



Examen des Principes Fondateurs du Collège Aurora

Cadre de Référence



1. Raison d'être et contexte

Raison d'être

Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) travaille à ce que « les Ténois possèdent les compétences, les connaissances et les attitudes essentielles à leur réussite professionnelle » (ambition de l'initiative « Des compétences pour réussir »). En d'autres termes, il souhaite bâtir et développer une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux besoins futurs. Pour ce faire, il reconnaît que son système d'éducation et de formation doit suivre le rythme du marché du travail.

L'examen des principes fondateurs (l'examen) vise à recommander aux responsables du Collège Aurora (le Collège) les changements à opérer pour orienter son développement. À cette fin, il faudra étudier ses activités et sa structure de gouvernance, et se pencher sur sa capacité à offrir des programmes qui répondent aux besoins variés des étudiants et qui correspondent à la réalité du marché du travail.

Contexte

Fondé en vertu de la *Loi sur le Collège Aurora*, le Collège Aurora relève du ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF). C'est le seul établissement d'éducation postsecondaire public des Territoires du Nord-Ouest (TNO). La majorité de ses étudiants sont autochtones, et un grand nombre d'entre eux viennent de petites collectivités éloignées. Le Collège offre ses programmes et ses services le plus près possible des résidents, grâce à ses trois campus (Thebacha à Fort Smith, Slave Nord à Yellowknife et Aurora à Inuvik) et à ses 23 centres d'apprentissage communautaires.

Le Collège offre d'autres programmes par l'intermédiaire d'accords de transfert et de partenariats conclus avec plusieurs écoles techniques, collèges et universités du Canada et de la région circumpolaire.

L'Institut de recherche Aurora, la division de recherche du Collège, participe à la mise en œuvre de la *Loi sur les scientifiques*. Anciennement appelé Institut des sciences des Territoires du Nord-Ouest, il a fusionné avec le Collège en 1995. Il continue d'y jouer un rôle majeur, notamment parce qu'il possède des responsabilités fixées par la loi qui le distinguent des autres divisions.

L'initiative « Des compétences pour réussir » récemment lancée par le GTNO vise entre autres à faire le lien entre les résidents du Nord et les programmes et parcours



d'éducation et de formation postsecondaires et pour adultes qui débouchent sur l'emploi. La priorité ici est de définir ces programmes pour qu'ils répondent aux besoins du marché du travail des TNO.

Dans le cadre de l'initiative « Des compétences pour réussir », le GTNO s'est associé au Conference Board du Canada pour produire un document exhaustif, *Prévisions et évaluation des besoins du marché du travail aux Territoires du Nord-Ouest*, et un document connexe intitulé *Ressource documentaire sur le marché du travail*. D'après ces prévisions, au cours des 15 prochaines années, il devrait y avoir entre 28 500 et 36 700 postes à pourvoir aux TNO. Ces chiffres représentent un grand défi à relever. Cependant, grâce à cette information, il est possible de se préparer et de doter les Ténois des compétences dont ils auront besoin pour être les premiers à bénéficier de ces nouveaux postes.

2. Objectif

Cet examen vise à évaluer les activités et la structure de gouvernance du Collège pour vérifier si ses programmes sont bien gérés, répondent aux besoins variés des étudiants et correspondent à la réalité du marché du travail, ainsi qu'à formuler des recommandations à cet égard.

3. Portée

A. Examen des processus de gestion des programmes d'enseignement

- i. Les décisions sur les programmes d'enseignement tiennent-elles bien compte de l'évolution du marché du travail?
- ii. Quelle est la méthode (par exemple, l'ajout de critères) à privilégier pour prendre la décision de créer ou de supprimer des programmes ou des cours?
- iii. Si un programme est jugé inefficace, comment faut-il procéder (examen et mesures)?
- iv. Quelle forme le processus de planification stratégique du Collège devrait-il prendre pour que les programmes scolaires continuent de répondre aux besoins du marché du travail des TNO?
- v. Comment mettre à profit les partenariats stratégiques avec d'autres établissements postsecondaires pour offrir plus de possibilités aux étudiants du Collège?



