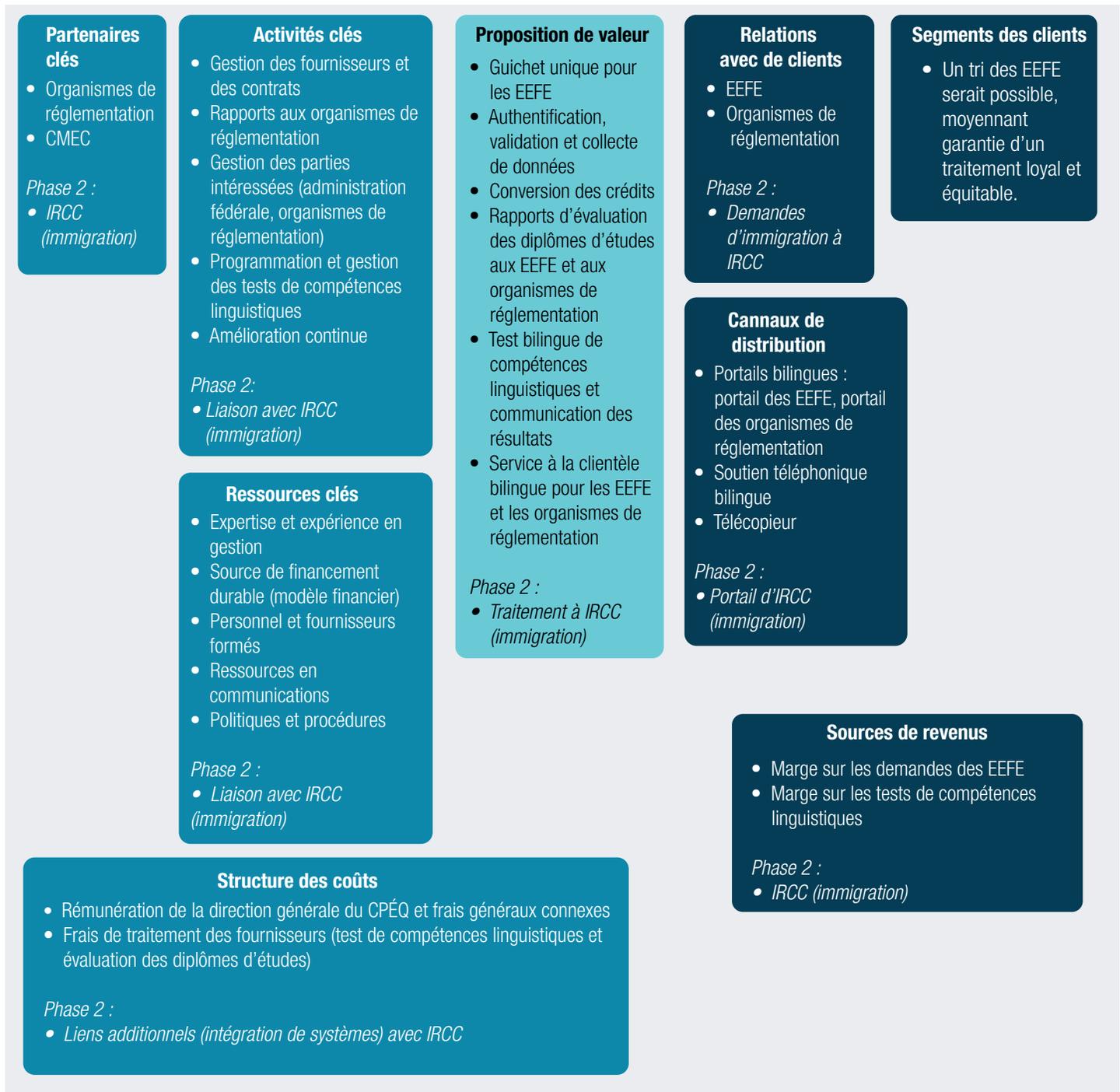
Le modèle opérationnel établit la structure fondamentale de l'organisation, ses revenus et dépenses, ainsi que les relations avec les parties intéressées et la clientèle qui sont nécessaires à l'établissement et au fonctionnement du CPÉQ sur une base permanente et durable. Une description détaillée de chacun de ces éléments clés figure à la section 2.2.

## 2.2 Canevas du modèle opérationnel du CPÉQ

La figure 2.2 est une représentation de haut niveau du modèle opérationnel du CPÉQ. Elle dérive des ateliers réalisés avec le GTCPEQ et de la démarche d'élaboration du modèle opérationnel décrite à la section 2.1.

L'éventuelle *Phase 2* qui s'ajoute à certaines composantes du modèle opérationnel indique les éléments susceptibles de compléter le modèle après la période initiale d'opérationnalisation du CPÉQ. Comme les éléments de la phase 2 débordent le cadre du modèle opérationnel initial, ils ne font pas partie de la mise en œuvre initiale du CPÉQ; nous les notons ici à titre de compléments possibles.

**Figure 2.2.** Canevas du modèle opérationnel du CPÉQ



## Proposition de valeur

La proposition de valeur est au cœur du modèle opérationnel. Il s'agit du thème central qui oriente le fonctionnement du CPÉQ. Les propositions de valeur fondamentales du CPÉQ seront les suivantes.

- Destiné à servir de guichet unique pour les EEFE qui présentent une demande d'agrément en enseignement aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants du Canada, le CPÉQ aura les responsabilités suivantes :
  - la transmission de l'information préalable à l'arrivée au Canada ou à la production d'une demande;
  - la réception des demandes;
  - la réception et, le cas échéant, l'authentification des documents;
  - la vérification de la validité des documents et de la présence de tous les renseignements requis, ainsi que la détection des fraudes;
  - la conversion du nombre d'unités d'étude des EEFE vers un contexte canadien;
  - la production de rapports d'évaluation bilingues normalisés aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, en vue de l'évaluation et de la prise de décision;
  - un service bilingue à la clientèle du CPÉQ, soit les EEFE et les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants.
- Le test bilingue de compétences linguistiques et la communication des résultats :
  - l'inscription des EEFE qui doivent passer un test et l'organisation du calendrier des tests;
  - l'évaluation des réponses au test;
  - la production de rapports d'évaluation;
  - la maintenance et la mise à jour des outils d'évaluation des compétences linguistiques.

### *Phase 2*

Le CPÉQ a le potentiel de réaliser une évaluation des diplômes d'études des EEFE au nom de la Direction générale de l'immigration à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Remarque : Actuellement, les professionnelles et professionnels formés à l'étranger font souvent l'objet d'évaluations multiples et similaires de leurs diplômes d'études aux fins de l'immigration et de l'agrément. Cet ajout à la proposition de valeur permettrait de consolider en un seul processus l'évaluation des diplômes d'études aux fins de l'immigration et de l'agrément et, partant, de rationaliser la reconnaissance des diplômes d'études étrangers des EEFE qualifiés.

## Relations avec la clientèle

Les principales relations avec la clientèle du CPÉQ auront trait aux groupes suivants :

- les EEFE qui présentent une demande d'évaluation de leurs diplômes d'études afin d'obtenir l'agrément d'un organisme de réglementation du personnel enseignant d'une province ou d'un territoire participant;
- les organismes de réglementation de l'agrément du personnel enseignant des provinces et des territoires participants.

### *Phase 2*

Les EEFE souhaitant immigrer au Canada qui sont aiguillés vers le CPÉQ par IRCC représentent une relation potentielle avec la clientèle dans l'éventualité où le CPÉQ serait en position de collaborer avec IRCC. Comme indiqué précédemment, ce groupe se composerait des personnes présentant en même temps une demande d'agrément et une demande d'immigration.

## Segmentation de la clientèle

La clientèle de chacun des groupes avec lesquels le CPÉQ a des relations – les EEFE et les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants – peut se subdiviser en segments plus particuliers. La segmentation de la clientèle établirait des normes de service, des politiques, des processus et des procédures propres à chaque segment. Pour le groupe des EEFE, par exemple, les demandes simples pourraient être traitées plus rapidement et avec moins de ressources si elles étaient groupées et soumises à des filières de traitement distinctes.

La segmentation de la clientèle n'a pas été envisagée dans le modèle opérationnel initial du CPÉQ. Toutefois, une évaluation approfondie révèle qu'elle pourrait être appropriée du point de vue de l'équité et de l'efficacité et que sa mise en œuvre pourrait se faire à une date ultérieure. Pour réaliser cette segmentation, il faudrait être en mesure de faire valoir les gains d'efficacité globaux sur les plans des processus de demande et des ressources.

## Canaux de service

La prestation des propositions de valeur à la clientèle devra se faire par les canaux de service suivants :

- des portails virtuels bilingues, en soutien aux activités clés des groupes de la clientèle du CPÉQ :
  - pour les EEFE :
    - l'obtention de l'information préalable à l'arrivée au Canada ou à la production d'une demande;
    - la gestion des demandes et des comptes;
    - le paiement;
    - le dépôt des documents :
      - y compris une éventuelle liaison avec des dépôts numériques fiables de diplômes d'études tels que MesCertif.ca, une initiative de l'Association des registraires des universités et collèges du Canada (ARUCC) axée sur un « portfolio de documents d'études officiels » accessible en tout temps pour la communication des documents d'études;
    - l'évaluation;
    - la mise à jour du statut;
    - les communications du service à la clientèle :
      - la FAQ,
      - les guides,
      - la documentation connexe sur le processus général, la structure de prix, les procédures et les politiques du CPÉQ;
    - la réception des rapports;
    - le processus d'appel;
  - pour les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants :
    - la communication bidirectionnelle de l'information sur la réglementation des provinces et des territoires;
    - les mises à jour sur le volume de demandes;
    - la réception des rapports;
    - les communications du service à la clientèle;

- le soutien téléphonique bilingue;
- la télécopie.

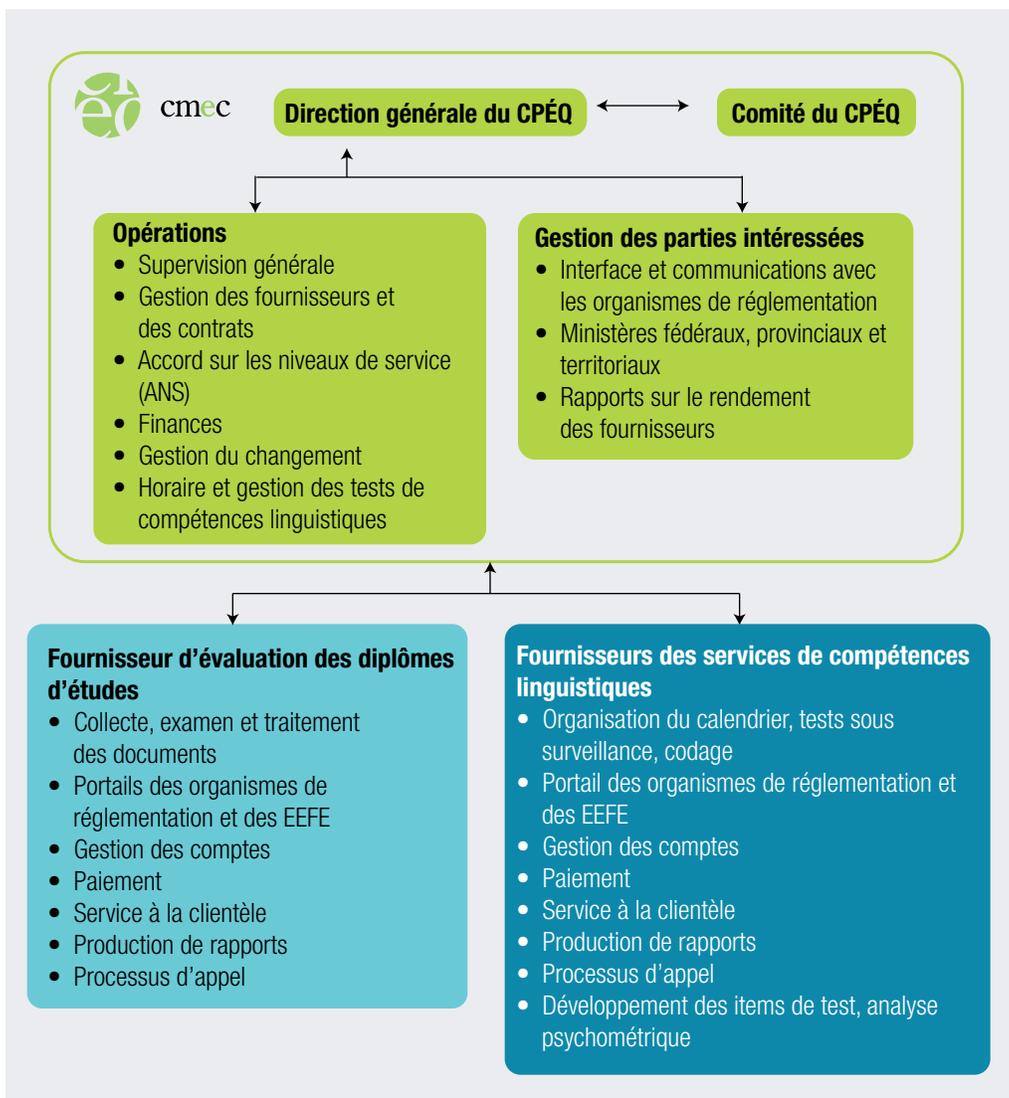
## Phase 2

Dans l'éventualité d'une collaboration entre le CPÉQ et IRCC, il y aurait lieu de développer un portail virtuel bilingue à l'intention des EEFE aiguillés vers le CPÉQ par le ministère.

## Activités clés

Les activités clés du CPÉQ découlent des composantes de son modèle opérationnel. Dans la figure 2.3, les activités propres au CPÉQ sont réunies dans l'encadré supérieur à fond bleu. Les encadrés inférieurs de la figure présentent les activités des fournisseurs qui participent à l'évaluation des diplômes d'études (à gauche) ou des compétences linguistiques (à droite).

**Figure 2.3.** Activités clés du Centre



## Activités du CPÉQ

Les activités clés du CPÉQ s'articulent en deux domaines principaux, illustrés à la figure 2.3 : les opérations et la gestion des parties intéressées. Les fonctions et les relations du CPÉQ (doté d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur) et du Comité du CPÉQ (hébergé au sein du CMEC) dans chacun de ces domaines clés sont décrites en détail à la section 3 – Modèle de gouvernance. La description des activités de suivi du rendement et de gestion des services intervenant entre le CPÉQ et ses fournisseurs figure également dans le présent document.

Les attributions des fournisseurs de services au nom du CPÉQ dans ses deux domaines principaux (évaluation des diplômes d'études et évaluation des compétences linguistiques) et la description de leurs activités principales sont exposées ci-après. Tous les services en interface avec les EEFE et les organismes de réglementation sont offerts en français et en anglais. Il est à noter que les descriptions qui suivent sont d'assez haut niveau; la fonctionnalité détaillée se précisera après la préparation de l'appel d'offres (AO) et la réception des réponses des fournisseurs.

### *Services d'évaluation des diplômes d'études*

- Fourniture de portails
  - Remarque : Des mesures de sécurité et de prévention et détection des fraudes sont appliquées dans tous ces processus; elles ne figurent donc pas séparément dans la liste.*
  - Portail en ligne à l'intention des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants, accessible en tout temps :
    - Ouverture de session, service (ex. : téléchargement de rapports), demandes d'assistance.
  - Portail en ligne à l'intention des EEFE, accessible en tout temps :
    - Renseignements
      - Les EEFE prennent connaissance du fonctionnement du service, y compris le processus d'inscription, les droits, les délais, les politiques et autres renseignements pertinents.
    - Gestion des demandes et des comptes
      - Les EEFE créent un compte, confirment leur identité – nom d'utilisateur et mot de passe –, leurs coordonnées et d'autres éléments pertinents pour l'utilisation du service.
    - Paiement
      - Les EEFE paient pour l'obtention du service. L'institution bancaire du fournisseur assure le traitement des paiements; elle n'accepte que les principales cartes de crédit. Il est peu probable qu'elle offre le dépôt direct et d'autres formes de paiement en ligne, compte tenu de la variabilité de ces processus d'un pays à l'autre.
    - Collecte des documents
      - Les EEFE téléchargent des formulaires et de l'information et téléversent des pièces justificatives, sauf s'il incombe à une autre partie – établissement d'enseignement, organisme de réglementation, employeur – de les téléverser directement.
- Examen et traitement des documents
  - Après avoir reçu l'ensemble de la documentation et de l'information, le fournisseur compile et révisé le dossier de demande pour vérifier s'il est complet et s'il répond à toutes les exigences documentaires et informatives.
  - Le dossier de demande complet dont la validité est confirmée (aucun signe de fraude) fait l'objet d'un examen qui donne lieu à la production du rapport à transmettre à des organismes de réglementation provinciaux ou territoriaux.
- Service à la clientèle
  - La prestation des services d'assistance à la clientèle, y compris la télécopie, le téléphone et le courriel, a pour objet de répondre aux questions et aux demandes d'assistance de la clientèle des EEFE.
- Production de rapports
  - Les rapports d'évaluation des dossiers sont téléchargeables dans un format standard de l'industrie (ex. : PDF), par une interface sécurisée, aux EEFE ainsi qu'aux organismes de réglementation des provinces et des territoires désignés par chaque EEFE.

- Processus d'appel
  - Les EEFE disposent d'un processus d'appel auprès du fournisseur. L'EEFE qui en appelle d'une décision sur l'agrément prise par un organisme de réglementation provincial ou territorial bénéficie du soutien nécessaire de la part du fournisseur.

