



Gouvernement du Nunavut

Étude de faisabilité sur la création d'une université

ÉBAUCHE FINALE : Analyse, phase II

19 avril 2016

Avis de non responsabilité

Le présent rapport a été préparé par KPMG LLP (KPMG) pour le compte du gouvernement du Nunavut (client) conformément aux termes de l'accord intervenu avec ledit client en date du 9 novembre 2015 (accord). KPMG ne garantit, pas plus qu'il n'affirme, que l'information contenue dans ce rapport soit précise, complète, suffisante ou adéquate pour être utilisée par toute personne ou entité autres que le client ou pour toute autre fin que celle décrite dans l'accord. Nulle personne ou entité autre que le client ne peut s'appuyer sur ce rapport, et KPMG décline explicitement toute responsabilité à l'égard de personnes ou entités autres que le client relativement à l'utilisation de ce rapport.

Les commentaires exprimés dans ce rapport ne sont pas destinés ni ne devraient être interprétés comme un avis ou une opinion juridiques.

KPMG ne possède aucun lien, actuel ou à venir, avec le gouvernement du Nunavut, et n'est pas un initié ou un associé du gouvernement du Nunavut ou un membre de son équipe de gestion. En conséquence, nous considérons que nous sommes indépendants du gouvernement du Nunavut et que nous agissons de manière objective.

Contenu

	Page
Introduction – mise en contexte	4
Résumé de l’analyse de la phase I	4
Introduction à la phase II	6
Transition – études de cas	9
Entreprise commune – conclusions	16
Collège de l’Arctique du Nunavut – analyse des lacunes	31
Implications pour le gouvernement du Nunavut	44
Plan d’action à haut niveau	46
Annexes	53

Introduction – mise en contexte

Les services de KPMG ont été retenus par le gouvernement du Nunavut pour réaliser une étude de faisabilité sur la création d'une université au Nunavut. Nous avons réalisé une première phase d'analyse pour évaluer le potentiel de la demande étudiante, des secteurs de programmes, des coûts et des frais, du type de gouvernance et de l'assurance de la qualité. Un résumé de ce rapport est présenté ci-après. L'analyse exposait cinq options stratégiques que le gouvernement pourrait envisager afin de faire progresser l'enseignement supérieur au Nunavut. Deux de ces options ont été retenues par le gouvernement du Nunavut pour une étude plus approfondie :

- Une entreprise commune (EC) entre le Collège de l'Arctique du Nunavut (CAN) et une université partenaire du sud du pays
- La transformation du CAN en collège universitaire de l'Arctique du Nunavut

Résumé de l'analyse de la phase I

Durant la phase I, nous avons analysé les secteurs-clés suivants :

- **Définition d'une université au pays, selon Universités Canada :**
Les universités au Canada obtiennent de leur gouvernement provincial respectif l'autorité de décerner des diplômes. Dans le but d'assurer la cohérence des normes à travers le pays, les universités reconnues choisissent d'adhérer à Universités Canada (UC). Les critères d'adhésion exigent que chaque université possède une politique d'assurance de la qualité formelle et exhaustive. L'adhésion à Universités Canada constitue un agrément de facto, offrant ainsi le sceau de la légitimité.
- **Demande étudiante :** On prévoit que la population du Nunavut croîtra au rythme de 1,3 % par année. Le groupe des 15 à 24 ans croît à un rythme plus lent. Sans modification des taux de diplomation au secondaire et de participation aux études universitaires au cours des 10 prochaines années, l'ETP au CAN atteindrait seulement 192 étudiants en 2027, en présumant qu'il n'y aura aucun apport d'étudiants étrangers ou de l'extérieur du territoire.

Critères essentiels d'Universités Canada

Une structure de régie et d'administration comprenant une autorité dévolue au personnel enseignant et un conseil d'administration;

Un effectif d'au moins 500 ETP étudiants;

Des professeurs hautement qualifiés, détenant un doctorat;

Une reconnaissance pour ses activités savantes et de recherche universitaire;

Un cadre pour l'assurance de la qualité;

L'accès à une bibliothèque et à d'autres ressources d'apprentissage;

Un large éventail de programmes de premier cycle éprouvés.

