

# PLAN DIRECTEUR DU COLLÈGE AURORA

2020 / 2021



COLLÈGE  
AURORA  
COLLEGE

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	1
Consolider les bases et planifier le changement	
Plan stratégique triennal du Collège Aurora .....	3
Vision.....	3
Mission .....	3
Valeurs.....	4
Répondre aux besoins du territoire .....	5
Cadre stratégique sur l'éducation postsecondaire des TNO (2019-2029) .....	5
Exigences législatives .....	6
Transformation du collège en université polytechnique .....	7
Réponse du gouvernement aux constatations et aux recommandations de l'examen des principes fondateurs du Collège Aurora .....	8
Plan de mise en œuvre.....	8
Défis et possibilités .....	9
Faire face à la pandémie .....	9
Consolider la relation avec le gouvernement .....	9
Participation de l'équipe du Collège Aurora à la transformation .....	10
Partenariats de co-investissement .....	10
Approche favorisant la participation autochtone .....	11
Orientation stratégique .....	12
Priorités stratégiques.....	13
L'excellence de l'enseignement et de la recherche .....	13
L'apprentissage avant tout .....	14
L'établissement de relations.....	15
L'efficacité organisationnelle.....	16

Mesure du rendement .....	17
Normes de service .....	17
Tableau de bord équilibré 2020-2021 .....	18
Futurs indicateurs de rendement clés.....	19
Budget de fonctionnement de 2020-2021 du Collège Aurora .....	21
Sources de revenus .....	21
Dépenses .....	23
Sommaire budgétaire – Par fonctions .....	24
Sommaire budgétaire – Par catégories de dépense .....	25
Budget – Collège Aurora, par secteurs .....	26
Budget – Projection de l'excédent accumulé .....	27
Budget – Postes .....	28

# INTRODUCTION

**Le plan directeur du Collège Aurora, qui est publié tous les ans, définit l’orientation de la planification du Collège de façon claire, cohérente et prudente, et vise à assurer une reddition de comptes rapide, transparente et responsable.**

Ce document stratégique porte sur les activités du Collège, les enjeux stratégiques, le rendement passé et les objectifs pour l’avenir. Il a pour but d’informer l’Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest ainsi que le public des objectifs financiers et stratégiques mesurables pour le prochain exercice financier.

Le Collège Aurora est un collège public des Territoires du Nord-Ouest (TNO) dont le mandat est de proposer un large éventail de programmes d’éducation des adultes et d’enseignement postsecondaire afin de répondre aux besoins des Ténos, des collectivités et du marché du travail. Outre les programmes menant à un certificat, le collège offre des programmes de niveau collégial et universitaire. Les baccalauréats appliqués et autres diplômes universitaires sont octroyés par nos

partenaires, des universités visées par règlement.

À titre de division responsable de la recherche au Collège Aurora, l’Institut de recherche Aurora (IRA) a pour mandat d’améliorer la qualité de vie des Ténos en appliquant des connaissances scientifiques, technologiques et autochtones pour résoudre des problèmes du Nord et faire avancer les objectifs sociaux et économiques.

Nos programmes et services sont offerts sur trois campus et dans 21 centres d’apprentissage communautaires situés partout aux TNO.

Nous traversons une période de grand changement à l’issue de laquelle, en mai 2025, le Collège deviendra une université polytechnique. Une telle métamorphose n’est pas une mince entreprise, car elle réoriente la stratégie,

les activités et la culture de l’établissement. Pendant ce genre de transformation, on s’attarde à toutes les facettes de l’organisation, et les changements sont habituellement de nature fondamentale. Le tout s’accompagne aussi de défis particuliers. Bien que notre orientation soit claire, la définition de la destination à atteindre fait partie du cheminement en cours. Notre vision du modèle d’université polytechnique émergera de consultations, de la planification et d’une prise de décisions progressive. Cette approche progressive est complexe, mais elle établit une assise solide pour la croissance et le développement de l’université polytechnique qui naîtra à l’issue de la période de transformation.

Le plan stratégique triennal du Collège Aurora, Consolider les bases et planifier le

changement, a été un jalon crucial dans la planification de la première phase de transformation, et le présent plan directeur énonce les mesures qui feront avancer cette transformation.

Dans notre marche vers l’université polytechnique, nous demeurons déterminés à aider nos étudiants à rester sur la bonne voie pour atteindre leurs buts dans leurs études et leur carrière. Nous

continuons d’être à l’affût des changements à court terme qui pourraient améliorer les perspectives de réussite pour le corps étudiant.

L’un des faits marquants de cette année scolaire a été la pandémie de COVID-19. Notre priorité est de veiller à ce que les étudiants reçoivent l’éducation de qualité à laquelle ils ont droit, tout en assurant leur protection et celle des collectivités. Nous avons dû

prendre des décisions difficiles, cette année. Toutefois, nous pouvons nous fier à la solide équipe du Collège Aurora et à notre capacité de surmonter les obstacles qui se présentent. Nous avons la conviction que notre gestion de la pandémie illustre et continuera d’illustrer la force de notre équipe et notre potentiel de devenir une université polytechnique de calibre mondial.



# PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL DU COLLÈGE AURORA

*Consolider les bases et planifier le changement : plan stratégique triennal du Collège Aurora fournit une orientation durant la transformation de l'institution en une université polytechnique.*

Le processus de transformation se déroulera en trois phases, pour que le travail s'effectue dans le bon ordre et au bon moment. Il permettra aussi de concentrer nos efforts sur un point à la fois. Le Plan stratégique triennal propose une approche pour solidifier les bases de la première phase et préparer le terrain en vue

des principaux changements transformationnels qui seront mis en œuvre au cours de la deuxième phase.

L'équipe du Collège Aurora et les étudiants de tous les campus et centres d'apprentissage communautaires ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du plan

stratégique triennal. Des consultations ont également été tenues avec nombre de leaders communautaires, de représentants du milieu des affaires, des organisations sectorielles, des organisations non gouvernementales, des établissements d'enseignement affiliés et des membres du public.

## AMBITION

Grâce à la transformation du Collège Aurora en une université polytechnique, nous établirons une université dans le Nord pour les gens du Nord, qui auront ainsi accès à des occasions équitables de formation, conçue pour leur permettre de développer leur plein potentiel.

## MISSION

Faire preuve de leadership dans la prestation de programmes de formation et de recherche pertinents et utiles, fondés sur des liens solides avec les terres, les traditions, les collectivités et les résidents du Nord.

## VALEURS



### RESPECT

Nous nous soucions les uns des autres et favorisons les relations basées sur la confiance, le respect et l'équité. Nous respectons notre prochain ainsi que la terre, l'eau, l'air et les animaux.



### INCLUSION ET DIVERSITÉ

Nous encourageons une culture d'équité et d'inclusion qui souligne les différentes façons d'être, d'agir et d'apprendre.



### INNOVATION

Nous encourageons et cultivons la pensée novatrice, la découverte continue et l'expression créative.



### INTÉGRITÉ UNIVERSITAIRE

Nous adhérons à des normes de comportement éthique élevées et assumons la responsabilité de nos actes. Nous reconnaissons et protégeons le droit de chacun d'accéder au savoir, peu importe la forme qu'il revêt.