### *Services d'évaluation des compétences linguistiques*

- Portail en ligne à l'intention des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants, accessible en tout temps :
  - Ouverture de session, service (ex. : téléchargement de rapports) et demandes d'assistance.
- Portail en ligne à l'intention des EEFE, accessible en tout temps :
  - Renseignements
    - Les EEFE prennent connaissance du fonctionnement du service, y compris le processus d'inscription, les droits, les délais, les politiques et autres renseignements pertinents.
  - Gestion de l'inscription et des comptes
    - Les EEFE créent un compte, confirment leur identité – nom d'utilisateur et mot de passe –, leurs coordonnées et d'autres éléments pertinents pour l'utilisation du service.
  - Paiement
    - Les EEFE paient pour l'obtention du service. L'institution bancaire du fournisseur assure le traitement des paiements; elle n'accepte que les principales cartes de crédit. Il est peu probable qu'elle offre le dépôt direct et d'autres formes de paiement en ligne, compte tenu de la variabilité de ces processus d'un pays à l'autre.
- Organisation du calendrier
  - Le personnel du CPÉQ ou l'EEFE inscrit une séance d'évaluation au calendrier. Comme indiqué précédemment, les fonctionnalités détaillées seront déterminées quand des fournisseurs auront répondu à un AO.
- Séances d'évaluation sous surveillance
  - Toutes les séances d'évaluation consistent en un test en ligne sous surveillance.
- Service à la clientèle
  - La prestation de services d'assistance à la clientèle, y compris la télécopie, le téléphone et le courriel, a pour objet de répondre aux questions et aux demandes d'assistance de la clientèle des EEFE.
- Production de rapports
  - Les rapports d'évaluation des dossiers sont téléchargeables dans un format standard de l'industrie (ex. : PDF), par une interface sécurisée, aux EEFE ainsi qu'aux organismes de réglementation des provinces et des territoires désignés par chaque EEFE.
- Processus d'appel
  - Les EEFE disposent d'un processus d'appel auprès du fournisseur. L'EEFE qui en appelle d'une décision sur l'agrément prise par un organisme de réglementation provincial ou territorial bénéficie du soutien nécessaire de la part du fournisseur.

À noter que ni le CPÉQ ni ses fournisseurs ne prennent part aux décisions relatives à l'agrément. Ces décisions continuent de relever exclusivement des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux participants.

## Phase 2

Compte tenu de la large gamme d'options relatives au mode de prestation des services dans un modèle éventuel, y compris la coopération avec IRCC, il n'y a pas lieu de décrire d'éventuelles activités à réaliser dans une deuxième phase.

## Ressources clés

Les ressources suivantes sont nécessaires pour accomplir les activités clés et donner suite à la proposition de valeur.

- Modèle financier assurant l'autonomie du CPÉQ à plus long terme
- Compétences, expérience et expertise en gestion pour la gouvernance du CPÉQ
  - La description complète du modèle de gouvernance du CPÉQ figure à la section 3.
- Coordonnatrice ou coordonnateur du CPÉQ, Comité du CPÉQ, et politiques, processus et procédures connexes
  - La description complète des attributions de la coordinatrice ou du coordonnateur du CPÉQ et du Comité du CPÉQ ainsi que des politiques et procédures connexes figure à la section 3.1.
- Personnel et fournisseurs formés
  - La coordinatrice ou le coordonnateur du CPÉQ (poste rémunéré) devra assurer la supervision et le soutien opérationnels. La description détaillée de cette fonction figure dans une section ultérieure du présent document.
  - Les fournisseurs devront fournir les services d'évaluation des diplômes d'études et les services d'évaluation des compétences linguistiques des EEFE.

## Partenaires clés

Les partenaires suivants seront nécessaires au bon fonctionnement du CPÉQ.

- Organismes de réglementation de l'agrément du personnel enseignant des provinces et des territoires participants :
  - Ces organismes auront pour principale responsabilité d'accepter de continuer d'utiliser le CPÉQ et d'aiguiller les EEFE vers le service d'évaluation des diplômes d'études du CPÉQ.
  - La participation des organismes de réglementation au Comité du CPÉQ représente un engagement à faire bénéficier la coordinatrice ou le coordonnateur du CPÉQ et les opérations du Centre en général de leur expertise, notamment en matière de politiques.
- Les fournisseurs agissant en qualité de sous-traitants (comme indiqué précédemment) devront fournir des services d'évaluation des diplômes d'études et d'évaluation des compétences linguistiques. Le choix et la confirmation de ces fournisseurs se feront dans le cadre d'un processus d'AO prévu pour l'automne 2022.

## Phase 2

Le CPÉQ a le potentiel de s'associer avec IRCC pour produire des évaluations servant à la fois aux fins de l'agrément et de l'immigration.

## Sources de revenus et structure des coûts

Les sources de revenus sont les services qui généreront des revenus pour le CPÉQ dans le contexte des propositions de valeur et des activités clés. La structure des coûts établit les investissements initiaux nécessaires pour couvrir les coûts fixes et variables associés à la création et au maintien du CPÉQ.

Le CPÉQ aura deux sources de revenus : les marges associées aux demandes d'évaluation des diplômes d'études des EEFE et les marges associées aux demandes d'évaluation des compétences linguistiques. Ces deux sources sont fonction du volume; ces revenus augmentent ou diminuent selon l'évolution de la demande de ces services.

La structure des coûts du CPÉQ se compose de deux éléments : d'une part, la rémunération de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ et les frais généraux connexes; d'autre part, les coûts associés à l'évaluation des compétences linguistiques. Le salaire et les frais généraux sont fixes; en revanche, le coût de l'évaluation des compétences linguistiques est fonction du volume; il augmente ou diminue selon l'évolution de la demande de ces services. À noter que le fournisseur paie directement le coût du traitement des demandes des EEFE et le prend en compte dans le prix du contrat de service. Ainsi, le CPÉQ n'assume aucun coût supplémentaire.

## Analyse de sensibilité

Le modèle financier du CPÉQ est conçu dans l'optique de son autosuffisance et de sa viabilité à long terme. Afin de réduire les risques et l'exposition à des pertes éventuelles, le modèle du CPÉQ vise à réduire au minimum les frais fixes et à s'appuyer le plus possible sur des coûts variables. Selon cette approche, les dépenses du CPÉQ varient en fonction directe du volume, ce qui permet d'optimiser la correspondance entre les revenus et les dépenses. La rémunération de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ et les frais généraux connexes constituent la seule exception : ces éléments représentent en effet des coûts fixes qui demeurent inchangés, quelle que soit l'évolution du volume des demandes.

Une analyse de sensibilité de ce modèle révèle que le CPÉQ subit principalement l'influence des variables clés suivantes.

- Le principal facteur de sensibilité est le volume. La hausse et la baisse du volume des demandes ont un effet direct sur les revenus.
- L'autre facteur de sensibilité principal est le prix. Comme les revenus proviennent de l'ajout d'une petite marge aux frais de traitement de demandes d'agrément et des tests de compétences linguistiques, toute variation du prix de ces services aura une forte incidence sur les revenus du CPÉQ.

### 3. Modèle de gouvernance du CPÉQ

---

Au terme de vastes discussions, le GTCPÉQ a établi que les opérations du CPÉQ seraient hébergées au sein du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) [CMEC] en tant que consortium des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la profession enseignante participants. La gestion de la prestation des services s'effectuera dans le cadre des contrats d'impartition, en vertu desquels des fournisseurs indépendants fourniront pratiquement tous les services. L'un des fournisseurs assurera les services d'évaluation des diplômes d'études; une série d'autres fournisseurs assurera les services d'évaluation des compétences linguistiques.

Par conséquent, la gouvernance du CPÉQ proviendra de deux sources :

- les structures du CMEC, décrites dans les Statuts du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) [2015];
- un cadre de pratiques exemplaires pour la gestion de ce type d'entente d'impartition.

Le modèle de gouvernance a pour objectif de constituer une structure de décision et de soutien qui assure la prestation fiable de services de qualité supérieure. Le modèle donnera aux opérations du CPÉQ la transparence et la responsabilisation nécessaires à l'égard des provinces et des territoires participants. Il prévoit également des mécanismes pour la détection et la correction réceptives, efficaces et immédiates de tout problème éventuel.

À noter que les aspects suivants débordent le cadre du présent document :

- les structures de gouvernance à mettre en place pour le projet de création visant l'établissement du CPÉQ;
- la documentation contractuelle et juridique nécessaire pour soutenir la création et l'exploitation du CPÉQ, y compris pour établir les relations avec les fournisseurs clés.

#### 3.1 Consortium du CPÉQ

Le CPÉQ sera hébergé en tant que consortium au sein du CMEC. Les fonctions essentielles et le mandat du CPÉQ seront assurés par une coordonnatrice ou un coordonnateur, un membre du personnel du Consortium du CPÉQ ayant son bureau au CMEC.

La figure 3.1 présente un aperçu global de la structure de gouvernance proposée. Comme l'indique l'illustration, la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ sera responsable des relations avec tous les fournisseurs : les services d'évaluation des diplômes d'études et les services d'évaluation des compétences linguistiques.

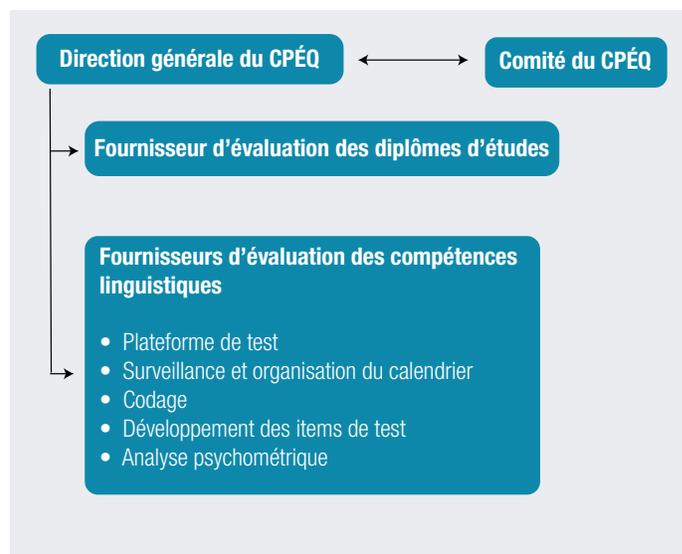
Le Comité du CPÉQ, formé de registraires ou d'autres membres des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la profession enseignante participants, aura également une fonction consultative. La présente section décrit les attributions de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ et le mandat du Comité du CPÉQ.

## Coordonnatrice ou coordonnateur du CPÉQ

La coordonnatrice ou le coordonnateur a pour responsabilité d'assurer la gestion efficace de tous les aspects financiers, contractuels et administratifs du CPÉQ. Voici la liste des principales attributions de la coordonnatrice ou du coordonnateur :

- l'exécution des orientations stratégiques du CPÉQ (avec ou sans l'intervention du Comité du CPÉQ);
- la gestion financière du CPÉQ;
- l'analyse de la conjoncture, afin de maintenir les services aux EEFE au niveau des meilleures pratiques actuelles;
- la gestion des opérations générales de prestation des services :
  - superviser le mandat et les livrables des contrats avec les fournisseurs clés d'évaluation des diplômes d'études et des compétences linguistiques;
  - établir les politiques et les normes opérationnelles avec les fournisseurs clés et en assurer le suivi;
  - veiller à la mise sur pied d'un programme d'amélioration de la qualité et des processus au CPÉQ et chez ses fournisseurs principaux;
  - établir une base de négociation pour tous les cas de renouvellement, de mise à jour ou de modification des contrats et mener les négociations;
  - diriger les processus de gestion du changement de concert avec les principales parties intéressées, offrir un soutien adéquat et gérer les risques et les avantages;
  - procéder à l'embauche du personnel ou à l'impartition des services, selon les besoins;
- la gestion des parties intéressées :
  - servir de point de contact principal au CPÉQ pour les organismes provinciaux et territoriaux participants et pour toute autre partie intéressée;
  - superviser les communications, adapter les messages aux besoins des diverses parties intéressées;
  - établir et maintenir des relations solides avec les organismes provinciaux et territoriaux participants, les fournisseurs et les bailleurs de fonds (le cas échéant);
- les fonctions propres à l'évaluation des compétences linguistiques :
  - établir et mettre en œuvre des processus efficaces d'organisation du calendrier des tests;
  - gérer au jour le jour le calendrier des séances d'évaluation;
  - résoudre tout problème connexe, remédier à la cause initiale de tout problème récurrent et apporter toute modification nécessaire au processus d'organisation du calendrier.

Figure 3.1. Structure de gouvernance du Consortium du CPÉQ



## Comité du CPÉQ

Le Comité du CPÉQ, formé de membres participants des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la profession enseignante, aura une fonction de soutien consultatif à la coordonnatrice ou au coordonnateur du CPÉQ. Le tableau 3.1 expose le mandat du Comité du CPÉQ.

**Tableau 3.1.** Mandat du Comité du CPÉQ

<b>Mandat</b>	Le Comité du CPÉQ se compose de membres participants des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la profession enseignante. L'un des membres du Comité en assure la présidence. Le Comité a des fonctions de communication et de conseil, axées sur les activités du CPÉQ.
<b>Livrables</b>	Outre la prestation de conseils à la coordonnatrice ou au coordonnateur, selon les besoins, sur des questions relatives à l'enseignement, les principaux livrables du Comité sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le soutien à la mise en œuvre durable du CPÉQ;</li> <li>• le soutien à l'harmonisation constante des procédures d'évaluation des diplômes d'études des enseignantes et enseignants formés à l'étranger (EEFE) dans l'ensemble des provinces et des territoires participants.</li> </ul>
<b>Composition</b>	L'organisme de réglementation de chaque province ou de chaque territoire participant est représenté par son ou sa registraire de l'agrément du personnel enseignant (le « registraire ») ou par un autre de ses membres. Chaque registraire peut désigner une autre personne représentant sa province ou son territoire, qui pourra elle aussi prendre part aux discussions, aux débats et aux travaux du Comité.
<b>Hiérarchie</b>	Le Comité du CPÉQ relève de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ.
<b>Interactions</b>	Les membres du Comité maintiennent une liaison avec leur province ou leur territoire respectif, afin de conseiller la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ et de rester à jour quant aux enjeux liés aux activités du CPÉQ, notamment l'évaluation des diplômes d'études et l'optimisation de la mobilité au Canada des enseignantes et enseignants formés à l'étranger. Cette interaction a pour but de soutenir la prise de décisions à l'égard des livrables du Comité et d'assurer le succès continu de l'impartition et des opérations du CPÉQ.

## 3.2 Gestion des fournisseurs

Bien que cet aspect déborde le cadre du présent document, nous recommandons la mise en place d'une structure contractuelle fondée sur les meilleures pratiques lors de la prise de contact avec tout fournisseur en vue de confirmer les modalités d'ordre commercial. La structure contractuelle proposée (figure 3.2.a) se décline comme suit :

- L'entente maîtresse sur les services (EMS) contient les aspects essentiels de la relation entre le CPÉQ et les fournisseurs de services d'impartition.
- Des annexes sont jointes à l'EMS :
  - Le calendrier de création a trait aux activités nécessaires à l'établissement du service, pendant le projet d'implémentation. Normalement, ce volet relève également de la structure du projet, dans laquelle l'arrêté de projet et divers documents d'appoint servent à gérer la portée, le calendrier et le budget de la production.
  - Le calendrier d'exploitation a trait à la relation maintenue après la création du système, lorsque celui-ci passe au stade de l'exploitation. Ce calendrier couvre la durée d'exploitation convenue dans l'EMS (généralement de trois à cinq ans).
- Une fois que le projet de création sera achevé et que le CPÉQ passera en mode d'exploitation, un accord sur les niveaux de service (ANS) servira à gérer les opérations des services d'évaluation des diplômes d'études et des compétences linguistiques. La rédaction et la négociation des ANS doivent se faire pendant la phase de création du projet, avant que débute l'exploitation.

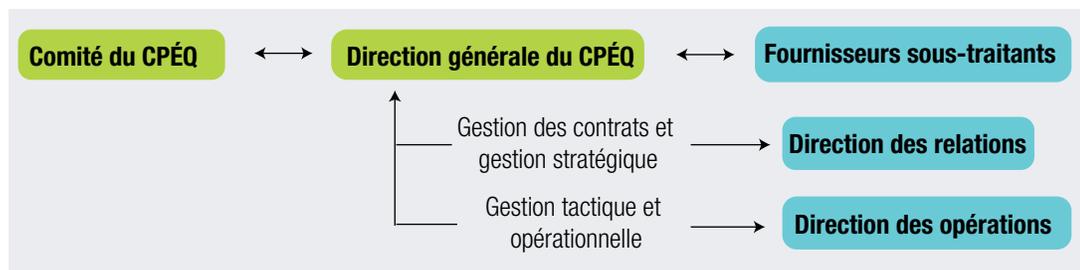
**Figure 3.2.a.** Structure contractuelle pour la gestion des fournisseurs



Le CPÉQ réalisera la majeure partie de ses travaux par l'entremise de contrats d'impartition avec des fournisseurs chargés respectivement d'évaluer les diplômes d'études et les compétences linguistiques en français et en anglais. La gestion des fournisseurs se fera sur la base d'un cadre homogène de pratiques exemplaires, par l'entremise de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ (figure 3.2.b).

La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ assurera la gestion des fournisseurs à deux niveaux. Les questions d'ordre contractuel ou stratégique relèveront de la direction des relations, une fonction du fournisseur. Les questions d'ordre tactique ou opérationnel relèveront de la direction des opérations, une fonction du fournisseur assurant le traitement des dossiers au jour le jour. Ces fonctions, de même que les types d'interactions prévues avec le CPÉQ, sont exposées en détail à la section 3.3.

**Figure 3.2.b.** Gestion des fournisseurs



### 3.3 Accords sur les niveaux de service (ANS)

Après leur passage en mode d'exploitation, les services feront l'objet d'une révision trimestrielle jusqu'à ce que les deux parties conviennent qu'une fréquence de révision plus espacée suffira désormais. Les ANS portent sur les aspects clés suivants :

- les principales attributions du CPÉQ et du fournisseur, y compris les points de contact et les canaux de communication;
- la portée des services fournis, y compris les normes de rendement et les principales obligations du CPÉQ, des organismes provinciaux et territoriaux participants (selon le cas) et des fournisseurs;
- les rapports sur le rendement et les services de soutien offerts ayant trait au suivi de la prestation des services de base, à la mesure, et à la détection et la résolution des problèmes, ainsi que les processus et procédures à mettre en œuvre dans l'éventualité d'une interruption de service;
- les mécanismes de gestion du changement favorisant l'intégration des changements opérationnels convenus d'un commun accord.

L'ANS occupe une place distincte dans la structure contractuelle illustrée à la figure 3.2.a, mais il repose sur les dispositions énoncées dans ces contrats. Les ANS permettent aux parties de procéder à des modifications opérationnelles acceptées d'un commun accord sans avoir à renégocier tout leur contrat. Dans une perspective opérationnelle, cet arrangement bonifie la souplesse et l'efficacité de la gestion des services.

Les paragraphes qui suivent contiennent une brève description de chacun des aspects clés susmentionnés.