Résumé de la phase I (suite)

- **Exemples de programmes possibles** : Les secteurs de programmes suivants ont été proposés en se basant sur une évaluation des besoins du marché de la main-d'œuvre :

Baccalauréat en administration publique	Soins de santé	Travail social	Gestion de projet
Éducation	Gestion immobilière	Études juridiques	Gestion du tourisme
Études inuites	Études environnementales	Comptabilité et administration des affaires	

- **Coûts et frais potentiels** : en se basant sur les valeurs de références et sur un nombre de 500 étudiants, on estime que le coût des immobilisations variera entre 91 et 171 millions \$. Ce nombre n'inclut pas les coûts de logement pour les professeurs et les étudiants. Les frais de fonctionnement seront de l'ordre de 13,1 à 16,6 millions \$ par année. En supposant que les frais étudiants potentiels se situeraient dans la moyenne canadienne, ils pourraient varier entre 10 218 \$ et 12 948 \$, dépendamment de la politique adoptée par le gouvernement.
- **Assurance de la qualité** : Le système d'assurance de la qualité des universités canadiennes est complet, rigoureux et multidimensionnel.
 - Chaque université canadienne demeure autonome en matière d'enseignement et établit ses propres normes et pratiques d'assurance de la qualité;
 - Ces pratiques d'assurance de la qualité sont, par la suite, ratifiées par Universités Canada, dont les critères d'adhésion doivent être respectés.
 - Dans chaque province ou territoire, l'enseignement supérieur est régi par un ministère de l'Éducation ou un ministère de l'Enseignement supérieur qui mène ses propres examens d'assurance de la qualité pour évaluer les diplômes décernés.
 - Les universités canadiennes reçoivent de la législature provinciale l'autorité de décerner des diplômes.
- **Options stratégiques** : KPMG a proposé les 5 options stratégiques suivantes : université autonome, entreprise commune, campus satellite, confédération de l'Arctique, Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut. Les options retenues pour faire l'objet d'une étude supplémentaire ont été l'entreprise commune et le Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut.

Faits saillants de l'analyse des universités

Il sera difficile d'assurer la viabilité d'une université de qualité compte tenu du nombre peu élevé d'étudiants.

Une collaboration devrait être envisagée afin d'offrir des programmes et des activités de recherche solides et pertinents.

Tout établissement créé devrait envisager de devenir membre de l'Université de l'Arctique pour établir une image de marque et forger des alliances.

L'Université de Southern Queensland représente un modèle pour sa capacité à se doter de personnel en régions éloignées.

Il faut prévoir un équilibre qui réponde aux besoins régionaux dans l'offre de programmes, l'Université de Laponie en est un bon exemple.

L'équilibre entre la prestation à distance et sur campus est important, Tomsk State en est un bon exemple.

Il faut prendre en compte le développement ou la participation de la clientèle étudiante étrangère, l'Université du Groenland est vue comme un exemple à suivre.

Introduction à la phase II

Le travail de cette phase a été partagé en trois axes interconnectés :

Examen des plans et des documents du CAN	Études de cas et de marché	Élaboration d'un plan d'action de haut niveau
<p>Nous avons examiné les plans et les stratégies du CAN et réalisé une analyse des lacunes par rapport aux domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance • Secteurs de programmes • Personnel • Assurance de la qualité • TI • Immobilisations corporelles • Partenariat • Recherche • Services de soutien aux étudiants <p>Nous avons fait l'analyse des lacunes pour chacun des domaines ci-dessus, et ce, pour les deux options – le collège en transition pour devenir une université et l'entreprise commune.</p>	<p>Nous avons choisi des modèles de collèges en transition (le Collège Sheridan et le Collège du Yukon), de même qu'un modèle similaire d'entreprise commune (comme Guelph-Humber), nous avons effectué une recherche sur documents de ces modèles et mené des entrevues avec la haute direction. Nous présentons un résumé de nos conclusions dans la section « études de cas » du présent rapport.</p> <p>Nous avons repéré dix projets d'entreprise commune possibles avec des universités partenaires et réalisé des entrevues avec elles afin de connaître leur intérêt pour la mise sur pied d'une entreprise commune avec le CAN.</p>	<p>À partir de l'information recueillie au cours des deux premières étapes, nous avons préparé un plan de haut niveau afin de permettre au gouvernement de travailler avec le CAN pour qu'il élargisse son offre de crédits dans des programmes menant à un diplôme, soit en établissant une entreprise commune avec une autre université, soit en développant sa propre programmation.</p> <p>Nous avons également décrit les implications de haut niveau sur les politiques, les ressources du ministère de l'Éducation et les préoccupations du gouvernement du Nunavut.</p>