# RÉPONDRE AUX BESOINS DU TERRITOIRE

## Les plans directeurs du Collège Aurora et les rapports annuels subséquents présentent les objectifs établis pour l'année et font le point sur les progrès accomplis en ce sens.

Ensemble, ces documents jouent un rôle central dans la transparence et la responsabilisation. Ils représentent aussi une occasion pour le Collège de faire état de sa contribution aux priorités du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO).

Le Collège Aurora est le seul établissement d'enseignement postsecondaire du territoire et doit rendre compte au public de sa contribution au développement social et économique. Le GTNO, par l'entremise du ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (« le Ministre »), oriente les décisions stratégiques du Collège et établit des paramètres pour garantir l'efficacité, l'efficience et la viabilité de l'établissement, énoncés dans les documents suivants.

### Cadre stratégique sur l'éducation postsecondaire des TNO (2019-2029)

Comme l'indique le Cadre stratégique sur l'éducation postsecondaire des TNO (2019-2029) (« le Cadre stratégique des TNO »), il est essentiel de se donner une vision commune pour concrétiser la transformation de l'enseignement postsecondaire. Cette vision incitera les personnes et les organisations associées à ce secteur à adhérer aux changements. Elle tient également lieu de guide ou de cadre pour fixer des objectifs, prendre des décisions et coordonner le travail relatif à l'éducation postsecondaire et à la recherche.

La vision du GTNO consiste à donner à chaque Ténos les moyens de se réaliser

pleinement par l'accès équitable à une éducation postsecondaire offerte par un établissement de grande qualité, centré sur les étudiants, accessible, adapté et responsable.

De cette vision découlent cinq buts qui continuent d'orienter la stratégie, les activités et la culture du Collège Aurora :

- Faire de la réussite des étudiants une priorité;
- Favoriser l'accès à l'éducation postsecondaire;
- Répondre aux besoins du marché de l'emploi des TNO;
- Continuer de répondre aux besoins locaux et régionaux;
- Soutenir l'essor de l'économie du savoir.

### Exigences législatives

La *Loi sur l'éducation postsecondaire* encadre le système d'éducation postsecondaire du territoire. Elle établit clairement le rôle du Ministre ainsi que les mesures à prendre pour assurer la transparence et la responsabilisation à l'échelle du système. De plus, elle définit la marche à suivre pour la création de nouveaux établissements et programmes menant à un diplôme aux TNO. De même que le ministère de l'Éducation, de la Culture

et de la Formation (« le Ministre ») soutient et concrétise la vision du Ministre, la *Loi sur l'éducation postsecondaire* encadre la relation entre le Collège Aurora et le Ministère.

Quant à la *Loi sur le Collège Aurora*, elle établit le Collège en tant qu'établissement d'enseignement postsecondaire aux TNO et définit plusieurs exigences précises en matière de transparence et de responsabilisation. Elle établit également le rôle du Ministre, du Conseil des

gouverneurs et du recteur dans l'administration du Collège. Ainsi, elle oriente les activités dont fait état le plan directeur.

En tant que société d'État, le Collège Aurora est régi par la Loi sur la gestion des finances publiques, qui détermine le cadre de responsabilisation, de transparence et de responsabilité financière en ce qui concerne les fonds publics.

# TRANSFORMATION DU COLLÈGE EN UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE

Même si la transformation du Collège en université polytechnique est souvent présentée comme un seul et unique projet, elle comprend en fait la mise en œuvre de plus de 200 projets sur environ huit ans.

Ainsi, l’université polytechnique entrera officiellement en activité en mai 2025.	transformation du Collège Aurora, implantée au Ministère, sera de coordonner et d’appuyer le travail collaboratif du Collège, du Ministère et de tout autre ministère ténois visant à renforcer et à transformer l’établissement. Au fil du temps, les employés du Collège Aurora seront de plus en plus chargés de planifier et de mettre en œuvre la transformation, même si on attend d’eux qu’ils continuent à fournir des programmes de qualité et à aider les étudiants.	Le processus de transformation est dirigé par le GTNO, et la supervision globale et les rapports sur les progrès se font par son entremise. Le plan directeur du Collège Aurora et le rapport annuel connexe porteront sur les activités précises prévues pour l’année scolaire en cours.
Cette transformation mènera à une université efficace, efficiente et viable dès son lancement en mai 2025. Déjà, l’amélioration du Collège Aurora lui-même deviendra apparente au fur et à mesure des changements progressifs opérés dans les mois et les années qui viennent.		Toute cette entreprise est financée par le financement des activités de base du gouvernement territorial ainsi que par l’excédent accumulé du Collège.
La mission première de l’équipe chargée de la		

## Réponse du gouvernement aux constatations et aux recommandations de l’examen des principes fondateurs du Collège Aurora

De 2017 à 2018, le Collège a fait l’objet d’un examen	des principes fondateurs, qui s’est conclu par la	Réponse du gouvernement aux constatations et aux
---	---	--

recommandations de l’examen des principes fondateurs du Collège Aurora. Dans sa réponse, le gouvernement se montrait d’accord pour donner suite à la recommandation de transformer le Collège Aurora en université polytechnique, nécessaire pour résorber l’écart actuel dans l’accès aux études postsecondaires, et pour développer des talents inexploités. Cette transformation conduira à la prestation de programmes de calibre mondial et transformera le Collège en une destination universitaire dans le Nord, pour les gens

du Nord. Au terme de cette transformation, un plus grand nombre de Ténos pourront acquérir les compétences nécessaires aux emplois de l’avenir, et ils pourront le faire chez eux, aux TNO.

La création d’une université polytechnique aura l’avantage de limiter les pertes économiques dues au départ des étudiants vers les autres établissements postsecondaires du pays. Avec le temps, l’université développera une offre inédite de formations postsecondaires pour attirer un nombre croissant

d’étudiants d’autres provinces et territoires, et faire des TNO un incontournable dans certains domaines de spécialisation.

La voie à suivre pour le Collège demeure fondée sur les engagements pris dans la réponse du gouvernement, mais le calendrier et les étapes critiques de la transformation seront précisés dans le Plan de mise en œuvre de la transformation du Collège Aurora (« le Plan de mise en œuvre »).

## Plan de mise en œuvre

Le Plan de mise en œuvre de la transformation du Collège Aurora expose clairement la voie à suivre pour créer une université polytechnique, la plupart des étapes devant être franchies d’ici octobre 2024 pour un lancement officiel en mai 2025.

Les jalons exposés dans le Plan de mise en œuvre permettront d’ancrer solidement les nombreuses nouveautés à mettre en place. Ce plan ne décrit pas la future université : il ne présente pas, par exemple, les nouveaux programmes, les structures organisationnelles ou les bâtiments. Il s’agit plutôt d’un outil pour expliquer le déroulement du processus aux parties prenantes et au public. Il est essentiel que les changements se produisent dans l’ordre et au moment voulus.