## Principales attributions

Plusieurs points de contact du fournisseur soutiennent les services habituellement décrits dans un ANS :

**La direction des relations du fournisseur** interagit avec la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ. La direction des relations :

- est responsable de l'ensemble des services relationnels et de coordination;
  - supervise les divers aspects des services afin d'en assurer la prestation efficace en temps voulu;
  - veille à la réalisation efficiente et en temps opportun des obligations du fournisseur;
  - est à la disposition de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ pour répondre à ses demandes, à ses interrogations et à ses plaintes;
  - sert d'agent de liaison entre la direction générale du fournisseur et la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ.
- **La direction des opérations du fournisseur** interagit également avec la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ. La direction des opérations :
    - supervise les services de production et en assure la responsabilité au jour le jour;
    - assure la gestion, la production des rapports sur le rendement et la gestion des problèmes, conformément aux dispositions de l'ANS;
    - s'engage avec le fournisseur dans l'assistance nécessaire sur d'autres aspects (expertise en la matière pour l'évaluation des demandes de modification et/ou le développement de solutions de rechange en vue de résoudre les problèmes, soutien en TI, soutien à la haute direction, etc.).

## Portée des services

Un accord sur les niveaux de service (ANS) décrit les paramètres de tous les services couverts, dont la description fait l'objet d'un consensus entre les deux organisations. La description des services figure habituellement dans un catalogue de services inclus à l'ANS, de sorte que chacune des deux organisations comprend ses obligations respectives. Il convient de noter que les descriptions de services doivent correspondre aux contrats indiqués plus haut (l'EMS, le contrat de création et le contrat d'exploitation). Le tableau 3.3 est un exemple de catalogue de services qui pourrait servir à gérer les services d'évaluation des diplômes d'études. Cet exemple n'est ni exhaustif ni parfaitement adapté au CPÉQ. Nous le présentons uniquement à titre illustratif. Il y aurait lieu d'élaborer un catalogue semblable pour les services d'évaluation des compétences linguistiques.

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement)

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<p><b>Catégorie de services :</b> Portail des EEFE</p> <p>Le fournisseur fournit et maintient le Portail des EEFE qui a été livré dans le cadre de l'énoncé des travaux (ET) de création. Le Portail des EEFE doit être convivial et permettre aux EEFE souhaitant faire une demande d'inscription de faire ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prendre connaissance de la procédure de demande de services d'authentification et de vérification du fournisseur, de la marche à suivre, des normes à respecter, de l'information à fournir et des droits à payer;</li> <li>• créer un compte auprès du fournisseur;</li> <li>• produire une demande au fournisseur et téléverser, fournir ou actualiser l'information requise;</li> <li>• au besoin, présenter l'information requise en format papier et la faire numériser par le fournisseur afin d'en produire une copie électronique;</li> <li>• payer les droits prescrits;</li> <li>• demander à leurs employeurs, leurs établissements d'enseignement et leur organisme de réglementation de fournir l'information requise directement au fournisseur;</li> <li>• demander et recevoir des services de traduction par l'entremise du fournisseur (sous réserve du paiement au fournisseur des frais qui s'appliquent);</li> <li>• faire le suivi du statut de leur demande et de l'information connexe (y compris celle qui est fournie par des tiers) au moyen d'un code d'identification unique défini par le fournisseur;</li> <li>• savoir comment et quand communiquer directement avec le fournisseur au téléphone ou par courriel;</li> <li>• produire toute l'information au fournisseur et communiquer avec lui dans un environnement en ligne sécurisé et confidentiel.</li> </ul>	<p>Normes mesurées mensuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Portail des EEFE est accessible et les EEFE sont en mesure d'exécuter toutes les fonctions énumérées dans la colonne de gauche pendant 99 % de chaque mois (sur la base d'une disponibilité de 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année, et sous réserve des périodes de maintenance prévues et convenues à l'avance avec le Centre).</li> <li>• Tous les documents reçus des EEFE en format papier sont numérisés dans un format électronique standard de l'industrie de qualité supérieure, facile d'accès et facilement lisible.</li> <li>• L'information contenue dans le Portail des EEFE correspond en tout temps à l'information pertinente présentée dans le site Web du Centre.</li> <li>• Lorsque le Portail des EEFE est inaccessible pour quelque raison que ce soit, le fournisseur affiche (si possible) un avis d'interruption de service sur le portail et, dans les meilleurs délais, informe le Centre de la cause de la panne et du délai de remise en service prévu.</li> <li>• Le Portail des EEFE actualise l'écran à intervalles moyens de moins de 5 secondes.</li> <li>• Le portail est conforme aux meilleures pratiques standard de l'industrie en matière de normes d'accessibilité des sites Web.</li> </ul>	<p>Le Centre doit discuter avec le fournisseur de toute modification proposée au contenu qui pourrait avoir une incidence sur le site Web du fournisseur ou sur tout autre contenu de ses communications, au moins un mois avant la date prévue de la modification.</p>

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<b>Catégorie de services :</b> Service à la clientèle des EEFE		
<p>Le fournisseur fournit un service à la clientèle bilingue, efficace, efficient et convivial à toute sa clientèle des EEFE aux fins suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que la clientèle des EEFE comprenne bien la procédure de demande de services d'authentification et de vérification du fournisseur, la marche à suivre, les normes à respecter, l'information à fournir et les droits à payer;</li> <li>• répondre aux questions de la clientèle des EEFE et l'aider à franchir le processus de demande, d'authentification et de vérification dans les meilleurs délais possibles, dans le cadre d'une expérience de service à la clientèle de qualité supérieure.</li> </ul> <p>Les mécanismes de service à la clientèle comportent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le site Web du fournisseur et le Portail des EEFE;</li> <li>• le courriel;</li> <li>• le soutien téléphonique, comprenant l'accès à une agente ou à un agent du service à la clientèle;</li> <li>• le service à la clientèle des EEFE, administré et offert par l'entremise du centre de services bilingues à la clientèle du fournisseur;</li> <li>• un service de traitement des plaintes de la clientèle, assuré par le fournisseur.</li> </ul>	<p>Un sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle des EEFE ayant utilisé le portail indique un taux de satisfaction égal ou supérieur à 90 %.</p> <p>Les éléments suivants font l'objet de mesures mensuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site Web du fournisseur, le Portail des EEFE et l'accès par courriel sont accessibles pendant 99 % de chaque mois (sur la base d'une disponibilité de 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année, et sous réserve des périodes de maintenance prévues et convenues à l'avance avec le Centre).</li> <li>• Le soutien téléphonique, comprenant l'accès à une agente ou à un agent du service à la clientèle, est accessible du lundi au vendredi, de 8 h à 16 h, sauf pendant les jours fériés reconnus par le fournisseur.</li> <li>• 90 % des appels téléphoniques font l'objet d'une réponse en 120 secondes ou moins, et les 10 % restants bénéficient d'une option de rappel qui maintient leur niveau de priorité dans la liste d'attente. Remarque : Cette norme fera l'objet d'une révision six mois après la date de mise en service; le Centre et le fournisseur pourront alors convenir de la modifier d'un commun accord.</li> <li>• Tous les courriels font l'objet d'un accusé de réception dans les 5 minutes suivant leur réception par le fournisseur.</li> <li>• Le nombre de plaintes de clients est inférieur à 2 par mois.</li> </ul>	<p>Le Centre doit répondre dans un délai maximal d'un jour ouvrable aux demandes d'assistance du fournisseur visant la résolution de problèmes uniques signalés par la clientèle au téléphone ou par courriel.</p>

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<b>Catégorie de services :</b> Service d'authentification et de vérification		
<p>Le fournisseur fournit et maintient le service d'authentification et de vérification qui a été livré dans le cadre de l'ET de création. Ce service comprend les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la réception et la saisie, dans le Portail sécurisé et confidentiel des EEFE, d'une demande produite dans le format indiqué par le fournisseur ainsi que des documents requis;</li> <li>• les communications à la clientèle des EEFE ou à de tierces parties concernant les exigences non satisfaites;</li> <li>• l'authentification et la vérification (selon les processus standard du fournisseur) des documents reçus, au regard de l'information contenue dans les bases de données institutionnelles du fournisseur et de toute autre source d'information pertinente. Cet élément comprend la confirmation des aspects relationnels des documents, par exemple, l'EEFE qui a travaillé au Canada devrait aussi avoir fourni une vérification d'agrément délivrée au Canada à une date pertinente;</li> <li>• la détection de toute fraude potentielle ou réelle relative aux documents reçus;</li> <li>• le suivi auprès de l'EEFE ou des parties intéressées au sujet de toute préoccupation relative aux documents reçus;</li> <li>• l'établissement d'une conclusion quant à l'authenticité et à la vérification des documents reçus, effectué par une ou un analyste en fraude documentaire formé et compétent;</li> </ul>	<p>Normes mesurées mensuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fournisseur se conforme en tout temps aux normes du Centre et aux règles opérationnelles qu'il a prescrites à l'égard du service d'authentification et de vérification.</li> <li>• Pour chaque EEFE, le fournisseur arrive à une conclusion éclairée, défendable et documentée quant à l'authenticité des documents reçus en ce qui concerne l'identité, les diplômes d'études, l'agrément dans le pays d'origine et dans tout autre pays et l'expérience de travail de l'EEFE. La proportion des cas de fraude documentaire relevés par le Centre à l'égard d'EEFE ayant franchi le processus d'authentification et de vérification du fournisseur sans que celui-ci détecte de fraude réelle ou potentielle ne dépasse pas 0,5 % du nombre total de demandes d'EEFE visées par les rapports d'évaluation soumis par le fournisseur.</li> </ul> <p>Afin d'assurer la cohérence entre les sites Web, le fournisseur doit discuter avec le Centre de toute modification proposée à l'information et aux directives présentées aux EEFE, au moins un mois avant la date prévue de la modification.</p> <p>Afin de préserver la cohérence entre les sites Web et les autres pièces documentaires, le fournisseur et le Centre procèdent ensemble à une révision annuelle de tout le contenu relatif au Centre.</p>	<p>Le Centre doit discuter avec le fournisseur de toute modification proposée aux directives, aux normes et aux règles opérationnelles relatives aux EEFE, au moins un mois avant la date prévue de la modification. Le Centre doit répondre dans un délai maximal d'un jour ouvrable aux demandes de directives du fournisseur.</p> <p>Afin de préserver la cohérence entre les sites Web et les autres pièces documentaires, le fournisseur et le Centre procèdent ensemble à une révision annuelle de tout le contenu relatif au Centre.</p>

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans les rares cas (selon les prévisions) où l'information fournie par l'EEFE ne répondrait pas à tous les critères pertinents, plutôt que d'automatiser pleinement le traitement de ces demandes, l'entrée en communication avec le Centre afin d'obtenir des directives avant de déclarer la demande « non conforme »;</li> <li>• la conservation de l'information fournie par la clientèle pendant au moins une année civile à compter du premier point de contact, afin de permettre à la clientèle de réactiver sa demande à l'intérieur d'un délai d'un an;</li> <li>• la réalisation de toutes les activités susmentionnées dans un environnement en ligne sécurisé et confidentiel.</li> </ul>		

**Catégorie de services :** Rapports d'évaluation des diplômes d'études

<p>Le fournisseur produit un rapport d'évaluation sur le résultat de chaque demande produite par un EEFE. Le rapport d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contient, dans le format indiqué, l'information prescrite et approuvée par le Centre dans le cadre de l'ET de création, y compris la confirmation (ou l'infirmer) des aspects relationnels des documents; par exemple, l'EEFE qui a travaillé au Canada devrait aussi avoir fourni une vérification d'agrément délivrée au Canada à une date pertinente;</li> <li>• contient toute l'information pertinente (prescrite par le Centre dans l'ET de création) recueillie au cours des processus de demande, d'authentification et de vérification;</li> </ul>	<p>Normes mesurées mensuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des rapports d'évaluation sont préparés dans le format convenu (prescrit et approuvé par le Centre dans le cadre de l'ET de création).</li> <li>• Dans 95 % des cas, le délai entre la date à laquelle le fournisseur a reçu tous les documents nécessaires à l'évaluation et la date à laquelle il produit le rapport d'évaluation et l'achemine par voie électronique à l'EEFE est inférieur à 15 jours ouvrables, exclusion faite des jours fériés reconnus par le fournisseur.</li> </ul>	
--	---	--

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<ul style="list-style-type: none"> <li>fait l'objet d'un contrôle de la qualité (généralement dans 100 % des cas pour le personnel débutant ou ayant peu d'expérience et à une fréquence moindre pour le personnel d'expérience) effectué par une ressource dûment formée et compétente du fournisseur, qui n'est pas l'analyste en fraude documentaire ayant agi comme gestionnaire de cas;</li> <li>est communiqué à l'EEFE pour fins d'examen et d'autorisation à le communiquer au Centre.</li> </ul>		
<b>Catégorie de services :</b> Processus d'appel		
<p>Le fournisseur fournit un processus d'appel à l'intention de l'EEFE qui souhaite en appeler de la conclusion établie par le fournisseur quant à l'authenticité des documents reçus en ce qui concerne l'identité, les diplômes d'études, l'agrément dans le pays d'origine et dans tout autre pays, les compétences linguistiques en français et en anglais et l'expérience de travail de l'EEFE.</p> <p>L'EEFE dispose de 60 jours à compter de la réception de la conclusion du fournisseur pour en appeler.</p>	<p>Normes mesurées trimestriellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus d'appel est conforme aux processus d'appel actuellement offerts par le fournisseur aux EEFE dans le cadre de ses autres programmes, ainsi qu'aux dispositions convenues avec le Centre.</li> <li>Le fournisseur inclut de l'information relative au processus d'appel (y compris la description du processus, les délais et les droits ou frais éventuels) chaque fois qu'il envoie un rapport d'évaluation à un EEFE ou qu'il l'informe de sa conclusion de quelque autre façon.</li> </ul>	
<b>Catégorie de services :</b> Portail du Centre et des partenaires provinciaux et territoriaux		
<p>Le fournisseur fournit et maintient le Portail du Centre et des partenaires provinciaux et territoriaux (ci-après, le « Portail du Centre ») qui a été livré dans le cadre de l'ET de création. Le Portail du Centre doit être convivial et assurer au personnel autorisé du Centre un accès sécurisé et confidentiel, aux fins suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prendre connaissance du nombre total d'EEFE ayant produit une demande de services d'authentification et de vérification;</li> </ul>	<p>Normes mesurées mensuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Portail du Centre est accessible, et le personnel du Centre des provinces et des territoires est en mesure d'exécuter toutes les fonctions énumérées dans la colonne de gauche pendant 99 % de chaque mois, sur la base d'une disponibilité de 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année, et sous réserve des périodes de maintenance prévues et convenues à l'avance avec le Centre (compte tenu des jours fériés et des fuseaux horaires).</li> </ul>	<p>Le Centre doit accepter les demandes raisonnables du fournisseur concernant les périodes de maintenance.</p>

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• accéder aux données autorisées au sujet de la demande d'un EEFE au fournisseur, avec l'autorisation de l'EEFE s'il y a lieu;</li> <li>• soumettre électroniquement au fournisseur soit une question au sujet de la demande d'un EEFE en particulier, soit une demande d'information et de soutien plus générale au sujet des processus et de la technologie;</li> <li>• communiquer directement avec la direction du programme du Centre du fournisseur.</li> </ul>		
<b>Catégorie de services : Service à la clientèle du Centre</b>		
<p>Le fournisseur fournit un service à la clientèle bilingue, efficace et convivial à tout le personnel compétent du Centre et des organismes provinciaux et territoriaux, aux fins suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• signaler ou régler des questions relatives à certains EEFE;</li> <li>• signaler ou régler des questions relatives aux règles et aux normes opérationnelles du Centre;</li> <li>• signaler ou régler des questions relatives aux procédures opérationnelles et à la production des rapports;</li> <li>• relever et développer les occasions d'améliorer la qualité et les processus.</li> </ul> <p>Les mécanismes de service à la clientèle comportent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le site Web du fournisseur et le Portail du Centre;</li> <li>• le courriel;</li> <li>• un soutien téléphonique (dont un numéro sans frais à utiliser par le personnel du Centre pour joindre le fournisseur) comprenant l'accès aux analystes en fraude documentaire et à la direction du service à la clientèle.</li> </ul> <p>La gestion et la prestation du service à la clientèle du Centre relèvent de spécialistes du programme du Centre du fournisseur.</p>	<p>Un sondage annuel sur la satisfaction du personnel du Centre ayant utilisé le portail indique un taux de satisfaction égal ou supérieur à 90 %.</p> <p>Normes mesurées annuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site Web du fournisseur, le Portail du Centre et les communications par courriel sont accessibles pendant 99 % de chaque mois (sur la base d'une disponibilité de 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année, et sous réserve des périodes de maintenance prévues et convenues à l'avance avec le Centre).</li> <li>• Un soutien téléphonique comprenant l'accès aux analystes en fraude documentaire et à la direction du service à la clientèle est accessible du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, sauf pendant les jours fériés reconnus par le fournisseur.</li> <li>• 80 % des appels téléphoniques font l'objet d'une réponse en 60 secondes ou moins, et les 20 % restants bénéficient du choix de recevoir un retour d'appel, de demeurer en ligne ou de laisser un message vocal à la direction. Le retour d'appel sera effectué dans un délai de 30 minutes à la personne qui laisse un message vocal avant 11 h 15.</li> </ul>	

**Tableau 3.3.** Portée des services d'évaluation des diplômes d'études d'un centre donné (exemple illustratif seulement) [suite]

Services du fournisseur	Normes de rendement du fournisseur	Obligations du Centre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les courriels et les demandes transmises électroniquement par l'entremise du Portail du Centre font l'objet d'un accusé de réception dans les 5 minutes suivant leur réception par le fournisseur.</li> <li>• 90 % des courriels et des demandes transmises électroniquement par l'entremise du Portail du Centre font l'objet, dans un délai maximal d'un jour ouvrable (à l'exclusion des jours fériés reconnus par le fournisseur), d'une réponse contenant soit une solution acceptée, soit un plan d'action. Les 10 % restants font l'objet d'une telle réponse dans un délai maximal de trois jours ouvrables (à l'exclusion des jours fériés reconnus par le fournisseur). REMARQUE : Cette norme fera l'objet d'une révision trois mois après la date de mise en service; le Centre et le fournisseur pourront alors convenir de la modifier d'un commun accord.</li> </ul>	

### Rapports sur le rendement et soutien opérationnel

La production des rapports sur le rendement devrait prendre la forme de rencontres périodiques entre la direction des relations de chaque fournisseur et la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ. Au besoin, la direction des opérations de chaque fournisseur pourra participer à ces rencontres, qui porteront sur les sujets suivants :

- le volume :
  - le nombre de comptes d'utilisateurs et ses tendances;
  - le nombre de demandes soumises – selon le type (ex. : pays source, langue, soupçons de fraude) – et ses tendances;
- le service à la clientèle :
  - les délais de réponse des services aux EEFE;
  - le nombre de problèmes, selon le niveau de gravité;
  - le nombre de problèmes, selon le type;
  - le nombre de plaintes émanant d'EEFE ou d'organismes provinciaux ou territoriaux;
  - le délai moyen de production d'un rapport (une fois toute la documentation reçue);

- les TI :
  - le temps de disponibilité du système;
- les demandes de modification.