Cette analyse vise à permettre de mieux comprendre ce qui suit :

Option entreprise commune	Quels changements seraient nécessaires pour permettre au CAN d'implanter avec succès une EC ?	Quel est le degré d'intérêt du marché à l'égard d'une entreprise commune avec le CAN et les facteurs de réussite ?	Quelles seraient les répercussions de cette option sur les politiques, les ressources du ministère de l'Éducation et le gouvernement du Nunavut ?
Option transition	Quels changements seraient nécessaires pour permettre au CAN de devenir une université ?	Quelles leçons pouvons-nous tirer d'autres collèges qui sont devenus des universités ?	Quelles seraient les répercussions de cette option sur les politiques, les ressources du ministère de l'Éducation et le gouvernement du Nunavut ?

Ce rapport présente les résultats des trois axes de nos travaux ainsi que nos recommandations au gouvernement du Nunavut sur la manière de procéder avec l'une ou l'autre de ces options.

Définition des options privilégiées

De la liste des cinq options proposées à la phase I, la transformation du CAN en collège universitaire et la possibilité d'une entreprise commune furent les deux options retenues pour étude plus approfondie par le gouvernement du Nunavut. Au cours de notre étude durant la présente phase, il nous est apparu évident que le véhicule susceptible d'être utilisé pour tirer profit d'une entreprise commune pourrait également servir dans le cas d'un partenariat. Par conséquent, nous avons utilisé l'expression entreprise commune / partenariat tout au long du rapport et nous suggérons que la décision de créer une entité légale ou personne juridique distincte devrait être prise à une date ultérieure. Voici nos définitions de travail :

	Collège universitaire du Nunavut	Entreprise commune	Partenariat
Définition	Le CAN se transforme en université au fil du temps en apportant des changements progressifs à ses infrastructures et à son offre de programmes.	« Une convention d'affaires selon laquelle deux parties ou plus acceptent de conjuguer leurs ressources pour la réalisation d'une tâche particulière. » Aux fins de ce propos, ceci mènerait à la création d'une entité, qui serait pilotée par le CAN et une université, et dans laquelle les deux organisations contribueraient à la planification et à la prestation de programmes et, par la suite, au développement de tout nouveaux programmes.	Comme dans le cas de partenariats existants, le CAN travaillerait avec une autre université pour développer et donner des cours. Plutôt qu'une entreprise commune formelle, cette approche donnerait lieu à une simple entente sur la contribution des deux parties. Nous sommes d'avis que, un peu à la manière d'une entreprise commune, cela pourrait donner lieu à un partenariat plus étroit avec une seule université.
Exemples	Collège du Yukon (en cours) Collège Sheridan (en cours) Université du Cap-Breton Université de l'île de Vancouver	Guelph-Humber : une entreprise commune entre l'Université de Guelph et le Collège Humber	Relations existantes avec les universités Regina et Dalhousie, mais élargies pour renforcer la relation et l'engagement des deux parties.
Avantages potentiels	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie et propriété détenues par le Nunavut; Possibilité de créer un « nouveau modèle » universitaire semblable à celui de l'Université de l'île de Vancouver et de l'Université Thomson Rivers. 	Contributions possibles du partenaire : <ul style="list-style-type: none"> Corps professoral TI Programmes Assurance de la qualité Capacité de satisfaire aux critères d'UC Permettre la différenciation des programmes offerts par le collège de ceux de l'enseignement supérieur Plus grand potentiel de développer de « tout nouveaux » programmes Qualité des diplômes assurée par la province de l'université partenaire 	Contributions possibles du partenaire : <ul style="list-style-type: none"> Corps professoral TI Programmes Assurance de la qualité Capacité d'avoir des cours offerts par une université membre d'Universités Canada et, par conséquent, aucun besoin de satisfaire à ces critères Qualité des diplômes assurée par la province de l'université partenaire

Définition des options privilégiées

Différence entre un partenariat et une entreprise commune

Comme on peut le constater à la lecture du tableau précédent, il existe bon nombre de similitudes entre les avantages potentiels d'une entreprise commune et ceux d'un degré croissant de partenariat avec une université.