Dans l’interprétation du Plan de mise en œuvre, il est aussi nécessaire de faire la différence entre une « transformation » et une

« transition ». La transition se borne à remplacer d’anciens processus par de nouveaux alors que la transformation consiste à repenser entièrement la stratégie, le fonctionnement et la culture organisationnelle d’un établissement. Le GTNO a mis le cap sur l’université polytechnique, et le changement transformationnel est la boussole qui nous mènera à destination.

# DÉFIS ET POSSIBILITÉS

## Faire face à la pandémie

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur les établissements d'enseignement postsecondaire du monde entier, et des effets inédits sur les méthodes d'enseignement et de recherche.

Bien que la plupart des établissements d'enseignement postsecondaire du Canada subissent le contrecoup financier d'une hausse des coûts combinée à une baisse des inscriptions, on ne prévoit pas que le Collège Aurora souffre des mêmes conséquences. La continuité du financement des activités de base du GTNO répondra à nos besoins opérationnels pour l'année scolaire en cours. Comme nous devons nous adapter, nous aurons tout de même besoin de soutien, mais nous prévoyons éponger les coûts en puisant dans les fonds existants pour cette année scolaire.

On s'attend à ce que les revenus associés aux activités de recherche soient plus durement touchés que ceux

des activités d'enseignement. La majeure partie des travaux de recherche accomplis au Collège dépendent de sources de financement externes qui, à leur tour, dépendent du lancement ou de l'achèvement d'activités de recherche précises. Or, les mesures de protection de la santé publique, en particulier la restriction des déplacements, pourraient avoir une incidence marquée sur ces activités cette année.

Nous nous efforcerons d'optimiser l'accès à nos programmes et services au cours de l'année, entre autres par l'élargissement de l'enseignement à distance. Nous nous engageons à communiquer avec franchise aux étudiants actuels et potentiels ce que nous sommes en mesure de faire. Nous modifierons les mesures de soutien aux étudiants, notamment en ce qui concerne les études à distance.

Les membres de l'équipe du Collège Aurora auront de grands défis à relever cette année, tant dans leur travail que sur le plan personnel pour

soutenir leur famille, leurs amis et leur communauté.

L'expérience nous apprend que l'équipe du Collège saura réussir à surmonter les difficultés et à trouver des solutions novatrices pour favoriser la réussite des étudiants. À titre d'employeur, le Collège doit être à l'écoute des besoins de l'équipe et y répondre.

## Consolider la relation avec le gouvernement

La transformation du Collège Aurora en université polytechnique nécessite un engagement clair de la part du gouvernement territorial à respecter l'indépendance du Collège. Cela impliquera la modification de la stratégie, des activités et de la culture des deux organisations.

Ces dernières années, la gouvernance des établissements postsecondaires a évolué dans d'autres provinces et territoires, surtout en ce qui a trait au rôle du gouvernement à leur égard. Nous devons toutefois tenir compte du contexte économique, social

et géographique des TNO.

En effet, bien qu'il y ait beaucoup à apprendre de l'expérience des autres provinces et territoires, de nombreux éléments sont propres au Nord, voire aux TNO.

À long terme, une bonne relation avec le gouvernement permettra d'implanter un établissement concret, fonctionnel et pérenne. L'université polytechnique devra avoir les moyens de fonctionner de façon indépendante en ce qui concerne ses décisions et ses activités stratégiques. Pour obtenir ces pouvoirs, il faudra passer par la loi, même si cela dépendra aussi de la capacité du Collège Aurora à assumer de nouvelles responsabilités.

Le plan stratégique triennal et la ligne de conduite adoptée dans le présent plan directeur s'appuient sur une nouvelle approche du renforcement des capacités visant à créer une relation qui préserve réellement l'autonomie des parties. En particulier, la façon dont le Collège appliquera les priorités du GTNO et communiquera ses réussites sera critique pour l'entretien d'une relation solide avec le gouvernement.

## Participation de l'équipe du Collège Aurora à la transformation

La méthode de mise en œuvre du changement importe parfois autant que l'élément à changer. L'inclusion de membres de l'équipe du Collège dans la conception et la mise en œuvre des changements vise deux grands buts. Elle nous permet de tirer profit de notre grande expérience, tout en accroissant nos compétences, nos connaissances et nos capacités en vue de la création de l'université polytechnique.

Les projets de transformation seront supervisés par différents groupes de travail dans une structure qui comprendra une équipe de direction, une équipe de haute direction, quatre groupes de travail et de nombreuses équipes de projet. Cette structure a permis de définir de nouveaux rôles au sein du Collège Aurora, et ainsi de mieux répartir la charge de travail. Notons que certaines des équipes de projet ont été formées en juin 2019 et qu'elles travaillent sur le processus de transformation depuis cette date. Au fil de la planification de la transformation, d'autres

équipes de projet seront créées.

Un système en ligne de gestion de projet est utilisé pour coordonner les nombreux projets, répartir la charge de travail, faire un suivi et rendre des comptes au public. Les employés du Ministère et du Collège se servent de ce système pour collaborer à des projets et maintenir les liens hiérarchiques au sein des organisations. L'équipe du Collège Aurora a reçu de la formation sur ce système, qui est en place depuis janvier 2020.

## Partenariats de co-investissement

Le terme « partenaire de co-investissement » désigne tout organisme ayant des intérêts communs avec l'université polytechnique en matière d'éducation postsecondaire ou de recherche et qui, par une entente officielle, lui offre des connaissances, des ressources ou du financement.

L'emploi de ce terme découle d'une approche ciblée où l'on priorise ce type de relations dans le développement et la croissance de l'établissement. Les ententes avec des partenaires de co-



investissement façonneront les modalités de collaboration du Collège Aurora avec le GTNO, les ministères fédéraux, les gouvernements autochtones, les collectivités, l'industrie, les organisations non gouvernementales et les autres établissements postsecondaires. Dans la plupart des cas, ces ententes seront prolongées après le lancement de l'université polytechnique, étant donné que la collaboration sera l'un des indicateurs du succès de l'établissement.

### Approche favorisant la participation autochtone

Nous continuons de collaborer avec les gouvernements et collectivités autochtones à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'enseignement et de recherche du Collège. La consolidation de ces relations et l'exploration de modes

de collaboration novateurs font partie intégrante de la création d'assises solides pour le Collège.

Le Ministère et le Collège Aurora se sont aussi dotés d'une approche favorisant la participation autochtone dans le cadre du processus de transformation. L'objectif de ce document est de définir l'approche de consultation des gouvernements autochtones pendant le processus de transformation. La consultation se déroulera dans un esprit de collaboration et d'engagement mutuel à offrir à tous les résidents un meilleur accès à une formation postsecondaire de qualité.

Le partage des connaissances avec les gouvernements autochtones permettra de renforcer l'assise du Collège Aurora et de créer une université polytechnique

à l'image de la population qu'elle sert. Pour que la consultation soit sincère, il faut qu'elle aborde les bons sujets, au bon moment et de la bonne façon.

La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada serviront de base pour la consultation des gouvernements autochtones pendant le processus de transformation.

Cette approche n'est pas une entente, mais plutôt une déclaration officielle qui exprime comment nous comptons consulter les gouvernements autochtones. Ce document est évolutif et sera mis à jour au fil des retours des gouvernements autochtones tout au long de la transformation.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le plan stratégique triennal du Collège Aurora pour 2020-2023, Consolidar les bases et planifier le changement, s'appuie sur quatre piliers stratégiques qui orientent les activités du Collège et représentent les principaux domaines d'activité pour les trois prochaines années.