La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ et la direction des relations de chaque fournisseur doivent se rencontrer au moins deux fois par an. La direction des opérations de chaque fournisseur doit rencontrer la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ une fois par mois (ou à une fréquence convenue ou nécessaire) afin de passer en revue les questions plus immédiates et tactiques, selon les besoins. Les fournisseurs doivent aussi produire des rapports mensuels et trimestriels en appui à la supervision des contrats aux niveaux stratégique et tactique.

Les pratiques exemplaires en matière de soutien opérationnel qui sont décrites ci-après sont à mettre en application avec les fournisseurs principaux. Cette description s'intègre généralement à un ANS complet. Elle touche des aspects tels que les procédures d'avis, les paliers d'intervention et les délais de réponse en cas de problème.

### Interruption de service

Dans l'éventualité d'une interruption de service, le fournisseur a pour objectif de rétablir le cours normal des activités dans les meilleurs délais, en atténuant le plus possible l'impact de l'interruption sur le CPÉQ, les EEFE et les organismes provinciaux et territoriaux participants. Est considéré comme une interruption de service – ou un « incident » – tout événement qui ne fait pas partie de l'exploitation normale d'un service et qui occasionne ou risque d'occasionner une interruption du service ou une baisse de sa qualité. La gestion des incidents est le processus de détection, suivi, affectation et gestion des incidents et de communication avec l'utilisatrice ou utilisateur final.

La gestion des incidents vise les objectifs suivants :

- réduire les effets des incidents sur les opérations grâce à la communication et au règlement en temps voulu, ce qui accroît l'efficacité;
- relever d'une façon proactive des améliorations et des modifications à apporter au système;
- fournir de l'information de gestion axée sur les activités en lien avec l'ANS.

### Canaux de soutien aux utilisatrices et aux utilisateurs finaux

La découverte d'une interruption de service peut émaner soit du logiciel d'automatisation employé par un fournisseur pour surveiller les services du CPÉQ, soit directement des EEFE ou du CPÉQ lui-même.

Il est possible qu'une demande de modification (visant par définition la modification d'un service existant) soumise par un EEFE ou un organisme provincial ou territorial soit catégorisée par erreur comme une interruption de service. Dans ce cas, une mise à jour du signalement de l'interruption de service indiquera qu'il s'agit d'une demande de modification, laquelle donne lieu à l'exécution du processus de demande de modification pertinent. (Remarque : Les demandes de modification doivent suivre la procédure établie dans l'EMS ou décrite plus loin dans la présente section.)

### Priorisation des incidents

Le niveau de priorité donné à un incident détermine la rapidité avec laquelle son règlement est prévu au calendrier. Il dépend à la fois du niveau de gravité de l'incident et de son impact. Le niveau de priorité est établi au regard de deux critères : l'urgence et l'impact. (Remarque : Une brèche de sécurité a toujours le niveau de priorité 1.)

L'urgence est une indication du délai possible du règlement de l'incident :

- la rapidité nécessaire du règlement de l'incident;
- la mesure dans laquelle le CPÉQ peut supporter un retard dans le règlement du problème ou l'achèvement de la solution.

La grille d'évaluation présentée au tableau 3.3.a sert à mesurer le niveau d'urgence.

**Tableau 3.3.a.** Évaluation du niveau d'urgence

Niveau d'urgence	Définition
Élevé (cible de rétablissement du service : 4 heures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les utilisateurs (EEFE ou organismes provinciaux ou territoriaux) sont dans l'impossibilité d'achever leur travail.</li> <li>• Il n'y a aucune solution de rechange viable.</li> <li>• Le rétablissement du service doit se faire immédiatement, faute de quoi il y aura une perte importante de revenus, de réputation ou de productivité.</li> </ul>
Moyen (cible de rétablissement du service : 8 heures ou 1 jour ouvrable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les utilisateurs sont dans l'impossibilité d'achever une partie de leur travail.</li> <li>• Il n'y a aucune solution de rechange viable.</li> <li>• Le rétablissement du service doit se faire dans un délai maximal de 1 jour ouvrable, faute de quoi il risque d'y avoir une perte importante de revenus, de réputation ou de productivité.</li> </ul>
Faible (cible de rétablissement du service : 2 jours ouvrables)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit les utilisateurs ont la possibilité d'achever leur travail au moyen d'une solution de rechange;</li> <li>• soit les utilisateurs sont dans l'impossibilité d'achever leur travail au moyen d'une solution de rechange, mais le rétablissement du service peut être retardé de deux jours ouvrables sans perte importante de productivité ou d'objectifs opérationnels.</li> </ul>

L'impact est l'effet de la perte du service sur les activités. La grille d'évaluation présentée au tableau 3.3.b sert à établir le niveau d'impact.

**Tableau 3.3.b.** Évaluation du niveau d'impact

Niveau d'impact	Définition
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit tous les utilisateurs du service en question sont touchés, où qu'ils se trouvent;</li> <li>• soit l'interruption touche un processus critique et il n'existe aucune solution de rechange.</li> </ul>
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit une interruption de service localisée touche l'ensemble d'un groupe d'utilisateurs;</li> <li>• soit tous les utilisateurs touchés par l'interruption de service se trouvent dans une même région géographique.</li> <li>• Le processus interrompu n'est pas critique.</li> </ul>
Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'interruption de service touche une seule personne ou un petit nombre d'utilisateurs (mais pas tous) de l'ensemble des secteurs ou des régions géographiques.</li> </ul>

Après l'évaluation du niveau d'impact et d'urgence, la grille d'évaluation reproduite au tableau 3.3.c sert à calculer le niveau de priorité.

**Tableau 3.3.c.** Calcul du niveau de priorité

	Niveau de priorité	Niveau d'impact		
		Élevé	Moyen	Faible
Niveau d'urgence	Élevé	1	2	3
	Moyen	2	3	4
	Faible	3	4	5

Le niveau de priorité de l'incident sert à déterminer l'ordre dans lequel il faudra remédier aux incidents. Les incidents les plus prioritaires ont la préséance sur les moins prioritaires. Quel que soit le niveau de priorité d'un incident, l'objectif de rétablissement doit être d'atteindre la cible de rétablissement du service correspondant au niveau d'urgence de l'incident.

### Gestion du changement

La présente section donne un aperçu de haut niveau d'un processus exemplaire de gestion du changement. La confirmation de la ou des versions finales de ce processus se fera dans le cadre du processus de négociation des contrats avec les fournisseurs clés. Comme mentionné précédemment, la description des processus et procédures de gestion du changement s'intègre généralement au contrat d'exploitation, et l'ANS de chaque fournisseur contient une description plus détaillée de l'approche adoptée. La description ci-après pourrait se retrouver dans un ANS.

Le CPÉQ et les fournisseurs peuvent discuter, à l'occasion, de propositions de changements au cours de la prestation normale des services et convenir de manière informelle que certains changements méritent un examen plus formel. L'examen officiel de tous les changements proposés a lieu trimestriellement; les changements potentiels approuvés amorcent alors le processus de gestion du changement. Le mécanisme d'examen trimestriel est également l'occasion pour le CPÉQ et les fournisseurs de réviser les changements accomplis.

Il incombe à la coordonnatrice ou au coordonnateur du CPÉQ, par sa supervision des fournisseurs, d'implémenter et d'entretenir un processus de gestion du changement par lequel le CPÉQ pourra demander aux fournisseurs d'apporter un changement à un service et permettre à ces fournisseurs de gérer, d'approuver et de contrôler ce changement.

Constitue un « changement » l'ajout, la modification ou la suppression d'un service, d'une de ses composantes et/ou d'éléments connexes. En appui au processus de gestion du changement, la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ approuve les changements requis et participe à l'évaluation des changements et de leur niveau de priorité. La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ peut faire appel à des spécialistes ou au Comité du CPÉQ, selon ses besoins.

Le processus de gestion du changement débute par la production d'une demande de changement (DC). À ce stade, toute l'information relative au changement et aux documents justificatifs est fournie. Le CPÉQ rassemble les DC produites par lui-même, par les fournisseurs et par les organismes provinciaux et territoriaux en vue d'en faire l'examen conjoint avec les fournisseurs. Un fournisseur peut également produire une DC.

Après l'examen et l'établissement du niveau de priorité des DC, des spécialistes procèdent à la compilation et à l'analyse des DC pour en établir l'exhaustivité, les doublons, les conflits, l'impact et les ressources requises. Ce processus habituellement trimestriel consiste à compiler et à examiner toutes les demandes de changements produites au cours du trimestre.

Les documents justificatifs requis varient selon la nature de la demande de changement. Il y a toutefois deux types généraux de changement : la proposition d'un nouveau service et la modification d'un service existant. Voici les processus de gestion du changement applicables selon le cas.

### Proposition d'un nouveau service

- Les deux parties décrivent par écrit le changement proposé, aux fins de son examen. La description comprend, au minimum, les renseignements suivants :
  - les composantes du service;
  - les implications sur la disponibilité de l'ensemble des services;
  - les objectifs relatifs au niveau de service;
  - le soutien offert par le service :
    - aux EEFE ou à d'autres clients,
    - aux organismes provinciaux et territoriaux ou à tout autre groupe de parties intéressées, selon le cas;
  - la structure tarifaire :
    - pour les EEFE ou les autres clients,
    - pour le CPÉQ.
- Les deux parties procèdent ensuite à l'examen préliminaire de la proposition de service.
- Après l'examen préliminaire, la préparation d'une proposition d'énoncé des travaux vient appuyer l'opérationnalisation du service potentiel.

### Modification d'un service existant

- Les deux parties décrivent par écrit le changement proposé, aux fins de son examen. La description comprend, au minimum, les renseignements suivants :
  - les effets sur les éléments suivants :
    - les composantes du service;
    - les implications sur la disponibilité de l'ensemble des services;
    - les objectifs relatifs au niveau de service;
    - le soutien offert par le service :
      - aux EEFE ou à d'autres clients,
      - aux organismes provinciaux et territoriaux ou à tout autre groupe de parties intéressées, selon le cas;
    - la structure tarifaire :
      - pour les EEFE ou les autres clients,
      - pour le CPÉQ.
  - Les deux parties procèdent ensuite à l'examen préliminaire de la proposition de changement.
  - Après l'examen préliminaire, la préparation d'un plan de mise en œuvre vient appuyer l'opérationnalisation du service potentiel.

## Énoncé des travaux (ET)

Quelle que soit la nature du changement, chaque projet nécessite la production d'un énoncé des travaux (ET) contenant, au minimum, les paramètres suivants :

- la portée du projet et les résultats escomptés;
- la structure hiérarchique et de gouvernance;
- les ressources nécessaires et le budget;
- le calendrier d'exécution.

La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ et les parties intéressées procèdent à la révision finale et à l'approbation de l'ET. Des représentants des deux parties (le CPÉQ et le fournisseur visé) signent l'ET et l'annexent à titre de mise à jour aux ententes visées, afin d'actualiser la liste complète des services.

L'ET approuvé sert à donner le feu vert à la mise en œuvre du projet.

## 4. Étude de la législation à l'appui de la mise en œuvre du CPÉQ

Le CPÉQ ne sera pas la propriété des organismes provinciaux et territoriaux. Ce n'est pas à eux qu'il incombera de fixer les conditions détaillées des opérations et des procédures de ses fournisseurs. Les organismes provinciaux et territoriaux participants n'auront aucun lien de dépendance avec le CPÉQ. Le CPÉQ aura la responsabilité de gérer les fournisseurs et leur production. Les responsabilités des organismes provinciaux et territoriaux à l'égard des EEFE et de leurs demandes débutent une fois que l'EEFE a déposé sa demande d'agrément dans une ou plusieurs provinces ou territoires et payé les droits afférents.

L'exercice de planification mené en vue d'établir le CPÉQ comprenait une étude de la législation provinciale et territoriale, qui confirme les faits suivants :

- La législation de chaque province et de chaque territoire délègue les droits et responsabilités associés à l'établissement des normes à une institution et/ou à un organisme de la province ou du territoire. Toutefois, elle ne prescrit ni normes détaillées ni politiques ou procédures opérationnelles. En général, le volet des règlements, politiques et procédures opérationnelles détaillées relève de l'organisation ou de l'institution responsable.
- Compte tenu de l'absence de lien de dépendance entre chaque province et chaque territoire et le CPÉQ, la migration vers le CPÉQ ne nécessitera aucune modification législative.

Le tableau 4 présente la liste des lois et règlements provinciaux et territoriaux visés par cet exercice.

**Tableau 4.** Lois et règlements provinciaux et territoriaux inclus dans l'étude de la législation

Province ou territoire	Lois et règlements relatifs à l'éducation et à la profession enseignante
Colombie-Britannique	<a href="https://www2.gov.bc.ca/gov/content/education-training/k-12/administration/legislation-policy/manual-of-school-law">https://www2.gov.bc.ca/gov/content/education-training/k-12/administration/legislation-policy/manual-of-school-law</a>
Alberta	<a href="https://www.alberta.ca/K-12-education-legislation-and-regulations.aspx">https://www.alberta.ca/K-12-education-legislation-and-regulations.aspx</a>
Saskatchewan	<a href="https://www.saskatchewan.ca/government/government-structure/ministries/education#legislation">https://www.saskatchewan.ca/government/government-structure/ministries/education#legislation</a>
Manitoba	<a href="https://www.edu.gov.mb.ca/m12/polapp/lois_scolaires/index.html">https://www.edu.gov.mb.ca/m12/polapp/lois_scolaires/index.html</a>
Nouveau-Brunswick	<a href="http://laws.gnb.ca/fr/deplinks?subjectnumber=4">http://laws.gnb.ca/fr/deplinks?subjectnumber=4</a>
Nouvelle-Écosse	<a href="https://beta.novascotia.ca/government/education-and-early-childhood-development/legislation">https://beta.novascotia.ca/government/education-and-early-childhood-development/legislation</a>
Île-du-Prince-Édouard	<a href="https://www.princeedwardisland.ca/fr/legislation/education-and-lifelong-learning/514">https://www.princeedwardisland.ca/fr/legislation/education-and-lifelong-learning/514</a>
Terre-Neuve-et-Labrador	<a href="https://www.gov.nl.ca/education/department/legislation/">https://www.gov.nl.ca/education/department/legislation/</a>
Yukon	<a href="https://laws.yukon.ca/cms/fr-ca/">https://laws.yukon.ca/cms/fr-ca/</a>
Territoires du Nord-Ouest	<a href="https://www.ece.gov.nt.ca/fr/affaires-legislatives">https://www.ece.gov.nt.ca/fr/affaires-legislatives</a>
Nunavut	<a href="https://gov.nu.ca/education/information/education-act">https://gov.nu.ca/education/information/education-act</a>

Toutefois, certaines modifications sur les politiques et procédures provinciales et territoriales seront nécessaires à des échelons inférieurs au palier législatif. Le moment exact où ces changements seront requis dépendra de la structure de la réglementation, de l'emploi, de la défense des intérêts et de la supervision en matière d'éducation, qui varie souvent d'une province ou d'un territoire à l'autre. La présence d'organismes de réglementation provinciaux et territoriaux à l'intérieur ou à l'extérieur des ministères de l'Éducation, la participation de syndicats et d'autres organisations de parties intéressées, ainsi que la présence de conseils des enseignantes et enseignants contribuent à particulariser la topographie de chaque province et de chaque territoire.

La description détaillée des modifications à apporter aux politiques et aux procédures dans chaque cas ou au sein de chaque organisation déborde le cadre du présent document. Nous présentons plutôt ici une approche souple à l'intention de l'ensemble des administrations provinciales et territoriales qui envisagent d'avoir recours aux services du CPÉQ pour confirmer, communiquer et assurer avec succès les modifications à apporter aux politiques ou aux procédures dans leur cas particulier.

## 4.1 Démarche d'étude de la législation

Les lois et règlements provinciaux et territoriaux précisent à quelle institution il incombe de fixer les normes applicables dans chaque province ou chaque territoire. Cependant, c'est généralement l'institution elle-même et non le palier législatif qui établit les normes, politiques, procédures et processus détaillés qui touchent notamment l'agrément des EEFE et l'évaluation des compétences linguistiques.

De toute façon, pour passer à un processus commun de traitement des demandes et d'évaluation des compétences linguistiques, chaque province ou chaque territoire participant devra apporter des modifications. La section 4.2 présente une série d'aspects à considérer par les administrations provinciales et territoriales participantes dans le cadre de la migration vers les services du CPÉQ. Nous examinerons d'abord les questions communes à l'ensemble des provinces et des territoires (section 4.3), puis nous présenterons quelques exemples de problèmes uniques découlant de la situation particulière d'une province ou d'un territoire (section 4.4). Il faut noter que cette liste n'a rien d'exhaustif. Nous recommandons fortement à chaque administration provinciale et territoriale de se livrer à un exercice de diligence afin d'obtenir un portrait exhaustif des modifications requises.

## 4.2 Aspects communs de la mise en œuvre du CPÉQ

La migration vers le CPÉQ d'une partie du traitement des demandes d'agrément des EEFE nécessitera des changements dans chaque province ou chaque territoire. Sur la base des cas de modifications apportées au Canada dans d'autres professions ayant récemment migré vers des centres similaires selon un modèle opérationnel fondé sur l'impartition (les infirmières et infirmiers autorisés, les infirmières et infirmiers auxiliaires, et les infirmières et infirmiers psychiatriques autorisés, en 2014<sup>2</sup>; les psychologues agréés en 2020<sup>3</sup>), toutes les provinces et tous les territoires devraient envisager les aspects suivants.

### Le CPÉQ, un service d'impartition

Un large éventail de normes relatives au traitement des demandes d'agrément des EEFE et à l'évaluation de leurs compétences linguistiques est établi dans les provinces et les territoires participants. Bon nombre d'organismes provinciaux et territoriaux ont recours à des fournisseurs indépendants pour la prestation de services associés à l'agrément des EEFE et à la vérification de leurs compétences linguistiques.