B. Examen des activités

- i. Les politiques et procédures actuelles sont-elles bien définies et accessibles?
- ii. Les politiques et procédures reflètent-elles les pratiques exemplaires?
- iii. Faut-il les étoffer ou les modifier pour corriger d'éventuelles lacunes?
- iv. La *Loi sur le Collège Aurora* correspond-elle aux besoins opérationnels du Collège?
- v. Le modèle de prestation à plusieurs endroits (campus du Slave Nord, Thebacha et Aurora et 23 centres d'apprentissage communautaires) est-il efficace?
- vi. Y a-t-il d'autres modèles qui répondraient mieux aux besoins des Ténois?
- vii. Dans quelle mesure le Collège a-t-il réussi à établir et à entretenir des partenariats avec d'autres établissements postsecondaires?

C. Examen de la structure de gouvernance

- i. La structure de gouvernance (conseil d'administration, conseil consultatif de recherche, haute direction, divisions, écoles, comités et personnel) est-elle efficace?
- ii. Permet-elle de fixer des priorités d'éducation et de recherche et de les respecter?
- iii. La répartition actuelle des responsabilités permet-elle au Collège de fonctionner avec efficacité?
- iv. Les responsabilités de l'Institut de recherche Aurora, en tant que division du Collège, sont-elles bien définies?
- v. La structure de gouvernance du Collège contribue-t-elle au fonctionnement efficace du Collège?

D. Examen des mesures de responsabilisation

- i. Quels sont les prérequis pour constituer un cadre de responsabilisation efficace dans un établissement d'éducation postsecondaire comme le Collège Aurora?
- ii. Y a-t-il des mesures de responsabilisation novatrices permettant de favoriser la réussite des étudiants qui pourraient s'appliquer à un établissement postsecondaire des TNO?

E. Examen des stratégies et pratiques utilisées pour attirer et garder les étudiants



- i. Quels changements pourrait-on faire au Collège, par exemple à ses programmes et à ses services, pour le rendre plus attrayant aux yeux des étudiants ténois, canadiens et étrangers?
- ii. Quels sont les principaux facteurs influençant la rétention des étudiants au Collège?
- iii. Les services aux étudiants respectent-ils les droits de la personne (par exemple les besoins des personnes handicapées), la culture et le genre?
- iv. Les services aux étudiants favorisent-ils comme il se doit la santé physique et mentale?
- v. Les ressources de la bibliothèque répondent-elles aux besoins des étudiants?
- vi. Les logements pour les étudiants répondent-ils aux besoins? Les services de garde et d'aide familiale sont-ils suffisants?
- vii. Les étudiants ont-ils un accès adéquat à des outils et au soutien techniques?
- viii. Pourrait-on améliorer certains services pour augmenter le taux d'obtention de diplôme et aider les étudiants dans leur choix de carrière?

4. Principes directeurs

Le fournisseur qui mènera l'examen devra :

1. appliquer une méthode de conception et d'analyse éprouvée, exhaustive, fiable et qui cadre avec l'objectif de l'examen;
2. recourir aussi bien à des méthodes quantitatives que qualitatives, dans la mesure du possible;
3. présenter des options budgétaires et opérationnelles viables et réalistes, compte tenu du cadre financier du GTNO;
4. se pencher sur les différences culturelles entre les collectivités du territoire et étudier leurs effets sur les activités du Collège;
5. tenir compte des difficultés propres aux TNO, notamment la géographie, le climat, le coût de la vie et les prévisions démographiques;
6. préciser les limites de l'examen en toute transparence;
7. présenter des constats, des recommandations et des conclusions claires avec preuves à l'appui;
8. coopérer avec les personnes et les groupes qui ont un intérêt dans l'examen, tout en surveillant et en évitant les intérêts politiques et personnels, les idées fausses, les partis pris, les déformations des faits et les erreurs;



9. faire appel à du personnel qualifié, accrédité et doté de titres de compétences conformément à la section « Qualités requises du fournisseur » du présent document;
10. suivre les normes employées dans les domaines professionnels indiqués dans la section « Qualités requises du fournisseur ».

5. Méthode

Le fournisseur doit montrer qu'il comprend le travail qu'on lui demande et expliquer comment il compte atteindre les objectifs mentionnés en indiquant quels sont les grands facteurs ou préoccupations, les déplacements nécessaires, le calendrier des réunions, le processus de rapports au client, la stratégie de communication avec les intervenants, et tout autre élément ou objectif digne de mention.

6. Qualités requises du fournisseur

Il s'agit d'un examen indépendant. En d'autres termes, le fournisseur et son équipe ne doivent ni être liés ni avoir été liés d'aucune manière que ce soit avec le Collège. Le fournisseur ou un membre de son équipe peut toutefois avoir travaillé aux TNO, mais il ne doit pas avoir été employé par le Collège ou le MÉCF.