Chacun de ces piliers est un reflet de notre engagement inébranlable à fournir une éducation de haute qualité dans un milieu accueillant et inclusif, au sein d'un environnement qui soutient autant la réussite scolaire que le bien-être personnel.

Interdépendants – le travail accompli dans un domaine profitant aussi aux autres domaines –, ces piliers établissent un cadre général pour les priorités stratégiques et résultats attendus qui jetteront des bases solides pour la transformation en université polytechnique.





# PRIORITÉS STRATÉGIQUES

## Excellence de l'enseignement et de la recherche

Nous allons approfondir notre compréhension du processus d'apprentissage, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des salles de classe, et nous réagirons en mettant en œuvre les plans de soutien pédagogique nécessaires. Ces plans comprendront notamment des mesures visant à favoriser l'expansion de la recherche et à renforcer la relation entre la recherche et l'enseignement.

- Nous établirons un groupe de travail sur la gestion des programmes d'études pour la transformation du Collège Aurora, qui aura pour tâche de voir à la conception et à la mise en œuvre des changements dans ce domaine.
- Nous mettrons à l'essai une nouvelle équipe au sein de la division de l'instruction et de la formation, qui aura pour mission de favoriser l'excellence scolaire par la création d'un Centre d'enseignement et d'apprentissage d'ici trois ans.
- Nous continuerons de créer et de peaufiner des politiques et des processus en matière de gestion des programmes d'études, notamment en ce qui concerne les processus d'examen des programmes et de prise de décision qui en découlent.
- Nous élaborerons de nouvelles procédures de création, d'approbation, de mise en place et de modification du curriculum, notamment en ce qui concerne le recours aux objectifs d'apprentissage et leur évaluation.
- Nous continuerons d'appliquer le plan pour l'équité, la diversité et l'inclusion, et nous actualiserons la Politique sur le savoir traditionnel du Collège.
- Nous évaluerons les besoins de l'équipe du Collège en matière d'instruction, de formation et de perfectionnement professionnel.
- Nous nous doterons des politiques et processus nécessaires pour la production régulière d'un plan d'enseignement triennal, le prochain devant être présenté en août 2021.
- Nous prendrons des mesures pour accroître les capacités de la division de la recherche afin de coordonner et de soutenir plus efficacement les activités de recherche. Cela sera principalement accompli par l'embauche d'un nouveau directeur pour le Centre de recherche de l'Arctique de l'Ouest et par l'ajustement des responsabilités des autres postes dans la division.
- Nous établirons trois nouvelles chaires de recherche dans la division de la recherche. Chacune d'elle portera sur un sujet complémentaire aux domaines de spécialisation initiaux pour l'enseignement et la recherche à l'université polytechnique et offrira du mentorat et du soutien pour renforcer la culture de recherche et d'enseignement fondé sur la recherche qui caractérise le Collège Aurora.
- Nous créerons de nouveaux services de soutien pour aider nos étudiants à réussir leur programme à distance.

## L'apprentissage avant tout

Nous nous consacrons à offrir aux étudiants des programmes et des services qui peuvent être adaptés pour les aider à atteindre leurs objectifs universitaires et personnels. Nous mettons l'accent sur l'autonomisation des étudiants afin qu'ils aient la confiance nécessaire pour réussir dans leurs études et les autres aspects de leur vie.

Nous reconnaissons que la majorité des étudiants du Collège Aurora sont autochtones, et nous sommes déterminés à créer un environnement respectueux de leur culture où ils pourront s'épanouir et réussir leurs études.

Assurer la réussite et l'intégration des étudiants au système d'éducation postsecondaire est essentiel pour assurer la compétitivité et la croissance économique des TNO.

- Nous créerons un groupe de travail sur le recrutement et la rétention des étudiants pour la transformation du Collège Aurora, qui contribuera à la conception et à la mise en œuvre des changements dans ce domaine.
- Nous amorcerons la mise au point d'un cadre stratégique pour consolider l'engagement de l'établissement à garantir un taux de participation et de réussite équitable aux étudiants autochtones au niveau postsecondaire.
- Nous poursuivrons l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des effectifs pour le Collège.
- Nous entamerons un examen exhaustif des politiques d'inscription des étudiants dans le but d'apporter des améliorations à partir du prochain cycle d'inscription.
- Nous déterminerons de nouvelles façons d'obtenir une rétroaction des étudiants afin de favoriser l'amélioration continue de la qualité de nos programmes et services.
- Nous continuerons de mettre à profit le nouveau système informatique de renseignements sur les étudiants pour produire des comptes rendus détaillés sur l'établissement dans les meilleurs délais.
- Nous lancerons un nouveau site Web pour le Collège Aurora qui rendra l'information plus accessible pour les étudiants actuels et potentiels.
- Nous ferons en sorte que le calendrier des cours pour la formation aux métiers, la formation en apprentissage et la formation industrielle cadre mieux avec les besoins des apprentis et de leur employeur.
- Nous commencerons à cartographier les cheminements d'études, en mettant l'accent sur la coordination et la cohérence des possibilités d'apprentissage postsecondaire et des services de soutien aux étudiants sur les campus, dans les centres d'apprentissage communautaires et au sein du système d'éducation secondaire.

## L'établissement de relations

Nous mettrons l'accent sur l'établissement et le renforcement de partenariats de co-investissement avec le GTNO, les gouvernements autochtones, les collectivités, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les autres établissements d'enseignement.

Nous reconnaissons l'importance de travailler en étroite collaboration avec ces partenaires pour offrir de nouvelles occasions à nos étudiants et faire progresser les priorités de la recherche dans le Nord. Il peut s'agir de contributions de connaissances sous toutes leurs formes : expertise, ressources humaines, installations, équipement ou financement. Cela comprend les contributions qui reflètent la culture et l'histoire locales.

Nous nous efforcerons de nouer des liens sincères et significatifs avec les Ténos. Nous établirons des relations qui s'alignent sur les intérêts et les valeurs du Nord, tout en contribuant à faire de l'université polytechnique un établissement efficace et pérenne.

- Nous appliquerons notre approche de la consultation des Autochtones, qui se fonde sur les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation et la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), pour orienter l'initiative de transformation.
- Nous consulterons le GTNO, les gouvernements autochtones, le gouvernement du Canada, le secteur privé et d'autres établissements d'enseignement postsecondaire pour explorer les possibilités de partenariats de co-investissement qui pourront apporter des connaissances, du savoir-faire, des ressources humaines, des installations, de l'équipement ou du financement au Collège.
- Par la conclusion d'un protocole d'entente entre le Collège Aurora, le Dechinta Centre for Research and Learning et le Collège nordique francophone, nous explorerons les possibilités d'accroître la collaboration entre les établissements d'enseignement postsecondaire du Nord.
- Nous continuerons de collaborer avec nos huit établissements partenaires de partout au Canada siégeant au Conseil consultatif pédagogique pour la transformation du Collège Aurora afin de profiter de leur vaste bassin de connaissances et d'expérience en éducation postsecondaire.
- Nous élargirons la portée et l'envergure de nos communications publiques pour mieux faire connaître les activités du Collège et nos progrès vers sa transformation en université polytechnique.