World Education Services - WES (services pour l'éducation mondiale), par exemple, offre les services de traitement des demandes d'agrément suivants :

- l'authentification des diplômes d'études;
- leur équivalence avec les diplômes délivrés au Canada;
- l'information sur les crédits, servant à déterminer le niveau de formation pédagogique et pratique;
- la détermination des majeures et des mineures (pour préciser les compétences par matière à enseigner);

<sup>2</sup> Service national d'évaluation infirmière (SNEI) (en ligne) [consulté le 10 mai 2021]. Sur Internet : <https://www.nnas.ca/fr/>.

<sup>3</sup> Association des organisations canadiennes de réglementation en psychologie (AOCRP) (en ligne) [consulté le 10 mai 2021]. Sur Internet : <https://acpro-aocrp.ca/fr/>.

- la production de rapports à un organisme de réglementation provincial ou territorial.

Bon nombre d'organismes provinciaux et territoriaux ont également recours à des fournisseurs indépendants pour les tests de compétences linguistiques, qui consistent à évaluer les candidatures au moyen d'outils normalisés tels que l'International English Language Testing System – IELTS (système international d'évaluation de l'anglais) et le Test of English as a Foreign Language – TOEFL (test d'anglais langue étrangère). Le tableau 4.2 donne la liste complète des tests et des normes en usage selon la province et le territoire.

Actuellement, plusieurs organismes provinciaux et territoriaux ont recours à des services d'impartition et ont l'habitude d'utiliser diverses normes d'évaluation des compétences linguistiques. Par conséquent, la transition vers le CPÉQ ne représente pas un passage à un modèle opérationnel complètement différent. Le principal changement associé à l'adoption du CPÉQ est que ce nouveau fournisseur de services assurera à la fois le traitement des demandes d'agrément et l'évaluation des compétences linguistiques. La section 4.3 présente une approche souple pour la coordination et la communication de ces modifications dans chaque province et chaque territoire participants.

### Confidentialité et sécurité

Le CPÉQ aura la responsabilité d'assurer la protection et la sécurité des données relatives aux EEFE. Chaque organisme de réglementation provincial ou territorial devra assurer la protection des renseignements personnels des EEFE qui lui auront soumis une demande d'agrément accompagnée des frais afférents. Cette relation s'apparente aux rapports actuels entre les organismes provinciaux et territoriaux et leurs fournisseurs indépendants, tels que WES pour le traitement des demandes et l'IELTS pour les services d'évaluation des compétences linguistiques.

Le CPÉQ assurera lui-même l'essentiel de la gestion de la confidentialité et de la sécurité en incluant les normes appropriées à ses contrats avec les fournisseurs. Ces normes sont énoncées dans les conditions générales que les EEFE devront signer lors de la création d'un compte au CPÉQ.

Idéalement, le CPÉQ appliquera les normes les plus strictes en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité. Cette stratégie permet d'éviter qu'un organisme provincial ou territorial « en avance » sur le CPÉQ dans ce domaine s'inquiète de l'éventualité de recevoir des données d'une organisation dont les mesures de sécurité seraient insuffisantes. La norme actuelle est le *General Data Protection Regulation* – RGPD<sup>4</sup> (règlement général sur la protection des données), qui est entré en vigueur le 25 mai 2018. L'adoption de ce texte de loi visait à harmoniser la gestion des renseignements personnels dans les pays membres de l'Union européenne (UE). Le RGPD n'a pas force de loi au Canada, mais constitue une pratique exemplaire. De plus, les entités canadiennes ne sont pas à l'abri du RGPD lorsqu'elles reçoivent des données des organisations établies dans l'UE.

### Emplacement des données

L'idée de stocker les données sur les EEFE à l'extérieur du Canada préoccupe bon nombre d'organismes provinciaux et territoriaux. Les données stockées aux États-Unis les inquiètent particulièrement, car elles pourraient être assujetties à la *Patriot Act* (loi pour unifier et renforcer l'Amérique en fournissant les outils appropriés pour déceler et contrer le terrorisme), qui autorise dans certains cas le gouvernement des États-Unis à obtenir et à inspecter des données.

Chaque organisme provincial et territorial a sa propre interprétation de la loi, mais il importe de comprendre que le stockage des données à l'étranger n'est pas nécessairement une nouveauté. En effet, lors de récentes conversations avec le CMEC, des membres de la direction de WES ont confirmé que cette entreprise et d'autres fournisseurs stockent déjà une partie de leurs données aux États-Unis. Le CPÉQ, qui entend consolider le volume des demandes, pourrait s'adresser à un fournisseur tel que WES. Le CPÉQ représente

<sup>4</sup> *General Data Protection Regulation* (GDPR) (en ligne) [consulté le 11 mai 2021]. Sur Internet : <https://gdpr-info.eu/>.

un changement dans le cheminement des EEFE, mais pas dans l'emplacement de leurs données. Comme c'est déjà le cas, chaque organisme provincial et territorial assume la responsabilité des données soumises par les EEFE dans leur demande d'agrément.

En vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* du Canada<sup>5</sup>, le CPÉQ devra obtenir le consentement de l'EEFE à la collecte, à l'utilisation ou à la divulgation de ses renseignements personnels, dans le cadre de l'envoi des rapports aux organismes provinciaux et territoriaux. Comme précédemment indiqué, cette exigence figurera dans les conditions générales que l'EEFE devra accepter une première fois avant d'accéder aux services du CPÉQ, puis – vraisemblablement – de nouveau lors de la présentation d'une demande d'agrément à un organisme provincial ou territorial.

## Évaluation des compétences linguistiques

La migration vers une norme et un outil communs pour l'évaluation des compétences linguistiques pourrait s'avérer le changement le plus compliqué associé à l'adoption des services du CPÉQ.

Le tableau 4.2 présente un aperçu de la diversité des approches en évaluation des compétences linguistiques, selon la province ou le territoire. Duklas Cornerstone Consulting, Inc. a recueilli cette information au nom du CMEC lors d'une phase antérieure du projet. Il existe actuellement quelques tests de compétences linguistiques d'usage courant, dont le TOEFL et l'IELTS. Malgré certaines différences d'un organisme provincial ou territorial à l'autre, lors de l'utilisation d'un test donné tel que l'IELTS, les notes de passage tendent à être très semblables. Il faut noter que le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, le Nunavut et le Yukon n'ont pas de politique officielle relative aux tests de compétences linguistiques et s'en remettent à la discrétion de leur registraire.

**Tableau 4.2 Normes d'évaluation des compétences linguistiques, selon la province ou le territoire**

<b>Évaluateur des compétences linguistiques</b>	<b>Exigence de passer un test de compétences linguistiques</b>	<b>Notes de passage des tests de compétences linguistiques en anglais, selon le type de test accepté</b>	<b>Notes de passage des tests de compétences linguistiques en français, selon le type de test accepté</b>
<b>Colombie-Britannique</b>	La législation exige des compétences linguistiques en anglais et en français pour délivrer un certificat d'enseignement public ou privé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOEFL-iBT : 23 en compréhension orale, 23 en compréhension écrite, 27 en expression orale, 25 en expression écrite, note totale de 98.</li> <li>• TOEFL-CBT : 137 (237 ISC).</li> <li>• TSE-P : 50.</li> <li>• IELTS : 7 en expression orale et écrite, 6,0 en compréhension orale et écrite et note générale de 6,5.</li> </ul>	<p>Évaluation linguistique à UBC, Diplôme d'études en langue française (DELF) ou Diplôme approfondi de langue française (DALF).</p> <p>Évaluation écrite par un membre du personnel enseignant en français d'une université canadienne.</p>

<sup>5</sup> *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (en ligne) [consulté le 10 mai 2021]. Sur Internet : Gouvernement du Canada, Site Web de la législation (Justice), <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-8.6/>.

**Tableau 4.2 Normes d'évaluation des compétences linguistiques, selon la province ou le territoire (suite)**

Évaluateur des compétences linguistiques	Exigence de passer un test de compétences linguistiques	Notes de passage des tests de compétences linguistiques en anglais, selon le type de test accepté	Notes de passage des tests de compétences linguistiques en français, selon le type de test accepté
<b>Alberta</b>	L'EEFE dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais doit passer un test de compétences linguistiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOEFL-iBT : 23 en compréhension orale, 23 en compréhension écrite, 27 en expression orale, 25 en expression écrite, note totale de 98.</li> <li>• IELTS, version universitaire : 7 en expression orale et écrite, 6,5 en compréhension orale et écrite.</li> </ul>	Entrevue enregistrée en français avec une enseignante ou un enseignant de français agréé par l'Alberta.
<b>Saskatchewan</b>	L'enseignante ou enseignant formé dans un pays n'ayant ni le français ni l'anglais comme langue officielle doit passer un test de compétences linguistiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOEFL-iBT : 23 en compréhension orale, 23 en compréhension écrite, 27 en expression orale, 25 en expression écrite, note totale de 98.</li> <li>• TOEFL-CBT : 237; TSE-P : 50.</li> <li>• IELTS, version universitaire : Note globale par tranches de chiffres de 6,5, sans notes par tranches de chiffres inférieures à 6 et minimum de 7 aux tranches de chiffres portant sur l'expression orale et écrite.</li> </ul>	s/o
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	L'enseignante ou enseignant formé dans une autre langue que le français ou l'anglais doit présenter des résultats satisfaisants à un test de compétences linguistiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOEFL-iBT : 23 en compréhension orale, 23 en compréhension écrite, 27 en expression orale, 25 en expression écrite, note totale de 98.</li> <li>• TOEFL-CBT : 237; TSE-P : 50.</li> <li>• IELTS, version universitaire : Note globale par tranches de chiffres de 6,5, sans notes par tranches de chiffres inférieures à 6 et minimum de 7 aux tranches de chiffres portant sur l'expression orale et écrite.</li> </ul>	TESTCan : 5 en expression écrite et en compréhension orale et écrite, 4,6 en expression orale.

**Tableau 4.2 Normes d'évaluation des compétences linguistiques, selon la province ou le territoire (suite)**

Évaluateur des compétences linguistiques	Exigence de passer un test de compétences linguistiques	Notes de passage des tests de compétences linguistiques en anglais, selon le type de test accepté	Notes de passage des tests de compétences linguistiques en français, selon le type de test accepté
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	L'enseignante ou enseignant formé dans une autre langue que le français ou l'anglais doit présenter des résultats satisfaisants à un test de compétences linguistiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOEFL-iBT : 23 en compréhension orale, 23 en compréhension écrite, 27 en expression orale, 25 en expression écrite, note totale de 98.</li> <li>• TOEFL-CBT : 237; TSE-P : 50.</li> <li>• IELTS, version universitaire : Note globale par tranches de chiffres de 6,5, sans notes par tranches de chiffres inférieures à 6 et minimum de 7 aux tranches de chiffres portant sur l'expression orale et écrite.</li> </ul>	TESTCan : 5 en expression écrite et en compréhension orale et écrite, 4,6 en expression orale.

Peu importe l'approche, tous les organismes provinciaux et territoriaux devront discuter de la démarche d'évaluation des compétences linguistiques à adopter par le CPÉQ, car elle représente un changement par rapport aux tests actuellement en usage et à la méthode d'évaluation globale. Les méthodes, normes et résultats d'évaluation devront tous faire l'objet d'un examen, de même que toute autre proposition de modification aux exigences linguistiques. Les organismes provinciaux et territoriaux participants ont déjà établi un consensus sur l'utilisation de l'outil d'évaluation des compétences linguistiques ainsi que sur l'application d'une norme d'agrément commune (annexe B). Il leur reste toutefois à explorer les normes d'officialisation dans leur réglementation et à les adopter dans leurs politiques internes.

### 4.3 Approche commune pour la mise en œuvre du CPÉQ

Compte tenu de la situation particulière de chacun des organismes provinciaux et territoriaux, nous recommandons aux organismes d'élaborer un plan de mise en œuvre sur mesure, afin d'assurer autant que possible une transition en douceur vers les nouveaux protocoles de traitement et les normes afférentes.

Il est prévu que ces plans aient pour activité principale la gestion des parties intéressées, y compris les communications et l'éducation, ainsi que la mise à jour du matériel de communication et du contenu des sites Web. Il est également prévu que ces normes intéressent bon nombre de particuliers et d'organisations, en plus des parties directement intéressées. Par conséquent, il y a lieu de prévoir des activités de communication générale des nouvelles normes, y compris la création de documents clairs et faciles à suivre décrivant les changements.

La liste de contrôle ci-dessous recense les personnes et les groupes avec qui les organismes provinciaux et territoriaux devraient communiquer afin d'établir les nouvelles normes et de les communiquer adéquatement avant la date de lancement du CPÉQ, prévue pour l'hiver 2022-2023.

1. Communiquez avec la direction des politiques (ou la fonction équivalente) du ministère de l'Éducation ou de l'entité responsable. La personne titulaire de ce poste est censée connaître les politiques et les règlements susceptibles d'être touchés par des modifications aux exigences applicables au personnel enseignant.

- 1.1. Remarque : Les textes de loi de chaque province ou de chaque territoire n'ont pas à préciser la nature des compétences linguistiques requises ou les types de preuves de compétences linguistiques requises pour obtenir un brevet d'enseignement. Ils devront toutefois permettre au gouvernement d'appliquer des règlements ou d'autoriser le ou la registraire de la profession enseignante à fixer des normes.
- 1.2. Remarque : Chaque ministère de l'Éducation ou, dans le cas de la Saskatchewan, la Commission de réglementation des enseignant(e)s professionnel(le)s de la Saskatchewan (CREPS), devra peut-être aussi mettre à jour sa documentation ou ses pages Web ayant trait aux exigences de l'agrément du personnel enseignant. La Direction des politiques ou celle des communications – ou la fonction équivalente de la CREPS – pourra sans doute vérifier la liste des documents à mettre à jour.
- 1.3. Voici les deux principaux changements dont il faudra discuter :
  - 1.3.1. Le traitement des demandes, y compris les processus de collecte, d'authentification et de vérification des documents, migrera des normes provinciales et territoriales aux normes convenues dans le cadre de l'exercice d'harmonisation des normes pancanadiennes mené avec le GTCPEQ (annexe A). Au cours de cet exercice, tous les organismes provinciaux et territoriaux participants ont convenu d'adopter un ensemble commun de normes de traitement. Ces ententes sont disponibles dans un document distinct.
  - 1.3.2. Actuellement, les organismes provinciaux et territoriaux acceptent un éventail de tests de compétences linguistiques normalisés (voir le tableau 4.2). La migration vers un nouveau test et de nouvelles normes (annexe B) nécessitera une consultation visant à expliquer les fondements du test, la confirmation de sa validité, ainsi que les étapes nécessaires à son adoption à titre de nouvelle norme.
2. Les bureaux des registraires provinciaux et territoriaux de l'agrément du personnel enseignant (ou leur équivalent) délivrent un brevet d'enseignement aux personnes qui répondent à certaines exigences, notamment en matière de compétences linguistiques. Il y aura lieu d'informer le personnel de ces bureaux des nouvelles normes et procédures, si ce n'est déjà fait. Les registraires devront mettre à jour leurs politiques et leurs communications, selon leur processus de modification établi.
3. Les provinces et les territoires ont des associations et des syndicats de l'enseignement distincts ou combinés. Il serait approprié d'informer ces provinces et ces territoires des modifications à mettre en œuvre et de déceler les éventuels obstacles à la mise en œuvre.
4. Dans la plupart des provinces et des territoires, l'autorité en matière d'embauche peut être dévolue aux conseils ou commissions scolaires, aux directions d'école ou à d'autres personnes ou organisations reconnues. La plupart des provinces et des territoires ont plus d'un système d'enseignement (un réseau public et un réseau privé et, parfois, des systèmes confessionnels). Ces décideurs pourraient se poser des questions au sujet des nouvelles exigences linguistiques et plus particulièrement des dispositions transitoires; il faudra y répondre pour qu'ils aient l'assurance d'embaucher du personnel qualifié.
5. Bon nombre d'enseignantes et enseignants ayant obtenu leur brevet en vertu d'exigences antérieures pourraient se demander en quoi les nouvelles normes et procédures s'appliqueront à leur cas. Sous réserve de la disponibilité des ressources nécessaires, une campagne de communications pourrait être organisée afin de diffuser l'information pertinente et de répondre aux questions les plus récurrentes.

La liste ci-dessus porte sur des questions qui concernent l'ensemble des provinces et des territoires. Elle pourra servir de base pour l'élaboration de plans particuliers de gestion du changement, comprenant une consultation des parties intéressées et des plans de communications.

La section qui suit a trait aux approches uniques qui pourraient être nécessaires dans certains territoires et certaines provinces, compte tenu de leur situation particulière.

## 4.4 Approches distinctes pour la mise en œuvre du CPÉQ

Les provinces et les territoires dont la liste suit ont désigné leur gouvernement respectif, par l'entremise de leur ministère de l'Éducation ou d'une entité équivalente, comme responsable des normes d'agrément des EEFE, y compris en matière de compétences linguistiques.

- Territoires du Nord-Ouest
- Alberta
- Manitoba
- Nouveau-Brunswick
- Nouvelle-Écosse
- Île-du-Prince-Édouard
- Terre-Neuve-et-Labrador
- Nunavut

La migration vers l'utilisation du CPÉQ nécessitera des discussions au sein de ces autorités provinciales et territoriales quant à leur approche et à leur point de vue en matière de protection des renseignements personnels. Par exemple, la plupart des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux considèrent le RGPD comme une norme efficace, mais les groupes de parties intéressées n'ont peut-être pas tous discuté des aspects généraux de cette question. Il importe donc maintenant d'amorcer des discussions dans chaque province et chaque territoire, pour que toutes les parties soient informées de l'approche adoptée et de ce changement potentiel.

De plus, les normes de stockage de données varient légèrement d'une province et d'un territoire à l'autre. La situation globale décrite plus haut demeure, mais il importe que chaque province ou chaque territoire comprenne le point de vue de ses parties intéressées sur la question, afin d'être en mesure de leur expliquer le mieux possible l'approche du CPÉQ.

Il faudra aussi régler la question de l'évaluation des compétences linguistiques. Il peut exister certaines différences dans la façon d'adopter une nouvelle norme, selon l'environnement linguistique de chaque province et de chaque territoire. Il sera important de comprendre ces différences pour expliquer efficacement les changements envisagés.

Remarque : D'ici l'émission de l'AO relatif aux services d'impartition et la réception des réponses des fournisseurs, les détails relatifs aux normes de protection des renseignements personnels et au stockage des données pourront varier quelque peu. Il importera donc d'informer les parties intéressées locales de l'approche générale et du calendrier de ces étapes clés. Il sera possible de produire une confirmation définitive après la signature des contrats avec les fournisseurs, soit, d'après les prévisions, à l'hiver 2022-2023.

À titre d'exemple, la Colombie-Britannique et la Saskatchewan sont dans une situation plutôt particulière.