Les véritables avantages d'une entreprise commune viendraient vraisemblablement de la création d'une entité nouvelle qui serait perçue comme menant ses opérations de façon distincte du CAN. Ceci contribuerait à réduire toute perception de qualité médiocre de même que le défi apparent de faire cohabiter l'éducation des adultes, les métiers et l'enseignement supérieur. Par contre, l'expérience de transition réussie comme celle des universités Thomson Rivers et de l'île de Vancouver démontre que cela peut se réaliser d'une manière qui tourne à l'avantage des futurs apprenants.

Non-exclusivité

Les recherches menées dans le cadre de cette seconde phase montrent clairement qu'il n'y a aucun avantage à adopter une approche exclusive qui mènerait à ne pas développer ni entretenir des partenariats avec d'autres universités, peu importe l'option retenue. Par conséquent, le gouvernement et le CAN n'ont pas à prendre une décision qui pourrait être perçue comme les privant de certains avantages potentiels susceptibles de découler d'un travail avec plusieurs partenaires tout au long du projet.

Les entrevues réalisées ont aussi suggéré le potentiel de l'implication de multiples partenaires dans l'entreprise commune. De façon générale, cette approche présente les mêmes avantages que de travailler avec un seul partenaire, mais en outre, pour chacun des partenaires, elle réduit le risque. Cela pourrait permettre au Nunavut d'exploiter des forces particulières de différents partenaires. Cependant, ces avantages devraient être contrebalancés par le degré de complexité additionnel nécessaire à la gestion de plusieurs parties prenantes, sans compter la diminution de l'engagement à l'égard de la réussite du projet si un partenaire potentiel n'offre qu'une implication limitée.

Long terme

Le gouvernement doit également réfléchir à la durée potentielle du partenariat ou de l'entreprise commune puisqu'il est fort possible que ces options évoluent au fil des ans (10 années et plus) pour devenir une université distincte et autonome.

Transition : études de cas

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre recherche sur documents et des entrevues téléphoniques réalisées avec le Collège Sheridan et celui du Yukon, tous deux en voie de devenir des universités. À titre d'introduction, nous mettons aussi en évidence la taille, la réputation et la maturité des établissements en question et de ceux qui ont déjà réalisé une telle transition. Cette analyse démontre que ces organisations sont assurément plus grandes et plus matures que le CAN.