Cette étude requiert un haut niveau de connaissances, de compétences et d'expérience. Certains membres de l'équipe du fournisseur doivent avoir des connaissances et une expérience manifestes dans le domaine de l'éducation postsecondaire, de préférence au niveau du collège communautaire.

Il s'agit d'un projet de grande ampleur qui demandera beaucoup de temps et de ressources. Le fournisseur doit nommer un gestionnaire de projet qui collaborera avec celui du MÉCF pour assurer un échange d'information structuré et continu entre le fournisseur et le MÉCF.

Compétences

Les membres de l'équipe du fournisseur doivent posséder de solides compétences en :

- gestion de projet;
- évaluation et mesure de la qualité du travail;
- analyse financière;
- animation;



- communication publique.

Expérience

Les membres de l'équipe du fournisseur doivent posséder de l'expérience en :

- direction au sein d'un établissement postsecondaire (par exemple, avoir été président ou doyen);
- évaluation et mesure de la qualité du travail;
- gestion et vérification financières;
- gestion opérationnelle et pratiques exemplaires;
- analyse de politiques.

Connaissances

Les membres de l'équipe du fournisseur doivent connaître :

- le fonctionnement d'un collège communautaire, à savoir sa gouvernance, ses politiques, sa structure administrative, son modèle de prestation, son mode de financement, ses mesures de responsabilisation, ses programmes et services, ses technologies d'apprentissage, et la loi régissant la recherche scientifique et l'éducation postsecondaire;
- les différentes cultures qui existent aux TNO et comment la culture peut influencer les activités du Collège, y compris les séquelles des pensionnats autochtones.

Exigences

L'équipe du fournisseur doit aussi compter au moins :

- un comptable doté d'un titre de compétence;
- un vérificateur doté d'un titre de compétence;
- un analyste financier doté d'un titre de compétence;
- un gestionnaire de projet accrédité.

Autres

Le fournisseur doit présenter :

- le curriculum vitae des membres chevronnés de l'équipe;
- de brèves biographies des autres membres;
- des exemples de rapports antérieurs d'envergure comparable;
- trois références.



7. Équipe

Gestionnaire de projet du MÉCF

Le fournisseur retenu travaillera en collaboration directe avec le directeur de la Division de la mise en valeur des ressources humaines et des normes du travail, Éducation aux adultes et éducation postsecondaire, qui agira comme gestionnaire de projet pour le MÉCF. Celui-ci devra notamment :

- veiller à ce que le personnel du MÉCF et du Collège soit informé comme il se doit tout au long de l'examen;
- fournir documents et renseignements au fournisseur;
- faire le point auprès du comité directeur et lui soumettre des documents;
- étudier les livrables et donner son approbation à chaque étape.

Comité directeur

Le comité directeur comptera :

- le sous-ministre du MÉCF;
- le sous-ministre adjoint, Main-d'œuvre et Sécurité du revenu, MÉCF;
- le sous-ministre adjoint, Services ministériels, MÉCF;
- le sous-ministre des Finances;
- le sous-ministre de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement.

Le comité directeur étudiera les livrables du fournisseur (énoncé des travaux, plan de travail, rapports provisoires, etc.) et donnera son approbation définitive, dans le seul but de vérifier si les conditions du cadre de référence et de la demande de propositions sont respectées.

8. Contraintes

Le fournisseur devra composer avec les huit (8) contraintes suivantes :

1. Le fournisseur devra réaliser cet examen complet et diversifié dans des délais serrés.
2. On s'attend à ce que l'examen soit complexe et de grande ampleur.
3. Aux fins de transparence, toutes les recommandations, conclusions et constatations importantes doivent reposer directement ou indirectement sur l'étude préliminaire, l'étude principale ou les séances de consultation des intervenants menées dans le cadre de l'examen.



4. Le système des dossiers des étudiants du Collège est obsolète et ne génère pas de données exactes sur les activités, le nombre d'étudiants inscrits et le taux de réussite. La collecte des données ne sera donc pas facile.
5. Les séances de consultation des intervenants seront complexes et de grande ampleur, compte tenu du grand nombre de personnes qu'il faudra consulter et du caractère délicat des problèmes qui pourraient être soulevés. Par ailleurs, il sera peut-être difficile de joindre certains intervenants essentiels.
6. Le fournisseur ne doit en aucun cas communiquer avec les médias, sauf à la demande expresse du MÉCF.
7. La présentation des intervenants au fournisseur sera gérée par le gestionnaire de projet du MÉCF, sous la supervision du comité directeur.
8. Comme l'examen se déroulera du printemps à l'automne, il se peut que les intervenants et le personnel ne soient pas toujours disponibles.