## Colombie-Britannique

La *Teachers Act* (loi sur le personnel enseignant) charge le BC Teachers' Council (conseil des enseignantes et enseignants de la Colombie-Britannique) de fixer les normes d'agrément, y compris les exigences relatives aux compétences linguistiques en anglais et en français. Ces exigences sont en conflit avec le consensus du GTCL. Le BC Teachers' Council est une commission indépendante. Les activités de la direction générale de la Teacher Regulation Branch (réglementation relative au personnel enseignant) sont distinctes de celles du Teachers' Council, mais ses travaux dépendent des normes établies par ce dernier. Nous recommandons au registrariat de la Colombie-Britannique de communiquer avec le Teachers' Council afin d'amorcer les discussions concernant les nouvelles normes.

## Saskatchewan

En adoptant la *Registered Teachers Act*<sup>6</sup> (loi sur l'agrément du personnel enseignant) le 1<sup>er</sup> juillet 2015, le gouvernement de la Saskatchewan a octroyé aux enseignantes et aux enseignants de la province le privilège de constituer une profession autoréglémentée. La CREPS a la responsabilité d'établir les normes relatives aux compétences linguistiques. Nous recommandons à la CREPS d'amorcer des discussions à l'interne sur la migration vers de nouvelles normes de traitement des demandes d'agrément et d'évaluation des compétences linguistiques.

---

<sup>6</sup> *Registered Teachers Act* (en ligne) [consulté le 12 mai 2021]. Sur Internet : Site Web de Publications Saskatchewan, <https://publications.saskatchewan.ca/api/v1/products/73688/formats/82545/download>.

## 5. Mise en œuvre du CPÉQ

---

La mise en œuvre du CPÉQ nécessitera la préparation d'appels d'offres (AO) visant à déterminer quels fournisseurs fourniront les services d'évaluation des diplômes d'études, les services d'évaluation des compétences linguistiques en français et en anglais, les services de surveillance et d'établissement du calendrier des tests de compétences linguistiques, ainsi que le codage des réponses aux tests.

L'évaluation des demandes d'agrément et la décision relative au permis d'exercer demeurent la responsabilité des organismes de réglementation des provinces et des territoires participants.

Le plan de mise en œuvre ci-après décrit le mode de développement du CPÉQ, à commencer par l'approvisionnement en services essentiels, suivi de la passation des contrats, de la création du CPÉQ et, enfin, de son lancement.

### 5.1 Objectifs du plan de mise en œuvre

---

Le plan de mise en œuvre couvre un large éventail d'activités; ses principaux objectifs sont les suivants :

1. Veiller à ce que toutes les activités nécessaires à la mise en œuvre du CPÉQ – du financement et de l'approbation du projet à la stabilisation postproduction – soient clairement définies et comprises par les principales parties intéressées.
2. Assurer la continuité des services pour les EEFE avant et pendant la période de transition qui suivra le passage du CPÉQ au stade de l'exploitation.
3. Veiller à ce que toutes les activités du projet reposent sur une approche axée sur le questionnement et la collaboration, qui soutienne une relation productive continue au sein de l'équipe de projet interne – laquelle se compose des Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC), du GTCPÉQ, du GTCL et du Secrétariat du CMEC – ainsi qu'entre l'équipe et les fournisseurs retenus.

Remarque : Les activités à mener dans chaque province ou chaque territoire en vue de mettre en œuvre des changements internes débordent le cadre du plan de mise en œuvre du CPÉQ. Elles comprennent par exemple l'affectation de ressources internes, les processus opérationnels, les sites Web et les activités stratégiques ou de communications propres à une province ou à un territoire participant. Voici un résumé de haut niveau des changements internes à prévoir :

- Les provinces et les territoires participants devront apporter des modifications à leurs processus opérationnels, à leurs modèles d'impartition, à leurs outils et technologies, ainsi qu'à l'information au personnel et aux EEFE, afin d'être en mesure de faire ce qui suit :
  - Aiguiller les nouvelles demandes de permis d'exercer des EEFE vers le CPÉQ en vue de l'évaluation (authentification et vérification) des diplômes d'études et de l'évaluation des compétences linguistiques en anglais ou en français, selon le cas.
  - Offrir aux EEFE un service fluide de transition entre le processus de demande d'évaluation au CPÉQ et le processus de demande de permis d'exercer à l'organisme de réglementation provincial ou territorial.
  - Recevoir et traiter les demandes de permis d'exercer dans la province ou le territoire émanant des EEFE ayant achevé les processus du CPÉQ.
  - Recevoir du CPÉQ les rapports d'évaluation des diplômes d'études et les rapports d'évaluation des compétences linguistiques, et les intégrer au processus d'agrément des enseignantes et enseignants de l'organisme de réglementation.

## 5.2 Hypothèses relatives à la mise en œuvre

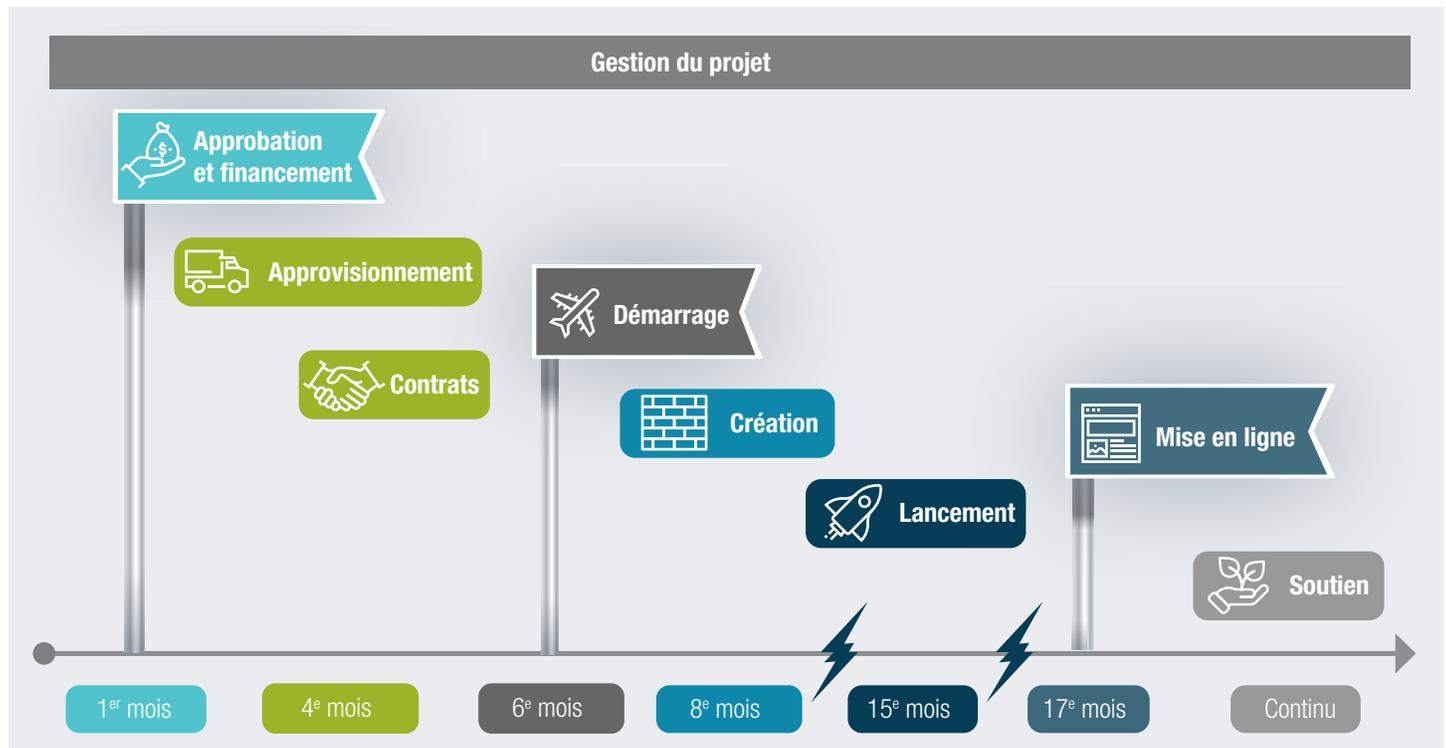
Le plan de mise en œuvre du CPÉQ repose sur les hypothèses suivantes. Il est à noter que ces hypothèses et leur réalisation sont essentielles à la réussite du projet et que le processus de mise en œuvre comprendra un suivi de leurs progrès.

1. La mise en œuvre du CPÉQ a fait l'objet d'un examen et d'une approbation dans le cadre d'un mémorandum du Comité consultatif des sous-ministres de l'Éducation (CCSME).
2. Le financement nécessaire à la mise en œuvre du CPÉQ a été approuvé par mémorandum.
3. Les provinces et les territoires participants demeurent responsables de toutes les demandes d'agrément d'EEFE reçues avant le lancement du CPÉQ et doivent y donner suite au moyen de leurs propres processus et systèmes. À compter du lancement du CPÉQ, les provinces et les territoires participants aiguilleront toutes les nouvelles demandes d'agrément des EEFE vers le CPÉQ.
4. Les processus d'AO réussissent à identifier des fournisseurs qui sont en mesure de répondre aux exigences relatives à la portée, au calendrier et au budget.
5. Il est possible de négocier et de signer des contrats avec les fournisseurs retenus dans les délais prévus.
6. Tous les services se conforment aux ententes pancanadiennes conclues lors de la phase précédente du projet.
7. Les solutions technologiques des fournisseurs réduisent la complexité au minimum en automatisant le traitement de la majeure partie des demandes d'agrément. Les demandes d'agrément contenant des documents standard suivront le processus standard dans 80 p. 100 des cas (la grande majorité des dossiers). Les demandes à l'égard desquelles la documentation standard n'est pas disponible ou le processus standard ne peut s'appliquer (une minorité des demandes d'agrément) nécessiteront une intervention manuelle initiale à leur entrée dans le processus standard.
8. Le CPÉQ maintient une relation avec les données des EEFE; cependant, par l'entremise de ses sous-traitants, le CPÉQ n'est responsable de la relation avec les EEFE que jusqu'à l'achèvement de tous les rapports d'évaluation pertinents et leur transfert à l'organisme de réglementation d'une province ou d'un territoire participant.
9. L'organisme de réglementation d'une province ou d'un territoire participant assume la responsabilité de la relation avec un EEFE, dès lors qu'il a reçu le rapport d'évaluation transmis par l'entremise du portail du fournisseur, ainsi que la demande produite par l'EEFE à l'organisme de réglementation de la province ou du territoire où cette personne a l'intention de s'établir et de travailler.
10. Le CPÉQ se conforme aux lois et règlements provinciaux, territoriaux, fédéraux et internationaux qui s'appliquent, notamment en matière de protection des renseignements personnels.
11. Il n'y aura aucune demande de changement significatif au cours de la phase de création.

## 5.3 Plan de mise en œuvre

Comme l'indique la figure 5.3, la planification de la mise en œuvre comporte cinq phases clés, de l'approbation du plan de mise en œuvre et du financement connexe jusqu'à l'opérationnalisation complète du CPÉQ. Il est prévu que ces phases se dérouleront sur un échéancier global de 17 mois.

**Figure 5.3.** Phases du plan de mise en œuvre



Les principaux livrables, les activités clés et les ressources requises à chacune des phases du projet sont décrits en détail dans la présente section.

Les RAPEC superviseront chaque phase du projet de mise en œuvre, de concert avec leurs deux groupes de travail, le GTCPÉQ et le GTCL, qui seront responsables de la prise de décision. Cette structure de gouvernance est décrite en détail à la section 5.4, sous la rubrique « Gouvernance du projet de mise en œuvre ».

## Approvisionnement

### Du 1<sup>er</sup> au 4<sup>e</sup> mois

1. **Émission d'un AO aux fournisseurs d'évaluations des diplômes d'études des EEFE.**
2. **Émission d'un AO aux fournisseurs d'évaluations des compétences linguistiques.**
3. **Émission d'un AO aux fournisseurs de services de surveillance et d'établissement du calendrier des tests linguistiques.**
4. **Sélection des fournisseurs.**

Activités clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmer la structure de gouvernance.</li><li>• Confirmer les exigences détaillées.</li><li>• Produire et diffuser les AO.</li><li>• Créer des grilles d'évaluation des réponses aux AO.</li><li>• Procéder aux évaluations.</li><li>• Sélectionner les fournisseurs (évaluation des diplômes d'études, évaluation des compétences linguistiques, établissement du calendrier et surveillance des tests).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gouvernance du projet (RAPEC, GTCPEQ, GTCL).</li><li>• Gestion du projet (gestionnaire des initiatives d'agrément du personnel enseignant au Secrétariat du CMEC, consultant ou consultante en AO).</li><li>• Exigences pancanadiennes (GTCPEQ, GTCL).</li><li>• Fournisseurs (évaluation des diplômes d'études, évaluation des compétences linguistiques, établissement du calendrier et surveillance des tests).</li><li>• Processus d'évaluation des AO (RAPEC).</li><li>• Services de soutien (notamment contractuel et juridique) du CMEC.</li></ul>

Le GTCPEQ et le GTCL confirmeront les exigences définitives applicables aux fournisseurs et achèteront les services requis. Des appels d'offres (AO) seront émis à l'égard des services d'évaluation des diplômes d'études, des services d'évaluation des compétences linguistiques et des services d'établissement du calendrier et de surveillance des tests de compétences linguistiques. Chaque AO sera fondé sur les exigences pancanadiennes établies aux stades précédents du projet.

L'évaluation des réponses aux AO se fondera sur un ensemble objectif de critères et sur leur importance relative, selon le processus d'approvisionnement établi du CMEC.

## Contrats

### 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> mois

1. **Contrat avec le fournisseur d'évaluations des diplômes d'études.**
2. **Contrat avec le fournisseur d'évaluations des compétences linguistiques.**
3. **Contrat avec le fournisseur de services de surveillance et d'un outil de gestion du calendrier.**

Activités clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Négocier les contrats.</li><li>• Signer les contrats.</li><li>• Établir l'arrêté de projet et la structure de gouvernance du CPÉQ.</li></ul>	Ressources clés de la phase 1, plus : <ul style="list-style-type: none"><li>• AO et réponses aux AO.</li><li>• Soutien des provinces et des territoires participants (RAPEC).</li></ul>

Au terme du processus de sélection, les contrats négociés avec les fournisseurs retenus confirmeront le cadre des services. Les contrats seront axés sur la portée, le calendrier et le budget des livrables, ainsi que sur les conditions particulières applicables aux services fournis. Un arrêté de projet sera également produit afin de régir cette phase du projet. L'annexe C présente un exemple de table des matières d'un arrêté de projet.

**Du 7<sup>e</sup> au 15<sup>e</sup> mois**

- 1. Développer les services et les portails.**
- 2. Tester et affiner les services et les plateformes.**
- 3. Établir l'identité publique du CPÉQ.**
- 4. Lancer les portails.**
- 5. Pourvoir le poste de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ.**
- 6. Former la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ.**
- 7. Mettre sur pied le Comité du CPÉQ.**
- 8. Impartir la fonction de codage.**

Activités clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrer le projet de création du CPÉQ.</li> <li>• Créer les portails d'évaluation des diplômes d'études et d'évaluation des compétences linguistiques des EEFÉ.</li> <li>• Intégrer les services d'établissement du calendrier et de surveillance des tests linguistiques.</li> <li>• Tester et affiner les services et les plateformes.</li> <li>• Établir le nom officiel du CPÉQ et développer les communications publiques sur son identité et sa mise en œuvre.</li> <li>• Lancer les portails.</li> <li>• Pourvoir le poste de la coordonnatrice ou du coordonnateur du CPÉQ.</li> <li>• Former la coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ.</li> <li>• Nommer et confirmer les membres du Comité du CPÉQ, conformément à son mandat.</li> <li>• Impartir la fonction de codage.</li> </ul>	<p>Ressources clés des phases 1 et 2, plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats signés.</li> <li>• Exigences détaillées fondées sur les réponses aux AO.</li> <li>• Équipes des fournisseurs (y compris les gestionnaires de projet et les responsables de l'engagement des clients).</li> <li>• Arrêté de projet signé.</li> <li>• Comité du CPÉQ (y compris son mandat).</li> <li>• Codeuses et codeurs.</li> </ul>

La signature des contrats sera suivie de l'établissement d'un projet de mise en œuvre. Les fournisseurs mettront à contribution leurs capacités fondamentales en vue de développer les services sur mesure demandés par le CPÉQ.

La phase de création mènera au développement, par les fournisseurs, des services d'évaluation des diplômes d'études suivants :

- l'hébergement de l'information préalable à son arrivée et la prestation des renseignements préalables au dépôt d'une demande;
- la réception des demandes;
- la réception et l'authentification des documents, ce qui comprend :
  - la vérification (selon les processus standard du fournisseur) des documents reçus, au regard de l'information contenue dans les bases de données du fournisseur et de toute autre source d'information pertinente;
  - la confirmation des aspects relationnels des documents (p. ex., assurer la conformité aux normes documentaires du pays d'origine);
  - la détection de toute fraude potentielle ou confirmée relative aux documents reçus;
  - le suivi auprès de l'EEFE et des autres parties intéressées au sujet de toute préoccupation relative aux documents reçus;

- l'établissement d'une conclusion quant à l'authenticité des documents reçus (sous la direction d'une ou un analyste en fraude documentaire formé et compétent);
- la conversion du nombre d'unités d'étude des EEFE à son équivalent dans le contexte canadien;
- la production de rapports d'évaluation bilingues normalisés aux organismes de réglementation des provinces et des territoires, en vue de l'évaluation et de la prise de décision;
- un service bilingue à la clientèle du CPÉQ, soit les EEFE et les organismes de réglementation des provinces et des territoires participants.

La phase de création assurera également la mise à disposition des services d'évaluation des compétences linguistiques au moment de l'inscription initiale. Les EEFE auront le choix d'obtenir les services d'évaluation des compétences linguistiques en même temps que leur évaluation initiale ou à une date ultérieure. Les services du fournisseur d'évaluations des compétences linguistiques comprendront :

- la prestation d'un portail des EEFE donnant accès aux processus d'inscription à un test et d'établissement du calendrier des tests;
- l'administration des tests de compétences linguistiques en français et en anglais, sur une plateforme en ligne;
- le codage des réponses aux tests de compétences linguistiques;
- la communication des résultats des tests de compétences linguistiques.