Forces relatives des collèges devenus universités

	C. de l'Arctique du Nunavut	Collège du Yukon	Collège Sheridan	Université de l'île de Vancouver	Université Thomson Rivers	Université du Cap-Breton
Année de transition	Sans objet	En transition – prévoit devenir université en 2021	En transition – prévoit devenir université en 2019	2008	2003	2005
Nombre d'étudiants	~ 68 étudiants de 1 ^{er} cycle; 1 200 étudiants dans d'autres programmes.	1 211 étudiants avec crédits. 600 ETP. 4 172 étudiants sans crédit.	21 000 EPT au total, dont 5 000 étudiants de 1 ^{er} cycle.	16 000 au total, dont 2 000 autochtones. 8 400 ETP.	Plus de 25 000 au total, dont 9 000 étudiants de 1 ^{er} cycle et plus de 2 000 autochtones.	Plus de 4 000 au total, surtout de 1 ^{er} cycle.
Réputation/marque	Un des plus jeunes établissements postsecondaires au Canada. Ne figure pas dans le classement de McLean.	Classé 1 ^{er} au Canada pour l'intensité de la recherche, 3 ^e et 5 ^e respectivement pour le financement de la recherche et les partenariats parmi les petits collèges par Research Infosource Inc.	Reconnu comme la plus grande école d'art au Canada.	Perçu comme le leader canadien de l'éducation autochtone.	Classée parmi les 50 meilleures universités au Canada.	Classée 15 ^e meilleure université de 1 ^{er} cycle par McLean, en 2016.
% de prof. doctorants ou titulaire d'un doctorat	Peu	Sans objet	Plus de 80 % des professeurs sont doctorants ou titulaires d'un doctorat.	La majorité des professeurs possède un doctorat.	La majorité des professeurs possède un doctorat.	La majorité des professeurs possède un doctorat.
Culture établie : érudition et recherche	Le centre de recherche du Nunavut coordonne la recherche scientifique dans le territoire et appuie le travail de terrain par ses sites.	Le centre de recherche du Yukon est reconnu pour ses efforts en recherche. Financement accru ces dernières années.	Est davantage concentré sur la recherche, notamment sur les arts et sur l'industrie.	Très impliquée dans la recherche et l'activité savante. A reçu plus de 2,3 M\$ de fonds extérieurs pour la recherche en 2014-15.	Très impliquée en recherche et activité savante. 2,1 M\$ de financement national, provincial et de l'industrie en 2012-13.	Très impliquée en recherche et activité savante. A récolté 4 M\$ en financement pour la recherche.
Recrutement d'étudiants étrangers	Pas d'étudiants étrangers.	50 ETP de l'étranger.	A crû rapidement au cours de 5 dernières années, 20 % des effectifs, soit plus de 4 000 étudiants.	2 000 étudiants étrangers de plus de 80 pays.	2 635 étudiants étrangers, surtout de la Chine, de l'Inde et de l'Arabie saoudite.	30 % des inscriptions totales – 1 200 étudiants.
Réseau de partenaires	Partenariats avec 3 universités pour offrir des cours de baccalauréat.	12 partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement et des organismes communautaires.	Nombreux partenariats à l'échelle mondiale – personnel dévoué recherche des occasions de partenariat dans 6 régions du globe.	Plus de 85 partenariats à l'échelle mondiale.	Plus de 50 partenariats stratégiques avec gouvernements, établissements d'enseignement et organismes communautaires.	Plus de 100 accords institutionnels, 50 agents de recrutement, une école de langues unique, un campus partenaire en Égypte, un bureau de coopération à Beijing.

Collège du Yukon : historique et contexte

Le Collège du Yukon, fondé en 1983, est un collège communautaire comptant 13 campus à travers le Yukon. Le collège est membre du réseau international de l'Université de l'Arctique et coopère avec plusieurs universités pour offrir des programmes de premier cycle, entre autres l'Université de Colombie-Britannique et l'Université du sud-est de l'Alaska.

Effectifs 2014-2015		
Programmes menant à un diplôme	681 temps plein	526 temps partiel
Sans crédit	4172	

Diplômés 2015		
165 certificats	45 diplômes	17 baccalauréats

Le collège offre actuellement six programmes de baccalauréat en collaboration avec des universités canadiennes. Il a annoncé la prestation de son premier programme de baccalauréat en études des principes directeurs sur la gouvernance autochtone à compter de 2017.

Le Collège du Yukon a publiquement fait connaître son intention de satisfaire aux critères d'Universités Canada et de se transformer en université au cours des cinq prochaines années.

Commentaires tirés des entrevues

Collège du Yukon

Le Collège du Yukon envisage de satisfaire aux critères d'Universités Canada et devenir une université en 2021.