## L'efficacité organisationnelle

Nous nous engageons à être ouverts et responsables, et reconnaissons la nécessité d'une planification intégrée, d'une excellence opérationnelle et d'une amélioration continue de la qualité. Nous communiquerons aux parties prenantes et au public des résultats détaillés et transparents des progrès et du rendement du Collège Aurora.

- De concert avec le Ministère, nous mettrons la touche finale au Plan de mise en œuvre de la transformation du Collège Aurora.
- Nous créerons un groupe de travail sur les opérations pour la transformation du Collège, qui encadrera la conception et la mise en œuvre des changements dans ce domaine.
- Nous créerons un groupe de travail sur la responsabilisation pour la transformation du Collège, qui encadrera la conception et la mise en œuvre des changements dans ce domaine.
- Nous élaborerons un ensemble cohérent de normes de service pouvant être appliquées à tous les aspects de l'établissement.
- Nous poursuivrons la mise au point d'un tableau de bord équilibré aux fins de l'amélioration continue de la qualité et de l'accroissement de la transparence et de la responsabilisation.
- Nous élaborerons un plan pour la création d'une division administrative afin de consolider les fonctions organisationnelles centralisées du Collège, notamment les finances, le soutien technique, le recrutement des étudiants et les communications.
- Nous présenterons une nouvelle structure organisationnelle pour le Collège, qui répondra aux besoins opérationnels de l'université polytechnique et reflétera les domaines de spécialisation initiaux pour l'enseignement et la recherche.
- Nous effectuerons une analyse des lacunes pour déterminer dans quels domaines les politiques doivent être substantiellement modifiées.
- Nous créerons un calendrier pour l'examen de toutes les politiques du Collège Aurora.
- Nous verrons, par l'analyse des lacunes et l'examen des politiques susmentionnés, au bon déroulement du changement des stratégies, des opérations et de la culture organisationnelle du Collège durant la période de transformation, le tout dépendant étroitement de l'adoption d'une approche d'amélioration continue de la qualité qui se reflétera dans tous les processus et politiques.
- Nous continuerons d'améliorer le système informatique de renseignements sur les étudiants, notamment en modifiant les politiques et processus qui visent l'exactitude et la pertinence des renseignements entrés dans le système ou extraits de celui-ci.

# MESURE DU RENDEMENT

## L'amélioration du système de mesure du rendement fait partie intégrante de la démarche de mise en œuvre du plan stratégique triennal et de la transformation du Collège Aurora en université polytechnique.

L'adoption de mesures du rendement cohérentes accroîtra la transparence et stimulera l'amélioration continue de la qualité.	en passant par les finances et l'administration. La définition de critères de mesure pertinents et efficaces est, en soi, une entreprise de taille, qui fait partie de la mise en œuvre du plan stratégique triennal.	formeront des éléments centraux de la mesure du rendement au Collège Aurora. Les éléments présentés ci-dessous évolueront considérablement au cours des trois prochaines années, au fil de la consolidation de la base et du plan des changements.
La mesure du rendement fait intervenir toutes les facettes de notre établissement, du soutien aux étudiants à la prestation des programmes,	Les normes de service et le tableau de bord équilibré	

### Normes de service

SeLes normes de service sont une promesse que fait le Collège Aurora à ceux qu'il sert. Chaque norme peut énoncer des définitions, des indicateurs et niveaux de qualité du service ou encore un délai de prestation, par exemple le délai normalisé pour le traitement des demandes d'admission, requêtes et questions des étudiants.

Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, le Collège continuera d'élaborer

un ensemble cohérent de normes de service pouvant être appliquées à toutes les facettes de l'établissement. Il sera accessible au public et servira de référence pour de nombreux indicateurs de rendement clés de l'établissement qui feront partie des futurs plans directeurs du Collège Aurora.

Comme point de départ pour la définition d'un ensemble complet de normes de service, nous promettons ce qui suit :

- Nous nous soucions des étudiants potentiels, actuels

et passés, des membres de l'équipe du Collège Aurora ainsi que des partenaires de co-investissement.

- Nous faisons en sorte que tout le monde se sente valorisé.
- Nous nous adaptons à diverses façons d'être, de savoir et de faire.
- Nous agissons de façon professionnelle.
- Nous sommes fiables et constants.

### Tableau de bord équilibré 2020-2021

En usage dans de plus en plus d'établissements d'enseignement postsecondaire, tant au Canada qu'à l'international, le tableau de bord équilibré est une méthode de présentation des indicateurs de rendement clés qui s'appuie sur le fait que, pour améliorer le rendement, il faut équilibrer l'information pertinente de façon à bien représenter les causes et les effets de nos actions. Elle quantifie le progrès vers la conformité aux normes de services	et l'atteinte des objectifs stratégiques.  Pour être efficace, le tableau de bord équilibré doit établir des liens entre les buts et objectifs stratégiques ainsi que les indicateurs de rendement de façon à ce qu'il soit facile de comprendre ceux-ci et d'intervenir au moyen de processus d'amélioration continue de la qualité. À ce stade de la transformation du Collège en université polytechnique, le but premier est d'établir ce	système. Pour que l'approche fonctionne et s'enracine dans notre façon de travailler, il faudra apporter un large éventail de changements sur les plans des opérations et de la culture opérationnelle dans toute l'organisation.  Les indicateurs ci-dessous feront l'objet de comptes rendus au cours de l'année scolaire et façonneront l'établissement des objectifs et la prise de décision dans toute l'organisation.
---	---	---

- Pourcentage d'augmentation du nombre d'étudiants à temps plein
- Pourcentage d'augmentation du nombre d'étudiants à temps partiel
- Écart budgétaire
- Pourcentage de financement au-delà de la contribution de base du GTNO
- Pourcentage du budget d'exploitation alloué directement aux programmes d'études
- Pourcentage du budget d'exploitation alloué directement aux programmes de recherche
- Pourcentage d'employés ayant suivi le processus de perfectionnement du rendement
- Pourcentage d'employés ayant fixé des objectifs d'apprentissage
- Pourcentage d'employés ayant fait des études ou suivi une formation
- Pourcentage d'employés ayant fait partie d'un comité, d'un groupe de travail ou d'une équipe de projet du Collège Aurora



Futurs indicateurs de rendement clés

Au fil de la transformation progressive en université polytechnique, les processus internes de transparence et de responsabilisation seront mis sur pied et s'intégreront de plus en plus aux opérations. Cela amènera des changements graduels pendant la période des plans stratégiques triennaux actuel (2020-2023) et suivant (2023-2026). Les groupes d'indicateurs ci-dessous, basés sur les indicateurs de rendement clés qui précèdent, sont en cours d'élaboration et seront employés dans le tableau de bord équilibré. Des indicateurs supplémentaires seront aussi établis à mesure que nous progresserons.