Il faut noter que les services requis du fournisseur d'évaluations des compétences linguistiques comprennent aussi l'entretien et la mise à niveau des outils d'évaluation par le développement, la mise à l'essai et l'analyse psychométrique des items des tests, ainsi que par des exercices périodiques de fixation des normes; ces services seront toutefois assurés au cours de la phase de maintien.

La détermination des exigences, le développement, la mise à l'essai et l'approbation sont les principales préoccupations de la phase de création. Comme les fournisseurs débutent généralement avec une plateforme générique qu'ils personnalisent en fonction des besoins de chaque client, les étapes suivantes se dérouleront probablement sur une base cyclique :

1. Les exigences opérationnelles initiales sont réunies et représentées dans un prototype de plateforme, dont la démonstration se fait lors d'une conférence virtuelle.
2. La plateforme fait ensuite l'objet d'améliorations sur mesure afin de répondre aux exigences relevées dans la séance de démonstration; l'examen et la confirmation du second prototype font l'objet de l'atelier suivant.
3. À chaque prototype et pour chaque point à améliorer et personnaliser, une fonctionnalité additionnelle permet à l'équipe de projet interne du CPÉQ d'intégrer ou d'examiner des exigences supplémentaires dans le contexte du développement de la solution. Le développement et la mise à l'essai du système se font entre les itérations du prototype.
4. Ce cycle se répète jusqu'à l'examen et l'approbation de toutes les exigences. Dans cette approche, chaque nouveau prototype offre une vision élargie de la solution en développement, jusqu'à ce que la gouvernance du projet ait examiné et approuvé l'ensemble de la solution.

Le développement général s'achève une fois que toutes les exigences et composantes principales de la solution ont fait l'objet d'une définition, d'un prototypage et d'une entente. Les fournisseurs, les participants du projet et la direction du CPÉQ, puis le personnel du CPÉQ procéderont alors à une mise à l'essai du système afin de s'assurer que les composantes de la solution qui sont livrées répondent aux attentes.

Pendant cette période, les fournisseurs embaucheront et formeront le personnel interne nécessaire pour s'occuper du traitement et du soutien des demandes soumises au CPÉQ. Enfin, le personnel du CPÉQ recevra une formation sur l'utilisation de chacune des composantes de la solution.

L'implémentation du système se fera sur la base d'un ensemble de critères de poursuite ou d'arrêt établi par les fournisseurs et l'équipe de projet interne du CPÉQ. L'évaluation des composantes du système et de l'ensemble de la solution, au regard de ces critères, constituera le dernier point de contrôle avant l'implémentation.

Après avoir satisfait les critères de poursuite ou d'arrêt, le système entrera dans sa phase de production. Un plan de retour à l'état initial sera préparé, au cas où le système devrait être fermé temporairement ou définitivement après son implémentation.

## Lancement

### 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> mois

1. **Le CPÉQ est mis en service.**
2. **Des accords sur les niveaux de service (ANS) sont signés avec les fournisseurs.**
3. **Le CPÉQ entre dans la phase de stabilisation postproduction.**
4. **Le CPÉQ est stabilisé et prêt pour la transition au stade opérationnel.**

Activités clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer les services d'évaluation des diplômes d'études des EEFE.</li> <li>• Lancer les services d'évaluation des compétences linguistiques des EEFE et les services d'établissement du calendrier et de surveillance des tests linguistiques.</li> <li>• Impartir la fonction de codage.</li> <li>• Négocier et signer des ANS.</li> <li>• Faire transiter la gouvernance du projet au CPÉQ.</li> <li>• Stabiliser le CPÉQ.</li> <li>• Procéder à la clôture du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnatrice ou coordonnateur du CPÉQ.</li> <li>• Comité du CPÉQ.</li> <li>• Contrats signés.</li> <li>• Équipes de projet des fournisseurs (gestionnaires des relations avec la clientèle et équipes opérationnelles).</li> </ul>

Une fois que la phase de création sera achevée et que tous les services seront en place, le CPÉQ sera lancé, y compris tous les services d'évaluation des diplômes d'études et des compétences linguistiques. Débutera alors une période de stabilisation postproduction visant à assurer un bon fonctionnement opérationnel. La stabilisation achevée, le CPÉQ sera prié d'accepter officiellement la solution. L'acceptation officielle sera fondée sur la satisfaction de toutes les exigences décrites au cours de la phase de création et sur l'évaluation réussie d'un nombre déterminé de demandes d'agrément d'EEFE, donnant lieu à la production de rapports sur le rendement des fournisseurs produits au CPÉQ sur la base des ANS. C'est à ce moment que la solution passera de l'état de projet au mode opérationnel.

L'équipe du projet sera démantelée, et les tâches de gouvernance et opérationnelles seront transférées de l'équipe du projet à l'équipe opérationnelle. Les gestionnaires des relations avec la clientèle du CPÉQ entreront en fonction, prenant le relais des responsables de l'engagement de la clientèle des fournisseurs. La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ assumera désormais la gestion quotidienne de la solution en lieu et place de la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant et des gestionnaires de projet des fournisseurs, et le Comité du CPÉQ démarrera ses activités.

La clôture du projet aura lieu après cette transition.

Remarque : Compte tenu de l'ampleur et de la complexité actuelles des dossiers de demande des EEFE, l'approche consistera à centrer le développement du système sur l'automatisation de la majeure partie des demandes, soit celles qui ne présentent aucune situation spéciale ou inhabituelle. Il n'est pas nécessaire

d'automatiser pleinement le traitement des demandes qui présentent des situations inhabituelles au cours de cette phase initiale; ce traitement se fera plutôt manuellement, en consultation directe avec le personnel du CPÉQ. L'automatisation sera assurée dans la mesure du possible, mais pour le moment, le présent projet n'a pas pour objectif d'automatiser pleinement tous les éventuels dossiers de demande des EEFE.

## Soutien

### Après le 17<sup>e</sup> mois

1. **Début de la gestion des relations entre les fournisseurs et le CPÉQ.**
2. **Établissement du calendrier des réunions relatives aux accords sur les niveaux de service (ANS).**
3. **Développement et mise en œuvre du programme de maintenance des tests linguistiques.**

Activités clés	Ressources clés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviser les opérations.</li> <li>• Assurer le suivi des ANS.</li> <li>• Fournir les services du CPÉQ aux EEFE ainsi qu'aux organismes provinciaux et territoriaux participants.</li> <li>• Assurer la gestion des parties intéressées et les communications avec celles-ci.</li> <li>• Assurer l'entretien des tests (développement des items, suivi du rendement des items, fixation de normes).</li> <li>• Développer et mettre en œuvre un programme d'entretien et de mise à niveau des tests linguistiques, y compris l'approvisionnement en services de fournisseurs pour le développement, la mise à l'essai et l'analyse psychométrique des items des tests.</li> </ul>	<p>Ressources clés de la phase 4, plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation et soutien continus des organismes provinciaux et territoriaux participants (Comité du CPÉQ).</li> <li>• Codeuses et codeurs des réponses aux tests.</li> <li>• Entretien et mise à niveau par le fournisseur des services d'évaluation des compétences linguistiques : évaluation, analyse psychométrique et expertise linguistique (consultantes et consultants, Comité du CPÉQ).</li> </ul>

Enfin, le CPÉQ entrera dans sa phase de soutien. Les équipes de projet seront démantelées; l'entière responsabilité de la prestation des services et des opérations relèvera désormais de la direction et des ressources humaines du CPÉQ. Au début de cette phase, le CPÉQ mettra en action des processus et procédures de suivi des ANS et de gestion des relations, afin d'assurer le maintien de relations productives avec les fournisseurs clés.

## 5.4 Approche en matière de gestion de projet

Cette section établit le cadre décisionnel et de communications du projet de mise en œuvre. Elle contient aussi une description des responsabilités des ressources clés au sein de l'équipe de projet interne du CPÉQ et des équipes des fournisseurs.

Il est à noter que la présente section s'applique uniquement à la phase de mise en œuvre du projet. Pour trouver une description de la gouvernance à exercer une fois que le CPÉQ sera pleinement opérationnel, voir la section 3.

## Gouvernance du projet de mise en œuvre

La figure 5.4.a illustre la structure de gouvernance proposée pour le projet de mise en œuvre. Cette structure pourrait être mise sur pied au début du projet de mise en œuvre et demeurer en place jusqu'à l'achèvement de la phase de lancement.

Les RAPEC assureraient le soutien stratégique et la supervision de ce projet. La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ participerait d'office à la gouvernance afin de soutenir la transition vers la phase de lancement. À noter que le Secrétariat du CMEC coordonnerait le projet au nom des RAPEC et agirait à titre de commanditaire du projet et d'agent de liaison directe entre toutes les parties au projet.

Le GTCPEQ et le GTCL seraient autorisés à prendre des décisions au nom des RAPEC dans leur champ d'expertise respectif (l'évaluation des diplômes d'études ou celle des compétences linguistiques), sauf lorsqu'un enjeu nécessiterait une remontée à l'ensemble des RAPEC à des fins de discussion et de prise de décision.

### Ressources clés

La phase de création du projet sera la plus exigeante en termes de ressources. Les équipes de gestion de projet de tous les fournisseurs participants seront mises à contribution, de même que les ressources du Secrétariat du CMEC, des RAPEC, du GTCPEQ et du GTCL affectées au projet.

Comme l'indique la figure 5.4.b, il est présumé qu'une ou un gestionnaire de projet agissant au nom des RAPEC (la « direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant ») supervisera toutes les ressources et rendra des comptes au comité directeur.

Les fonctions et responsabilités principales des membres de l'équipe du projet sont décrites au tableau 5.4.a.

Figure 5.4.a. Structure de gouvernance du projet

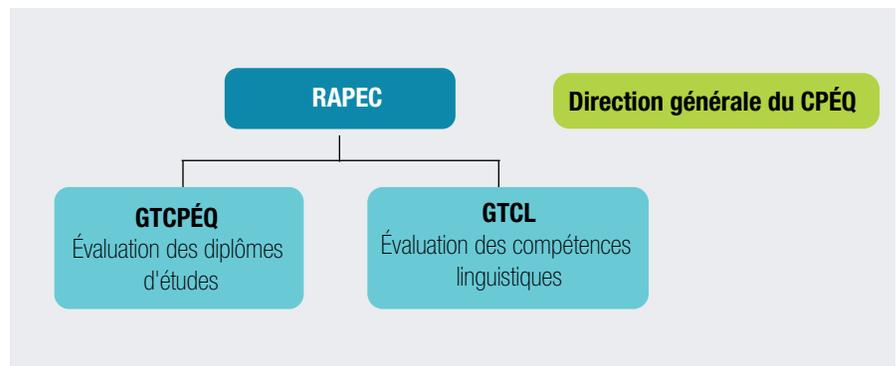
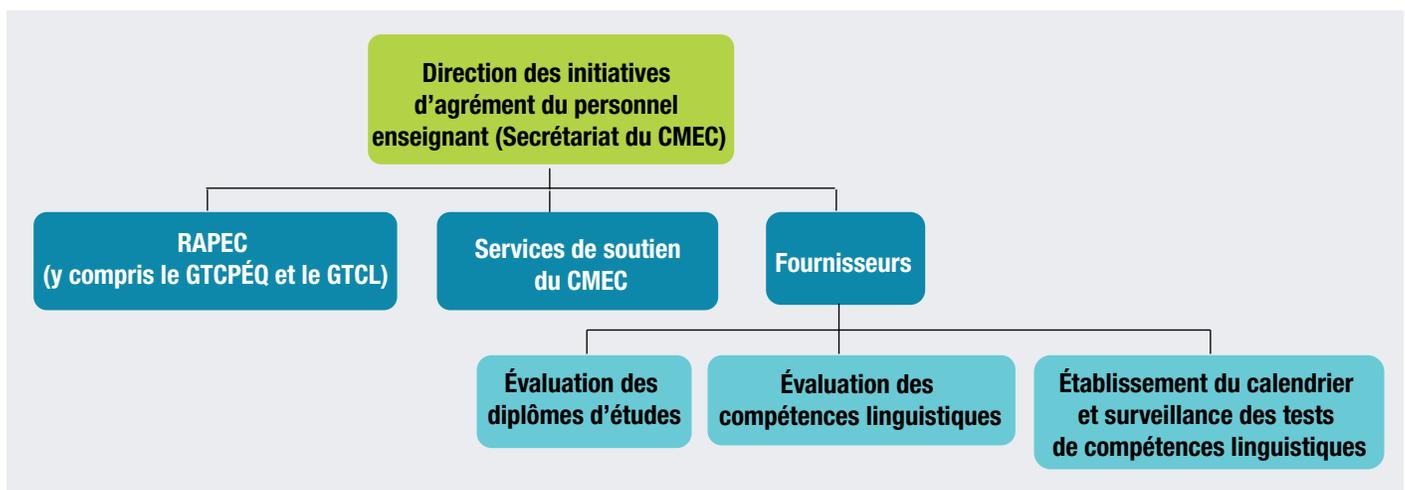


Figure 5.4.b. Fonctions et responsabilités de l'équipe du projet



**Tableau 5.4.a.** Responsabilités des ressources du projet

Fonction	Principales responsabilités
Direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant (Secrétariat du CMEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la responsabilité et la reddition de comptes quant au succès de l'achèvement du projet dans le respect de la portée, du calendrier et du budget établis dans le présent plan de mise en œuvre et dans les modifications approuvées par la suite.</li> <li>• Assurer la gestion quotidienne du plan, de la portée, des activités, des livrables, du calendrier, des ressources, du budget, des problèmes et des risques du projet.</li> <li>• Faire remonter les signalements de risques et d'enjeux et les demandes de changements au GTCPÉQ, au GTCL ou aux RAPEC, selon le cas, à des fins d'examen, d'orientation ou d'approbation.</li> <li>• Veiller à ce que le projet produise les livrables selon le calendrier, le budget et les normes de qualité convenus.</li> <li>• Présenter des rapports et des assurances au commanditaire du projet (le Secrétariat du CMEC), à l'attention des RAPEC et de leurs groupes de travail (le GTCPÉQ et le GTCL).</li> <li>• Entretenir des relations de travail efficaces avec les gestionnaires de projet des fournisseurs.</li> </ul>
GTCPÉQ et GTCL, au nom des RAPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer aux réunions de l'équipe du projet et à la planification du projet.</li> <li>• Contribuer à la détermination et à la résolution des risques et des enjeux.</li> <li>• Mettre à contribution leurs connaissances spécialisées au sujet des activités, des livrables, des enjeux et des risques du projet.</li> <li>• Participer au développement, à la conception et à la mise en œuvre des exigences opérationnelles, règles, procédures et processus nouveaux ou modifiés.</li> <li>• Contribuer à la définition des configurations requises des composantes pertinentes du système.</li> <li>• Participer aux essais d'acceptation par les utilisateurs.</li> </ul>
Gestionnaires de projet des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la responsabilité et la reddition de comptes à l'égard du succès de la production des livrables pertinents décrits dans l'arrêté de projet.</li> <li>• Assurer la direction et la gestion quotidiennes des ressources, des activités et de l'effort du fournisseur.</li> <li>• Aider la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant à développer un arrêté de projet et les plans de travail subséquents.</li> <li>• Participer à la production des rapports sur le projet (réunions d'équipe hebdomadaires; réunions des RAPEC, du GTCPÉQ et du GTCL; réunions ponctuelles, selon les besoins).</li> <li>• Aider la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant à produire les comptes rendus sur le projet.</li> <li>• Surveiller et évaluer le rendement et la situation financière du projet au regard du plan de travail initial et en produire des rapports mensuels à la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant.</li> <li>• Soulever les enjeux, les risques et les écarts sur le plan de la qualité et de la portée du projet et recommander des mesures correctives à la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant.</li> <li>• Préparer les demandes de changements afin que la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant puisse examiner les changements proposés et leur impact sur le projet, et communiquer les décisions d'approbation ou de refus des changements prises par la gouvernance du projet.</li> <li>• Obtenir l'approbation écrite et signée de la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant à l'égard de tous les livrables du projet.</li> </ul>
Responsables de la prestation des services des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la responsabilité de définir, documenter et diriger tous les examens des processus opérationnels du fournisseur et les modifications subséquentes associées au projet.</li> <li>• Diriger les séances d'examen des processus opérationnels du fournisseur.</li> <li>• Cartographier les processus opérationnels du fournisseur, de concert avec les principales parties intéressées.</li> <li>• Confirmer les impacts des changements et gérer la mise en œuvre globale des processus opérationnels du fournisseur avec les services des parties intéressées.</li> <li>• Confirmer la cohésion entre la configuration finale des processus opérationnels et celle des systèmes.</li> </ul>
Responsables des TI des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les plans de conception, de développement, de mise à l'essai et de déploiement des TI.</li> <li>• Superviser la création, la mise à l'essai et la livraison de toutes les composantes du système prévues au contrat.</li> <li>• Soutenir les ressources en TI du fournisseur pendant toutes les phases du projet, y compris après le lancement et lors de la transition vers la phase de soutien.</li> </ul>

## Communications et gestion des parties intéressées

Il sera essentiel, pour la bonne marche du projet, de communiquer efficacement avec les parties intéressées, à l'interne comme à l'externe. Le tableau 5.4.b résume les raisons de communiquer avec chacune des principales parties intéressées.