Planification	<ul style="list-style-type: none">• Les premières étapes du processus de planification furent d'établir un énoncé de mission et d'entreprendre une évaluation des lacunes à l'égard des critères pour devenir université. Des comités d'orientation dotés de plans précis furent également formés.• La recherche a aussi exigé des visites pour étudier de nouveaux modèles d'universités au Canada et en Europe. Ces nouveaux modèles incluaient notamment l'Université Thomson Rivers (perçue comme un modèle évident à suivre), l'Université de l'île de Vancouver, Tromsø et Sami (voir l'analyse de la phase I pour plus de détails). La planification a requis des échanges permanents avec Universités Canada pour déterminer de quelle manière ils calculent les nombres d'étudiants, l'assurance de la qualité, etc.• La gestion des parties prenantes était aussi considérée comme essentielle tout au long du processus et beaucoup de temps fut consacré à garder les gens informés et impliqués.• Nous avons bénéficié d'un grand soutien lors de nos visites, et aussi de la part de l'Université de l'Arctique. Le collège a aussi embauché des consultants, par exemple d'anciens présidents pour entreprendre le processus de transition, faire des analyses et offrir des conseils.
Défis	<ul style="list-style-type: none">• Le ministère de l'Éducation est petit et possédait trop peu d'expérience dans le domaine de l'enseignement supérieur pour offrir un soutien approprié à ce projet;• L'attention du gouvernement se concentre actuellement sur deux points : établir une FAQ et modifier les lois pour autoriser l'attribution des diplômes. Le gouvernement est conscient qu'il devrait ajouter des ressources pour gérer l'université et l'agrément.• Le gouvernement a aussi nommé un représentant au conseil d'administration. Intervenant clé, ce dernier fera en sorte que les besoins en financement sont bien compris.• La faible population et les défis en matière d'éducation de la maternelle à la 12^e année feront en sorte que le critère des 500 ETP sera difficile à satisfaire sur la base des seuls étudiants locaux.• Pour ce qui est de l'établissement du processus d'assurance de la qualité et d'accréditation des diplômes, le Yukon a approché l'Alberta afin de savoir si elle serait prête à les inclure dans leurs processus plutôt que d'avoir à créer les siens. Il fut reconnu que le processus d'accréditation de l'Alberta est complexe et que, pour permettre au Yukon de s'y intégrer, une modification des lois serait requise. Par conséquent, le Yukon a par la suite contacté la Saskatchewan qui, elle aussi, a mentionné qu'une modification à la loi serait requise. Toutes deux ont suggéré que le Yukon établisse sa propre approche, mais elles l'ont néanmoins soutenu en lui fournissant leurs systèmes que le collège et le gouvernement étudient actuellement afin d'en établir un de plein droit.
Financement	<p>Le collège a financé la recherche et ses avancées à même ses fonds propres bien que le gouvernement commence maintenant à contribuer au financement des coûts du projet. Ensemble, ils étudient les programmes fédéraux d'infrastructures à la recherche de fonds potentiels et réfléchissent à l'ajout de résidences au moyen d'un PPP.</p>
Suggestions	<ul style="list-style-type: none">• Il fut suggéré que le CAN continue d'offrir des programmes de baccalauréat en partenariat en plus de développer les siens propres.• La nomination d'un directeur à temps plein ayant pour mandat de voir à l'implantation et de diriger le processus de planification fut aussi mentionnée comme un facteur clé de réussite. Beaucoup de temps et d'attention furent accordés au projet par le président et le conseil des gouverneurs.• L'implication du gouvernement et d'un établissement ayant réalisé cette transition fut aussi mentionnée comme importante pour faire en sorte que leur expérience soit partagée avec le CAN.• Le besoin de s'assurer que l'ensemble du processus soit transparent et bien communiqué fut mentionné comme important pour veiller à ce que la communauté demeure bien informée et engagée.• Il fut suggéré que les programmes devraient être adaptés au nord plutôt que d'avoir simplement une université partenaire qui en assure la prestation.• La présence d'un solide groupe de lobbyistes fut aussi mentionnée comme importante afin de générer du soutien de la part de la collectivité et s'assurer que tous les intervenants clés demeurent engagés.• L'établissement d'une politique de frais et le recrutement d'étudiants étrangers seront nécessaires de la part du gouvernement pour permettre de satisfaire au critère des 500 ETP et pour améliorer l'expérience d'enseignement.

Collège Sheridan : historique et contexte

Le Collège Sheridan est un établissement ontarien habilité à décerner des diplômes qui compte environ 21 000 étudiants à temps plein. Fondé en 1967, le collège possède quatre campus dans trois villes de l'Ontario : Oakville, Brampton et Mississauga.

Effectifs 2014-2015
Total temps plein : 21 000
Étudiants de premier cycle : 5 000 (20 % de l'international)

Le collège offre 20 programmes de baccalauréat sur une base autonome et 4 autres en partenariat avec d'autres établissements. Il compte également plusieurs autres programmes en phase de développement ou en attente d'approbation ministérielle.

Le collège a annoncé, en 2011, qu'il travaillait à satisfaire aux critères d'Universités Canada et à devenir une université en 2019. Il prévoit de présenter sa demande d'adhésion à Universités Canada en 2017.

Commentaires tirés des entrevues

Collège Sheridan

Le Collège Sheridan prévoit de satisfaire aux critères d'Universités Canada et devenir une université en 2019.