Apprentissage des élèves

- Pourcentage d'augmentation des inscriptions à temps plein
- Pourcentage d'augmentation des inscriptions à temps partiel
- Pourcentage de diplômés satisfaits de leur expérience d'apprentissage
- Pourcentage de diplômés qui poursuivent leurs études
- Pourcentage de diplômés qui travaillent dans le domaine de leur choix
- Pourcentage du budget d'exploitation alloué directement aux programmes d'études

Recherche

- Pourcentage du budget d'exploitation alloué directement aux programmes de recherche
- Pourcentage du financement annuel et pluriannuel de la recherche issu de sources externes
- Pourcentage du corps enseignant menant des recherches
- Nombre de projets de recherche en cours associés au Collège Aurora

Retombées pour le territoire

- Pourcentage d'apprenants qui résident aux TNO
- Pourcentage de diplômés qui vivent et travaillent au TNO
- Pourcentage de diplômés qui font du bénévolat ou redonnent à la collectivité

Équité et diversité

- Pourcentage d'étudiants qui se disent autochtones
- Pourcentage d'employés qui se disent autochtones
- Pourcentage d'employés qui ont amélioré leur compréhension de la réconciliation par l'éducation, la formation ou la consultation
- Pourcentage d'étudiants qui disent faire partie d'un groupe reconnu issu de la diversité
- Pourcentage d'employés qui disent faire partie d'un groupe reconnu issu de la diversité
- Pourcentage d'employés ayant amélioré leur compréhension de la diversité par l'instruction, la formation ou la consultation

Apprentissage et croissance des employés

- Pourcentage d'employés satisfaits du Collège Aurora comme lieu de travail
- Pourcentage d'employés ayant suivi le processus de perfectionnement du rendement
- Pourcentage d'employés ayant fixé des objectifs d'apprentissage
- Pourcentage d'employés ayant fait des études ou suivi une formation
- Pourcentage d'employés ayant fait partie d'un comité, d'un groupe de travail ou d'une équipe de projet du Collège Aurora

Faire preuve de responsabilité financière

- Écart budgétaire
- Pourcentage de financement au-delà de la contribution de base du GTNO
- Pourcentage de croissance des réserves financières
- Pourcentage de postes vacants

# COLLÈGE AURORA BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2020-2021

## Sources de revenus

### Encaisse

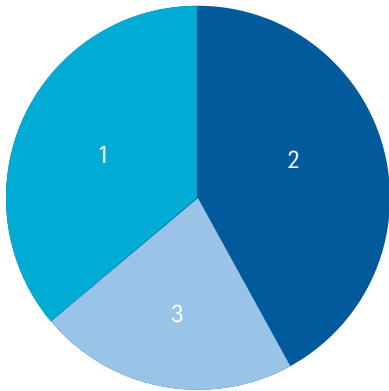
Le Ministère octroie environ 61 % des revenus du Collège Aurora pour les activités générales. Les contributions du Ministère pour l'année financière 2020-2021 sont de 32 464 500 \$ et visent les sphères suivantes :

- Services comptables et financiers
  - Services mis en commun
  - Services aux étudiants
- Instruction et formation
  - Services communautaires et centres d'apprentissage
  - Institut de recherche Aurora

### Revenus liés à des projets

Le Collège fournit des services contractuels d'éducation et de recherche à des entreprises privées, ainsi qu'aux ministères, organismes et sociétés d'État des gouvernements fédéral et territorial. On estime que les autres contributions s'élèvent à 11 244 583 \$.

AUTRES CONTRIBUTIONS – REVENUS LIÉS À DES PROJETS		
1	Gouvernement des Territoires du Nord-Oue	4 064 883 \$
2	Autres contributions provenant de tiers	2 457 401 \$
3	Gouvernement fédéral	4 722 299 \$



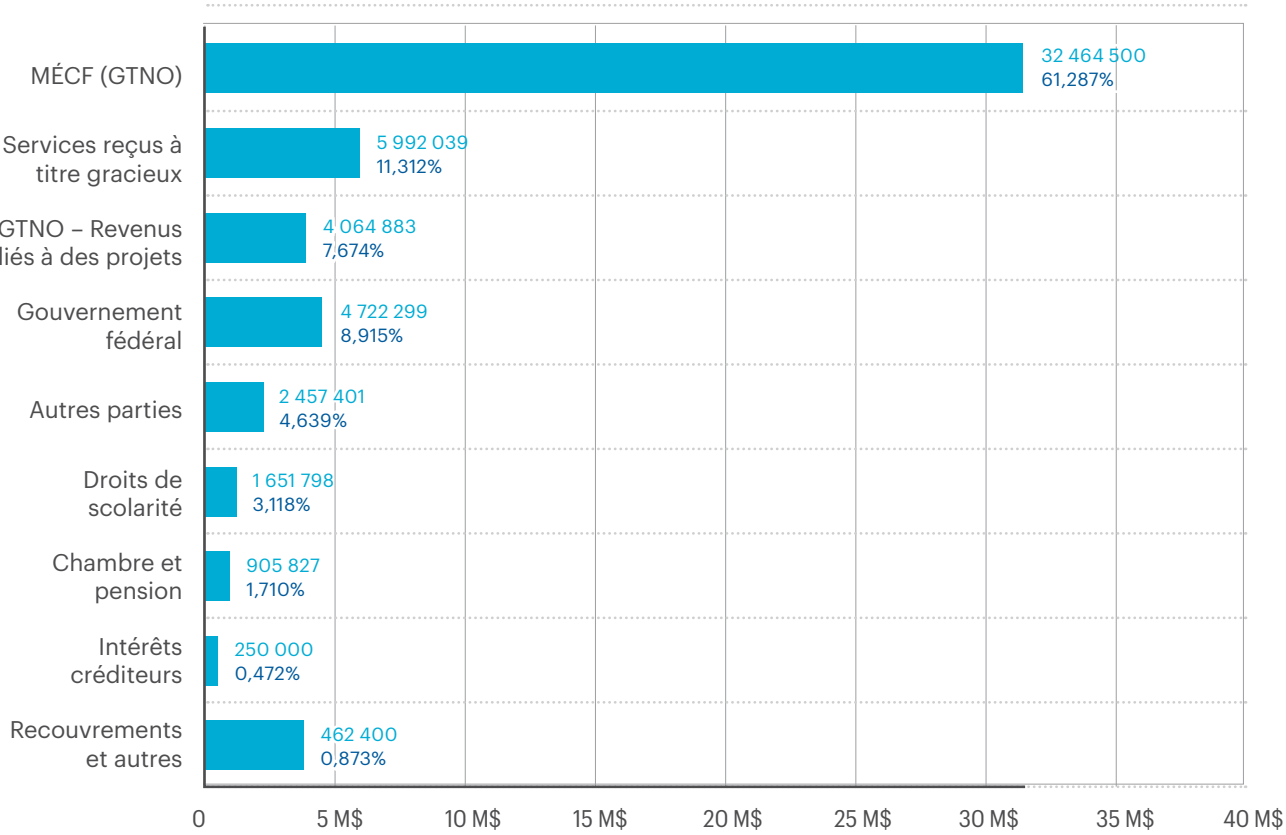
### Revenus autonomes

Le Collège génère des revenus autonomes qui proviennent des droits de scolarité, des chambres et pensions, des intérêts créditeurs ainsi que d'autres sources.