**Tableau 5.4.b.** Parties intéressées et objectifs des communications

<b>Parties intéressées</b>	<b>Dans ses communications, le personnel du projet s'assure que les parties intéressées...</b>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ont une compréhension complète des exigences du projet et créent leurs solutions de manière à répondre à ces exigences;</li> <li>• ont un accès effectif à la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant ainsi qu'aux spécialistes du CPÉQ, afin de faciliter l'atteinte des objectifs du projet;</li> <li>• comprennent les enjeux et les préoccupations du CPÉQ et y répondent;</li> <li>• sont en mesure de contribuer au développement et au maintien de relations efficaces entre le CPÉQ et les fournisseurs.</li> </ul>
GTCPÉQ, GTCL et RAPEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participent activement et à part entière à la conception, au développement et à la mise en œuvre des changements qui auront une incidence sur les processus, les outils et le personnel d'agrément du personnel enseignant;</li> <li>• sont bien équipés pour diriger, gérer et soutenir leur personnel au cours de la transition vers la nouvelle approche, ses processus et ses procédures;</li> <li>• comprennent le but et la nature des changements et sont prêts à contribuer, par leurs compétences et leur expérience, à soutenir l'orientation et la réussite des changements;</li> <li>• ont pleinement conscience de l'impact des changements sur leurs fonctions et leurs activités courantes et connaissent les options et les perspectives qui s'ouvrent à eux à la suite de ces changements;</li> <li>• comprennent les politiques opérationnelles, les processus et les outils nouveaux ou modifiés, et sont équipés pour les intégrer à leur travail;</li> <li>• comprennent le but et la nature des changements;</li> <li>• sont en mesure de déceler les impacts sur les politiques, les processus et les outils de leur secteur d'activité, de formuler des observations sur les meilleurs moyens de gérer ces impacts et de diriger la mise en œuvre des changements requis;</li> <li>• comprennent toute l'importance stratégique du projet et sont en mesure de soutenir activement l'atteinte des objectifs.</li> </ul>
EEFE ayant produit une demande avant le lancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savent si les changements auront une incidence sur leur demande en cours – et, dans l'affirmative, connaissent la nature de cette incidence – et comprennent ce qu'il leur est demandé de faire ou de fournir aux fins de l'évaluation et de la finalisation de leur demande.</li> </ul>
Nouveaux EEFE souhaitant présenter une demande après le lancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprennent l'exigence de passer avec succès par le processus du fournisseur avant de pouvoir présenter une demande d'agrément à un organisme de réglementation provincial ou territorial participant;</li> <li>• comprennent ce qu'il leur est demandé de faire et de fournir au CPÉQ par l'entremise de chacun des fournisseurs;</li> <li>• communiquent, selon le cas, avec les fournisseurs ou avec le CPÉQ pour les questions relatives à leurs processus respectifs;</li> <li>• ne sont pas découragées, face au « double processus », de demander la reconnaissance de leurs qualifications au Canada.</li> </ul>
Tous les membres du CPÉQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sont au courant du but et de la nature des changements découlant de l'implémentation du CPÉQ.</li> </ul>

## Processus de demande de changement

Il est recommandé que toute demande de modification au plan de mise en œuvre se fasse dans le cadre d'un processus officiel de demande de changement. Comme indiqué plus haut, il est présumé qu'aucun changement important ne sera apporté au cours de la phase de création du plan de mise en œuvre, compte tenu de l'impact négatif de tels changements sur le calendrier.

La proposition de processus de demande de changement exposée ci-après s'applique aux modifications demandées aux livrables, au calendrier, à la portée et au budget du plan de mise en œuvre convenus précédemment.

1. N'importe qui peut déterminer un changement potentiel et en faire part à la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant.
2. Le membre de l'équipe du projet inscrit la demande de changement dans le registre des changements du projet.
3. Le gestionnaire de projet du fournisseur détermine si le changement proposé peut s'intégrer à l'arrêté de projet en vigueur.
  - 3.1. Dans l'affirmative, l'évaluation, la prise de décision et la gestion relatives à la demande de changement se feront au niveau du projet.
  - 3.2. Dans le cas contraire, des membres compétents de l'équipe du projet (la direction des initiatives d'agrément du personnel enseignant, la direction du GTCPEQ ou du GTCL ou la direction des RAPEC, selon le cas) analyseront la demande de changement afin de déterminer son impact sur le projet.
4. La proposition de changement peut également faire l'objet de discussions directes avec le commanditaire du projet, afin de déterminer si elle nécessite une analyse approfondie ou si une décision peut se prendre immédiatement.
5. Le ou la gestionnaire de projet du fournisseur prépare une demande de changement officielle à l'intention du GTCPEQ ou du GTCL. Si le changement proposé est susceptible d'avoir une incidence sur les fournisseurs, le ou la gestionnaire de projet du fournisseur intègre le point de vue du fournisseur à la demande de changement.
6. Le GTCPEQ ou le GTCL examine les demandes de changements et prend les décisions appropriées dans le cadre de ses réunions régulières. Les décisions sont consignées au sommaire des décisions de la réunion.
7. Le ou la gestionnaire de projet du fournisseur met en œuvre les demandes de changements approuvées touchant les livrables, le calendrier, la portée ou le budget du projet, de concert avec les membres visés de l'équipe de projet.
8. La documentation définitive sur les demandes de changements est versée au référentiel du projet, dans le site SharePoint du fournisseur. Un exemple de formulaire de demande de changement est donné à l'annexe D.

## Gestion des risques et des problèmes

Des protocoles appropriés de gestion des risques et des problèmes doivent être mis en place pour toutes les phases du projet. Tous les membres de l'équipe du projet doivent contribuer activement à la détermination et à la gestion des risques et des problèmes. Les risques établis feront l'objet d'un suivi dans un registre des risques du projet (voir le modèle présenté à l'annexe E), et les mesures d'atténuation possibles seront mises en œuvre afin de réduire au minimum l'impact des risques avant que ceux-ci deviennent des problèmes actifs. Tous les risques et problèmes de haut niveau seront communiqués au commanditaire du projet et inclus au rapport de situation mensuel du projet.

Les risques clés associés à chaque phase du projet et les mesures d'atténuation correspondantes sont décrits ci-après.

### *Approvisionnement*

- Le projet d'approvisionnement échoue à obtenir l'approbation du CCSME et le financement connexe.
  - Pour soutenir l'approbation, il sera nécessaire de se conformer de près aux objectifs initiaux du projet, de présenter une note documentaire convaincante soulignant les progrès déjà accomplis et de mettre au point une approche de mise en œuvre robuste.
- Aucun fournisseur ne répond aux AO, ou aucune réponse n'est conforme aux exigences de base telles que les services à fournir, le coût et le calendrier de mise en œuvre.
  - L'équipe de projet interne du CPÉQ devra poursuivre le dialogue avec les fournisseurs clés du marché, afin d'harmoniser les exigences aux offres de services. Cet engagement doit se poursuivre au cours de la phase d'AO, afin d'assurer l'arrimage des exigences aux capacités actuelles et le réalisme de la structure de prix.

### *Contrats*

- D'autres organismes provinciaux ou territoriaux retirent leur participation, réduisant encore plus le volume des demandes.
  - L'équipe de projet interne du CPÉQ devra poursuivre le dialogue avec les principales parties intéressées, notamment les organismes provinciaux et territoriaux participants, afin de confirmer leur engagement à l'égard du projet. La confirmation des engagements se ferait alors dans le cadre du processus de présentation de rapports trimestriels, et les discussions suivies avec les RAPEC permettraient de jauger la participation globale.
- Des divergences entre les exigences des parties intéressées empêchent les RAPEC et leurs groupes de travail de donner des orientations ou des règles opérationnelles claires aux fournisseurs en temps utile.
  - Les exigences devront se fonder sur les exigences pancanadiennes relatives au CPÉQ, qui ont été établies au cours d'une phase antérieure du projet. L'acceptation et le respect de ces exigences par les organismes provinciaux et territoriaux assureront l'efficacité de la passation des contrats et de la prestation des services.
  - L'équipe de projet interne du CPÉQ devra faire appel à l'expérience des fournisseurs et permettre à ceux-ci de proposer des orientations lors des réunions et des discussions avec le CPÉQ afin d'obtenir l'information nécessaire.
- Le processus contractuel prend trop de temps, ce qui affecte le calendrier de mise en œuvre.
  - L'équipe de projet interne du CPÉQ devra porter une attention soutenue au plan de mise en œuvre, afin d'établir le plan et le calendrier et de les actualiser au fil de l'évolution du projet. Par conséquent, il faudra déterminer rapidement les ressources juridiques nécessaires et le moment de leur engagement afin de fournir un soutien adéquat s'il y a lieu.

## Création

- La disponibilité ou l'évolution des ressources clés (l'équipe de projet interne du CPÉQ ou les fournisseurs) pourraient avoir un impact négatif sur le calendrier, la qualité des livrables du projet de mise en œuvre ou les EEFE.
  - La production d'un plan de mise en œuvre dès le départ et la détermination de toutes les ressources requises au cours de la phase de création du projet faciliteront la planification des ressources. Tous les fournisseurs doivent être tenus de respecter leur engagement contractuel à fournir des ressources suffisantes pour achever la phase de création du projet dans les délais prévus.

## Lancement

- Les organismes provinciaux et territoriaux participants ne sont pas en mesure d'apporter les changements internes requis conformément au plan général du projet.
  - Le dialogue et les communications précoces au sein des organismes provinciaux et territoriaux participants doivent faciliter la détermination des changements clés à réaliser par chacun afin de participer au CPÉQ. Cette communication devra demeurer constante pendant toutes les phases du projet.

## Soutien

- Les organismes provinciaux et territoriaux participants sont insatisfaits des services du CPÉQ.
  - L'équipe de projet interne du CPÉQ devra fournir des communications efficaces afin d'assurer une compréhension claire des services à fournir. Cette stratégie assurera l'arrimage entre les attentes des principales parties intéressées et les livrables.
  - S'il y a lieu, le processus de gestion du changement (voir la section 3.3, sous la rubrique « Gestion du changement ») servira à définir les changements convenus, à en déterminer la portée et à les mettre en œuvre. Le processus de gestion du changement doit être défini dans l'arrêté de projet, qui sera un document de base régissant tous les aspects du projet.
- Le volume des demandes acheminées aux organismes provinciaux et territoriaux participants diminue en raison de circonstances imprévues (conditions du marché du travail, réforme du programme d'immigration, etc.), entraînant une hausse des droits à payer aux fournisseurs par rapport aux attentes.
  - La négociation des contrats doit prévoir que les volumes ne seront pas « garantis ». Il est très probable que les prix soient garantis en fonction de plages de volumes afin de tenir compte des fluctuations inattendues.
- Après le lancement, certains organismes provinciaux et territoriaux participants choisissent de cesser de se prévaloir des services du CPÉQ.
  - La coordonnatrice ou le coordonnateur du CPÉQ mettra l'accent sur l'engagement et la gestion des parties intéressées. Cette personne aura pour fonction de se tenir au courant des besoins, problèmes et préoccupations des organismes provinciaux et territoriaux et devra y répondre de façon proactive afin d'assurer la satisfaction des organismes à l'égard des services du CPÉQ.



## Groupe de travail sur le centre pancanadien d'évaluation des qualifications (GTCPÉQ)



## Consensus du GTCPÉQ



# Portée des activités se rapportant au Centre pancanadien d'évaluation des qualifications (CPÉQ) pour les enseignantes et enseignants formés à l'étranger (EEFE)

---

## Portée générale

1. Les provinces et les territoires participants se sont entendus sur les buts suivants pour le CPÉQ, en se fondant sur les buts énoncés dans la proposition de projet :
  - améliorer, pour les EEFE qui souhaitent s'établir au Canada pour enseigner dans une province ou un territoire donné, l'accès aux informations avant leur arrivée;
  - favoriser l'adoption de procédures équitables, transparentes, cohérentes et rapides d'évaluation et de reconnaissance des qualifications débouchant sur la délivrance aux EEFE de permis d'exercer leur profession dans les provinces et les territoires du Canada, étant entendu que cela comprend l'évaluation des compétences linguistiques en anglais ou en français;
  - améliorer pour les EEFE l'intégration au sein de la profession enseignante dans les provinces et les territoires.
2. La mise en œuvre du CPÉQ exigera des provinces et des territoires participants qu'ils reconnaissent officiellement le mandat qu'a le CPÉQ d'offrir ses services et son expertise aux provinces et aux territoires.
3. Le CPÉQ s'assurera que ses pratiques sont compatibles avec les conventions reconnues et que le contexte d'assurance de la qualité pour toutes les activités du CPÉQ sera défini par les lois, règlements, politiques et traités à tous les échelons (provincial/territorial, fédéral et international).
4. Les services d'évaluation des qualifications du CPÉQ doivent être confiés à un fournisseur ne faisant pas partie des Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC).

## Candidates et candidats adressant leur demande au CPÉQ

Le but de la mise en place du CPÉQ est d'évaluer les qualifications des EEFE.

## Responsabilités et activités du CPÉQ

1. Le CPÉQ fera office de guichet unique pour les EEFE souhaitant faire une demande de certificat d'aptitude à l'enseignement au Canada (en dehors du Québec et de l'Ontario). Le CPÉQ sera responsable de l'authentification, de la vérification et de l'évaluation des qualifications obtenues à l'étranger et les provinces et les territoires pourront s'appuyer sur ces services dans leur processus d'attribution du certificat d'aptitude à l'enseignement. Le CPÉQ n'empêche pas aux provinces et aux territoires d'agir de premier point de contact en recrutant les EEFE.
2. Les services d'« évaluation », proposés par le centre par l'entremise d'un fournisseur des services d'évaluation des qualifications, seront limités aux prestations suivantes :
  - rassemblement, authentification et validation des informations et constitution d'un dossier en vue de produire un rapport sur les qualifications de l'EEFE (conformément aux dispositions du point 15 du présent document) et transmission de ce rapport aux provinces ou aux territoires aux fins d'évaluation et de décision.

3. Les services de base devant être offerts et les activités devant être entreprises par le CPÉQ :
  - a. communiquer les responsabilités du CPÉQ et les distinguer des responsabilités des provinces et des territoires;
  - b. fournir des informations sur les qualifications exigées pour les personnes souhaitant enseigner dans une province ou un territoire du Canada ou fournir des liens vers le site Web de la province ou du territoire sur ces exigences.

### Responsabilités des provinces et des territoires vis-à-vis du CPÉQ

Les provinces et les territoires conserveront l'exclusivité de leur compétence pour ce qui est de déterminer l'admissibilité de la candidate ou du candidat souhaitant enseigner (et donc de décider si la personne peut se voir accorder ou refuser le certificat d'aptitude à l'enseignement, si la personne peut se voir accorder ou refuser un certificat d'un niveau supérieur ou s'il faut lui imposer des exigences supplémentaires en vue d'obtenir le certificat).

### Outils du CPÉQ

---

1. Il est essentiel de disposer d'infrastructures solides de gestion des informations pour être en mesure de répondre aux besoins des EEFE et des autorités provinciales et territoriales responsables de l'attribution du certificat d'aptitude à l'enseignement.
2. Il est indispensable que le CPÉQ et tout fournisseur de services engagé par contrat se concentre en priorité sur la numérisation en vue d'améliorer la prestation de services aux EEFE, en mettant tout particulièrement l'accent sur le respect de la confidentialité et de la sécurité des informations et des documents recueillis.

### Admissibilité à travailler au Canada

---

La preuve de l'admissibilité à travailler au Canada ne sera pas exigée dans le cadre de la demande adressée par la personne candidate au CPÉQ et que ce sont les provinces et les territoires qui demanderont ce document, s'il y a lieu.



## Groupe de travail sur les compétences linguistiques (GTCL)



## Consensus du GTCL



## L'évaluation des compétences linguistiques des RAPEC dans les provinces et les territoires

---

1. Les membres conviennent que l'évaluation des compétences linguistiques des Registraires de l'agrément du personnel enseignant Canada (RAPEC) sera adoptée par l'ensemble des provinces et des territoires participants.
2. Dans l'ensemble des provinces et des territoires, les candidates et candidats devront respecter les mêmes exigences en matière de compétences linguistiques en vue d'être admissibles au certificat d'aptitude à l'enseignement en fonction de l'évaluation des compétences linguistiques des RAPEC.

## Le CPÉQ et l'exigence de preuves des compétences linguistiques

---

Le CPÉQ sera responsable de l'outil d'évaluation des compétences linguistiques des RAPEC et notamment des aspects suivants :

- a. gestion globale;
- b. déroulement de l'évaluation;
- c. maintien à jour et renouvellement des items du test;
- d. codage.

Les RAPEC demeureront responsables de revoir et d'adapter régulièrement les exigences de preuves des compétences linguistiques dans l'évaluation.



## Exemple d'arrêté de projet



L'exemple de table des matières ci-dessous décrit les sections généralement inhérentes à un arrêté de projet. Compte tenu du calendrier et de la nature des étapes suivantes du plan de mise en œuvre, ces détails peuvent changer pendant le développement d'un AO, la soumission des réponses et le processus de négociation des contrats.

1. Contexte
2. But
3. Objectifs
4. Principaux facteurs de réussite
5. Flux de travaux
  - 5.1. Évaluation
  - 5.2. Évaluation des compétences linguistiques
6. Hypothèses
7. Portée des travaux – Volet de l'évaluation des diplômes d'études
  - 7.1. Introduction
  - 7.2. Approche
  - 7.3. Livrables et jalons
8. Portée des travaux – Volet de l'évaluation des compétences linguistiques
  - 8.1. Approche
  - 8.2. Portée
  - 8.3. Livrables et jalons
9. Gestion du projet
  - 9.1. Attributions de l'équipe du projet
10. Budget
11. Gestion des risques et des mesures d'atténuation
  - 11.1. Gestion des problèmes
12. Suivi et production de rapports
13. Processus de demande de changement
14. Gestion documentaire
15. Communications et gestion des parties intéressées
16. Annexe 1 – Livrables et jalons



# Demandes de changements



L'exemple de formulaire de demande de changement ci-dessous pourrait servir à discuter des changements potentiels à apporter au projet avec le comité d'orientation. Une fois approuvée, la demande de changement sera annexée à l'arrêté de projet.

<b>Demande de changement au projet [NUMÉRO]</b>		<b>[DATE]</b>	
<b>But ou nature du changement :</b>			
<b>Justification :</b>			
<b>Impact d'un refus d'approuver le changement :</b>			
<b>Notes budgétaires détaillées :</b>			
<b>Catégorie de coûts du projet</b>	<b>Détails</b>	<b>Montant</b>	<b>Mois ou exercice financier</b>
<b>Approbations :</b>			
[ENTITÉ AUTORISÉE] a pris la décision suivante :			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Approuvé : Approuvé à l'unanimité</li></ul>			



# Registre des risques



Le registre des risques ci-dessous sert au suivi des risques susceptibles d'avoir une incidence sur le projet. Le niveau de probabilité d'occurrence de chaque risque est indiqué sur une échelle de 1 à 10. L'impact du risque est également indiqué, selon l'aspect du projet qui pourrait être touché. La portée des livrables, leur qualité, le calendrier et le coût sont autant d'impacts potentiels. Le niveau de risque pour chaque catégorie d'impact est lui aussi indiqué selon une échelle de 1 à 10. La cote de priorité globale de chaque risque s'obtient en multipliant sa cote de probabilité par ses cotes d'impact.

N° du risque	Énoncé du risque	Probabilité	Impact				Note	Réponse
			Portée	Qualité	Calendrier	Coût		





## **Modèle de rentabilité et plan de mise en œuvre d'un centre pancanadien d'évaluation des qualifications des enseignantes et enseignants formés à l'étranger**

[www.cmec.ca](http://www.cmec.ca)  
© 2022

Financé en partie par le gouvernement  
du Canada par le biais du Programme  
de reconnaissance des titres de  
compétences étrangers

**Canada** 