Planification	<ul style="list-style-type: none">• Les premières étapes du processus de planification furent d'établir un énoncé de mission, un plan stratégique et d'embaucher un gestionnaire de projet pour superviser le processus de transition. Le président du collège s'est beaucoup impliqué tout au long de la démarche.• Les prochaines étapes viseront à préciser les paramètres qui permettront d'être reconnus par Universités Canada et à mettre en œuvre un plan pour les atteindre. Ceci fut accompli grâce à des consultations régulières avec Universités Canada.• Le collège a collaboré étroitement avec des collèges de l'Ouest qui ont réalisé cette transition. Compte tenu du soutien obtenu de l'Université Mount Royal, celle-ci fut choisie comme modèle de gouvernance pour Sheridan.• L'appropriation, par tous les membres du conseil d'administration, est considérée comme essentielle au succès de la transition. Les nouveaux membres du conseil sont breffés sur les plans et les progrès du collège pour s'assurer qu'ils sont tous bien informés.
Structure	<ul style="list-style-type: none">• Le collège a créé un sénat universitaire pour établir des politiques. Le sénat est composé de 70 membres, dont la plupart sont des membres éminents du corps professoral.• Le doyen fut libéré pour lui permettre de diriger la transition d'un point de vue stratégique. Des vice-doyens furent également nommés pour gérer le fonctionnement journalier et libérer le doyen qu'il puisse se consacrer aux divers aspects stratégiques.
Défis	<ul style="list-style-type: none">• Le collège a pris la décision explicite de se concentrer uniquement sur le premier cycle, ce qui a engendré certains défis concernant les critères de recherche d'Universités Canada. Le collège a adopté une définition large de la recherche qui inclut la recherche traditionnelle et qui portera également sur la recherche appliquée avec des partenaires de l'industrie. Ceci permettra à la faculté des arts de s'engager dans des recherches qui impliqueront les étudiants de premier cycle (spectacles et installations d'arts, entre autres).• Les défis culturels existants entre les instructeurs de niveau collégial et les professeurs titulaires d'un doctorat furent gérés par l'élaboration d'une vision initiale. On a ressenti que la tension culturelle s'est résorbée par le fait que le collège avait vécu une lente transition naturelle de 15 années, alors qu'il cherchait à étendre ses programmes pour inclure les doctorats et qu'il investit dans le développement de son personnel existant pour lui permettre de l'obtenir.• Le pourcentage du budget du collège consacré aux bibliothèques a augmenté pour répondre aux critères. Il est passé de 1,6 % à 2,6 % du budget et est en voie d'atteindre 5 %.
Financement	<p>L'essentiel du financement provient de la hausse des effectifs étudiants. Plus particulièrement, le collège a investi de grands efforts dans le recrutement d'étudiants étrangers qui représentent à présent 20 % de la population étudiante et contribue à 60 % des revenus des frais étudiants. Le nombre d'étudiants étrangers est passé de 500 à plus de 4 000 au cours des 5 dernières années.</p>
Suggestions	<ul style="list-style-type: none">• Il fut recommandé de visiter d'autres universités et collèges et d'avoir des discussions avec eux pour bénéficier de leur expérience.• La mise sur pied d'un comité d'orientation et l'identification d'un champion qui investira son temps dans la transition furent aussi suggérées.• L'élaboration d'un énoncé de vision et d'un plan stratégique tôt dans le processus fut aussi suggérée comme moyen de maintenir la focalisation et d'offrir une orientation.• Une communication continue avec les ministères et organismes provinciaux, territoriaux et fédéraux ainsi qu'avec Universités Canada fut recommandée afin de s'assurer que le collège garde le cap et que tous les intervenants clés demeurent conscients des objectifs.

Résumé des initiatives de transition

Éléments clés à retenir des études de cas

- Un important investissement en temps est requis : 8 à 10 ans.
- Une planification exhaustive à court et à long terme est nécessaire.
- La création d'un sénat universitaire pourrait s'avérer un défi.
- Le CAN pourrait devoir répondre seul aux critères d'Universités Canada.
- Des normes et pratiques d'assurance de la qualité devront être précisées tant par le collège que par le gouvernement.
- Le collège aura besoin d'un apport important d'expertise et de ressources à consacrer au processus de transition.
- Les exemples dont le collège peut s'inspirer et tirer des leçons ne manquent pas.