REVENUS AUTONOMES	
Droits de scolarité	1 651 798 \$
Recouvrements et autres	462 400 \$
Chambre et pension	905 827 \$
Intérêts créditeurs	250 000 \$

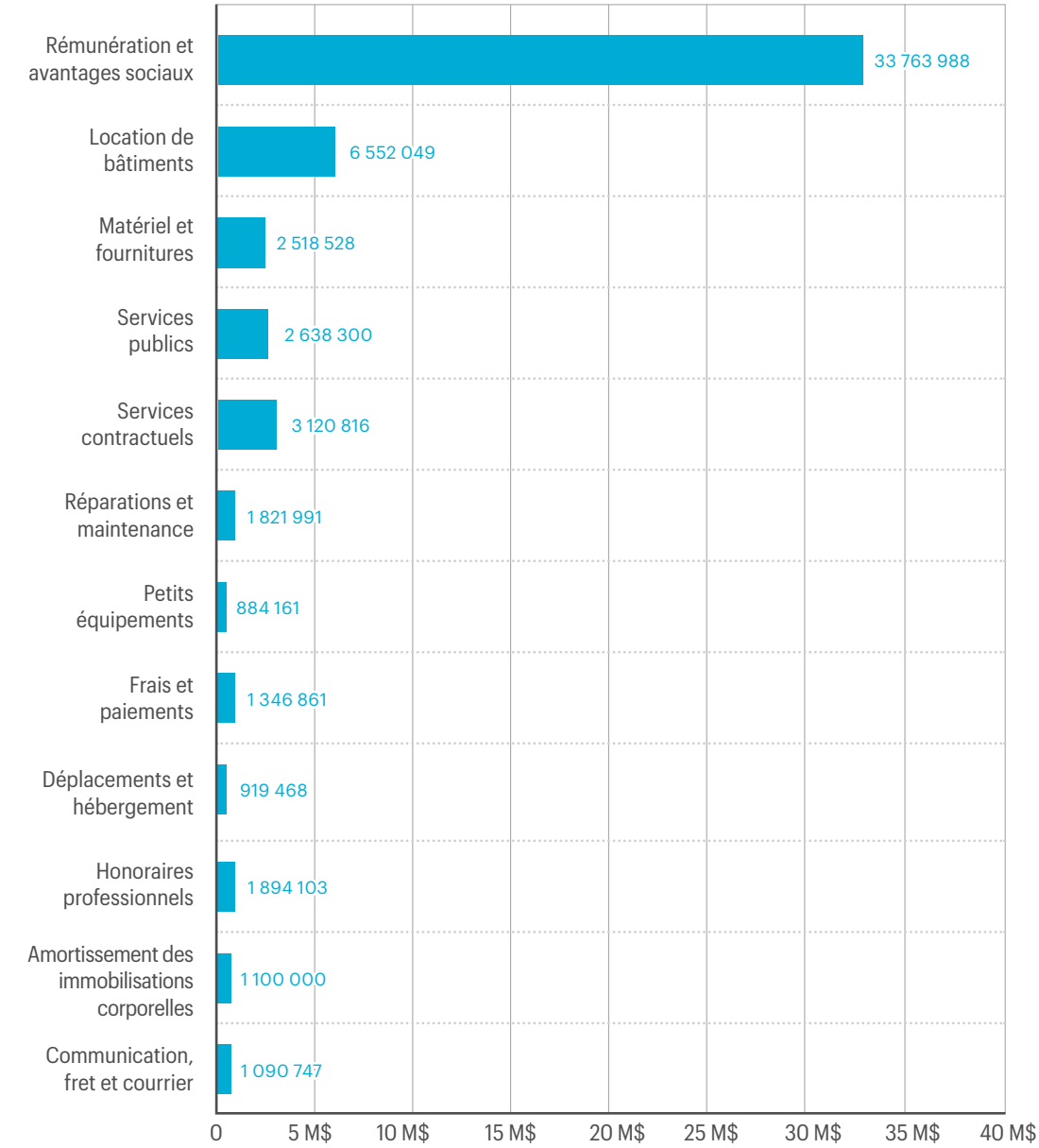
### Contributions du gouvernement – Services reçus à titre gracieux

Le GTNO fournit gratuitement certains services au Collège Aurora. La valeur de ces services est estimée à 5 992 039 \$. Cette valeur estimative est comptabilisée à titre de charge, avec crédit compensatoire aux produits, afin de refléter le coût total des activités du Collège dans ses états financiers.



## Dépenses

Les dépenses se divisent en 12 chefs de dépenses : rémunération et avantages sociaux; location de bâtiments; matériel et fournitures; services publics; services contractuels; réparations et maintenance; petits équipements; frais et paiements; déplacements et hébergement; honoraires professionnels; amortissement des immobilisations corporelles; communication, fret et courrier.



## Sommaire budgétaire – Par fonctions

Budget 2019-2020		Budget 2020-2021	
	Budget initial	Budget des Dépenses révisé	
Revenus			
Contributions du gouvernement	31 998 600 \$	31 998 600 \$	32 464 500 \$
TOTAL DES CONTRIBUTIONS DU MÉCF	31 998 600 \$	31 998 600 \$	32 464 500 \$
Autres apports			
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	4 328 384	4 328 384	4 064 883
Autres contributions provenant de tiers	3 969 015	3 969 015	2 457 401
Gouvernement fédéral	3 454 081	3 454 081	4 722 299
Revenus autonomes			
Droits de scolarité	1 427 603	1 427 603	1 651 798
Chambre et pension	1 161 611	1 161 611	905 827
Intérêts créditeurs	95 000	95 000	250 000
Recouvrements et autres	411 000	411 000	462 400
Services reçus à titre gracieux	5 907 000	5 907 000	5 992 039
Total des autres contributions	20 753 694 \$	20 753 694 \$	20 506 647 \$
TOTAL DES REVENUS	52 752 294 \$	52 752 294 \$	52 971 147 \$
Services comptables et financiers	2 131 421 \$	2 131 421 \$	2 267 037
Services mis en commun	4 867 374	7 767 374	7 218 014
Services aux étudiants	10 282 239	10 282 239	11 356 209
Instruction et formation	19 794 614	19 794 614	19 519 479
Services communautaires et centres d'apprentissage	11 150 136	11 150 136	11 062 653
Institut de recherche Aurora	4 526 510	4 526 510	6 227 620
TOTAL DES DÉPENSES	52 752 294 \$	56 52 294	57 651 012 \$
Surplus/(déficit)	0 \$	(2 900 000 \$)	(4 679 865 \$)