9. Calendrier du projet

- La première rencontre avec le gestionnaire de projet du MÉCF aura lieu avant la fin de juillet 2017. Durant cette rencontre, il faudra dresser la liste des intervenants et des documents à consulter, ainsi qu'établir la version finale du calendrier et des livrables dans un plan de travail détaillé.
- Des mises à jour mensuelles seront remises d'août à novembre 2017;
- La première version du rapport de l'examen sera remise au MÉCF au plus tard le 1^{er} décembre 2017.
- La version finale du rapport sera remise au MÉCF au plus tard le 15 décembre 2017.

10. Durée du contrat

Le contrat durera environ de juin à décembre 2017. Une fois les dates fixées, le contrat ne pourra pas être prolongé.

11. Livrables

Le fournisseur devra fournir les livrables suivants :

- Un plan détaillé contenant :
 - une description de la démarche adoptée;
 - un plan de travail et un calendrier détaillés;
 - la stratégie de communication utilisée pour mobiliser les intervenants;



- une description des méthodes qui seront utilisées;
- une description des mesures d'atténuation qui seront prises pour assurer le bon déroulement de l'examen;
- un tableau des frais qui seront engagés, dans lequel est indiqué le nombre d'employés et de jours-personnes nécessaires pour produire chaque livrable.
- Des mises à jour mensuelles;
- Des présentations aux premiers stades de l'examen – à préciser par le fournisseur en consultation avec le gestionnaire de projet du MÉCF;
- Un rapport final à remettre au MÉCF, présentant en détail :
 - le contexte;
 - la méthode et les limites;
 - les constats;
 - l'analyse;
 - les conclusions, les recommandations et les options;
 - un résumé.
- Un plan de communication avec le rapport final.

12. Budget et frais

Le GTNO a choisi de ne pas fixer de budget pour ce projet.

Les factures seront réglées périodiquement, à chaque fois que le comité directeur approuvera un livrable.

13. Ressources du GTNO

Pour aider le fournisseur à mener l'examen et à mieux comprendre le contexte socio-économique, le MÉCF lui remettra divers documents et rapports.

14. Consultation

Pour communiquer et collaborer avec les gouvernements et organismes autochtones, il faudra suivre le protocole établi par le GTNO et les directives du gestionnaire de projet du MÉCF.

Le Collège a récemment engagé le cabinet TAIT Consulting ltée pour qu'il l'aide à élaborer un plan stratégique sur 10 ans. Le cabinet a donc réalisé une étude approfondie à l'échelle des TNO. Les rapports tirés de cette étude seront transmis au



fournisseur et pourront être utilisés dans le cadre de l'examen (à noter que l'élaboration du plan stratégique est suspendue en attendant que l'examen soit réalisé).

Le MÉCF transmettra au fournisseur une liste d'intervenants et de groupes à consulter pour recueillir des données :

- Les établissements postsecondaires et les centres de recherche affiliés au Collège
- Les gouvernements et organismes autochtones
- Tous les centres d'amitié des TNO
- Le Collège nordique francophone
- Le Dechinta Centre for Research and Learning
- Le Conseil pour les personnes handicapées des TNO
- Le Conseil sur l'alphabétisation des TNO
- Les étudiants du Collège
- Le personnel du Collège
- Les membres du conseil d'administration du Collège
- Des chercheurs agréés
- Les autres ministères du GTNO
- La Chambre de commerce des TNO
- La Chambre des mines des TNO et du Nunavut
- La Société de formation aux métiers des mines des TNO
- L'Association de la construction des TNO et du Nunavut
- Tourisme TNO
- L'Association des collectivités des Territoires du Nord-Ouest
- Le Northern Farm Training Institute.

D'autres intervenants pourront être approuvés par le comité directeur à la recommandation du fournisseur.

Dans la mesure du possible, chaque fois que le fournisseur fera référence aux données ainsi obtenues, il devra indiquer clairement de quel intervenant elles proviennent, afin d'éviter toute confusion et de maintenir la transparence. La méthode adoptée doit donc permettre de procéder de cette façon.