Sommaire budgétaire – Par catégories de dépense

Budget 2019-2020			Budget 2020-2021
Revenus	Budget initial	Budget des dépenses révisé	
Contributions du gouvernement	31 998 600 \$	31 998 600 \$	32 464 500 \$
Revenus liés à des projets			
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	4 328 384	4 328 384	4 064 883
Autres contributions provenant de tiers	3 969 015	3 969 015	2 457 401
Gouvernement fédéral	3 454 081	3 454 081	4 722 299
Droits de scolarité	1 427 603	1 427 603	1 651 798
Recouvrements et autres	411 000	411 000	462 400
Chambre et pension	1 161 611	1 161 611	905 827
Intérêts créditeurs	95 000	95 000	250 000
Services reçus à titre gracieux	5 907 000	5 907 000	5 992 039
TOTAL DES REVENUS	52 752 294 \$	52 752 294 \$	52 971 147 \$
Dépenses			
Rémunération et avantages sociaux	32 219 246 \$	33 744 246 \$	33 763 988 \$
Location de bâtiments	6 615 354	6 615 354	6 552 049
Approvisionnements et fournitures	2 331 170	2 331 170	2 518 528
Services publics	2 566 224	2 566 224	2 638 300
Services contractuels	2 736 922	2 736 922	3 120 816
Réparations et maintenance	1 750 733	1 750 733	1 821 991
Petits équipements	182 388	182 388	884 161
Frais et paiements	1 287 599	1 287 599	1 346 861
Déplacements et hébergement	1 360 052	1 610 052	919 468
Honoraires professionnels	551 504	1 676 504	1 894 103
Amortissement des immobilisations corporelles	462 955	462 955	1 100 000
Communication, fret et courrier	688 147	688 147	1 090 747
TOTAL DES DÉPENSES	52 752 294 \$	55 652 294 \$	57 651 012 \$
Surplus/(Déficit)	0	(2 900 000 \$)	(4 679 865 \$)

Budget – Collège Aurora, par secteurs

	Services comptables et financiers	Services mis en commun	Services aux étudiants	Instruction et formation	Services communautaires et centres d'apprentissage	Institut de recherche Aurora	Total de 2020-2021
Revenus							
Contributions du gouvernement	2 015 037	588 234	10 189 722	10 646 541	6 469 012	2 555 954	32 464 500
Autres apports							
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	-	-	-	2 043 119	1 689 764	332 000	4 064 883
Autres sources externes	-	-	119 072	1 456 285	425 000	457 044	2 457 401
Gouvernement fédéral	-	-	-	-	1 914 677	2 807 622	4 722 299
Droits de scolarité	-	-	48 188	1 039 410	564 200	-	1 651 798
Recouvrements et autres	2 000	285 000	98 400	7 000	-	70 000	462 400
Chambre et pension	-	-	900 827	-	-	5 000	905 827
Intérêts créditeurs	250 000	-	-	-	-	-	250 000
Services reçus à titre gracieux	-	1 664 915	-	4 327 124	-	-	5 992 039
	2 267 037	2 538 149	11 356 209	19 519 479	11 062 653	6 227 620	52 971 147
Dépenses							
Rémunération et avantages sociaux	2 108 200	1 751 402	5 075 040	11 918 147	9 137 805	3 773 394	33 763 988
Location de bâtiments	-	114 290	4 428 638	1 975 196	33 925	-	6 552 049
Matériel et fournitures	11 000	353 500	292 137	868 355	520 084	473 452	2 518 528
Services publics	-	-	94 522	2 536 428	3 350	4 000	2 638 300
Services contractuels	32 175	199 789	439 909	396 297	794 243	1 258 403	3 120 816
Réparations et maintenance	10 237	1 223 791	318 813	249 199	6 581	13 370	1 821 991
Petits équipements	2 925	14 625	143 324	597 326	52 586	73 375	884 161
Frais et paiements	48 000	706 092	59 150	360 684	91 200	81 735	1 346 861
Déplacements et hébergement	35 000	79 100	18 830	332 540	167 521	286 477	919 468
Honoraires professionnels	-	1 575 000	-	37 000	149 500	132 603	1 894 103
Amortissement des immobilisations corporelles	-	1 100 000	-	-	-	-	1 100 000
Communication, fret et courrier	19 500	100 425	485 846	248 307	105 858	130 811	1 090 747
	2 267 037	7 218 014	11 356 209	19 519 479	11 062 653	6 227 620	57 651 012
Excédent annuel (déficit)	(0)	(4 679 865)	0	(0)	(0)	0	(4 679 865)

\*\* Les services mis en commun comprennent les produits et les charges du bureau du président.

Budget – Projection de l’excédent accumulé

(en milliers de dollars)	Budget 2019-2020		Budget 2020-2021
	Budget Initial	Budget des dépenses révisé	
Excédent accumulé au début de l'exercice*	15 291 \$	15 291 \$	12 391 \$
Excédent annuel (déficit)	(0)	(2 900)	(4 680)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	15 291 \$	12 391 \$	7 711 \$
Actifs non financiers*			
Moins la valeur comptable nette des immobilisations corporelles	(6 232)	(6 232)	(6 232)
	9 059	6 159	1 479
Réserves*			
Moins les réserves			
a) Réserve de recherche stratégique du Nord	(625)	(625)	(625)
b) Exécution des programmes	(300)	(300)	(300)
c) Recherche et développement	(181)	(181)	(181)
d) Dons affectés	(35)	(35)	(35)
Total des réserves	(1 141)	(1 141)	(1 141)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice, moins les immobilisations corporelles et les réserves	7 918 \$	5 018 \$	338 \$

\* Ces projections sont fondées sur les états financiers audités du 30 juin 2019 et seront revues lorsque les états financiers audités du 30 juin 2020 seront prêts.

Budget – Postes

	2020-2021 Total – Postes
Recteur	2,00
Communications et relations du Collège	1,00
<b>Total – Bureau du recteur</b>	<b>3,00</b>
<b>Finance, Bureau administratif</b>	10,00
Finance, Régions d’Inuvik, de Beaufort-Delta et du Sahtu	3,00
Finance, Régions des Tłıchǫ et de Yellowknife	1,50
Finance, Régions du Dehcho, d’Akaitcho et du Slave Sud	2,00
<b>Total pour le ministère des Finances</b>	<b>16,50</b>
Directeur, Services aux étudiants	1,50
Services aux étudiants, Campus Thebacha	17,00
Services aux étudiants, Campus de Yellowknife	5,00
Services aux étudiants, Campus Aurora	7,50
Bureau du registraire	5,80
<b>Total pour les services aux étudiants</b>	<b>36,80</b>
Vice-président de la Division de l’éducation et de la formation	3,00
Systèmes d’information et technologie	8,00
Services de bibliothèque	4,50
École des métiers, de formation en apprentissage et de formation industrielle	14,90
École des sciences de l’éducation	1,85
École des sciences de la santé et des services sociaux	13,20
École de commerce et de leadership	9,00
École des arts et des sciences	4,00
<b>Total pour l’instruction et la formation</b>	<b>58,45</b>
Vice-recteur, Services communautaires et centres d’apprentissage	2,90
École d’études développementales	13,75
Région de Beaufort-Delta	6,65
Région du Sahtú	4,72
Régions des Tłıchǫ et de Yellowknife	5,30
Région du Dehcho	3,80
Régions d’Akaitcho et du Slave Sud	5,30
Total pour les services communautaires et centres d’apprentissage	<b>42,42</b>
<b>Total pour l’Institut de recherche Aurora</b>	<b>15,00</b>
Total pour le Collège Aurora	<b>172,17</b>



COLLÈGE  
AURORA  
COLLEGE