Avantages d'une approche de transition

- Le maintien de la propriété au Nunavut.
- Un seul preneur de décisions concernant le développement de programmes, ce qui pourrait accélérer le processus et réduire les compromis.
- Un échéancier possiblement plus court qui ne nécessite aucun processus de sélection.
- La dépendance réduite à l'égard d'autres parties.
- Aucun besoin d'accords d'entreprise commune ou de partenariat complexes.
- Aucun risque d'abandon ou de désintérêt de la part d'un partenaire.
- Les fonds investis par le gouvernement ont de meilleures chances de rester au Nunavut.

Entreprise commune : conclusions

Dans cette section, nous présentons les conclusions de notre brève étude de marché sur le concept d'entreprise commune. Nous avons interviewé 10 universités à qui nous avons dit qu'il ne s'agissait que d'une étude de marché et non pas une évaluation de leur intérêt potentiel à s'engager dans un partenariat. Nous avons aussi réalisé une étude de cas de l'Université Guelph-Humber qui est le fruit d'une entreprise commune réussie entre un collège et une université.

Étude de cas : Université Guelph-Humber

L'Université Guelph-Humber est le résultat d'une entreprise commune entre l'Université de Guelph et le Humber College Institute of Technology & Advanced Learning, entreprise établie en 2002. L'université offre sept programmes universitaires de premier cycle de quatre ans, chacun donnant accès à un baccalauréat de l'université de Guelph et à un diplôme du Collège Humber.

Le raisonnement qui sous-tend l'Université Guelph-Humber est le suivant :

- Accès pour l'Université de Guelph à l'important bassin de demandes étudiantes de la région du Grand Toronto;
- Le potentiel, pour l'Université de Guelph, de diversifier sa population étudiante;
- Accès à des transferts et à des cheminements menant à un baccalauréat pour les étudiants du Collège Humber;
- Accès à du financement pour l'amélioration et la construction des installations du Collège Humber.
- Occasion de créer un ensemble de programmes intégrés de haute qualité. Ce qui fut fait « à partir de rien » pour l'Université Guelph-Humber en conjuguant des approches théoriques et pratiques;
- Cheminement intégré qui offrirait deux diplômes en 4 ans (plutôt qu'en 5 ou 6 ans);
- Prestation de programmes à cout moins élevé en faisant appel à des professeurs à temps partiel ou embauchés par session.
- Taux de réussite plus élevé pour les étudiants des deux établissements.

Échéancier :

- 1999 : approbation gouvernementale; protocole d'entente entre les deux présidents;
- 2002 : premières inscriptions;
- 2003 : fin de la construction des installations (capacité de 3 000 étudiants);
- Bâtisse dédiée sur le campus du collège Humber situé au nord-ouest de Toronto.

Depuis 2014 :

- 4 400 étudiants dans 7 secteurs de programmes
 - Les étudiants obtiennent un double diplôme (diplôme universitaire + diplôme collégial) en 4 ans;
- Revenus totaux de 54 M\$
 - dont 18 M\$ d'excédents reportés, remis aux établissements partenaires
- 80 employés à temps plein (73 chez Humber, 7 à Guelph).

Commentaires tirés des entrevues

Université Guelph-Humber (G-H) : 4 400 ETP au 1^{er} cycle

L'Université Guelph-Humber est un exemple d'entreprise commune réussie entre un collège et une université.

Planification	<ul style="list-style-type: none">Un comité d'orientation, formé de personnes des deux établissements, fut mis sur pied pour réaliser la recherche et planifier les activités, en plus d'élaborer une vision à long terme pour l'établissement. Une autre réalisation importante du comité fut de créer une marque distincte des deux établissements existants. La démarche a duré de 8 à 10 ans.Un comité des programmes fut aussi mis sur pied afin de développer un nouvel ensemble de programmes intégrés dans des domaines précis, distincts des autres établissements. Les diplômes sont décernés par l'Université de Guelph.
Structure	<ul style="list-style-type: none">Entreprise commune supervisée par un comité exécutif formé des :<ul style="list-style-type: none">Présidents, doyens, vice-présidents administratifs, vice-doyen de G-H;Le vice-doyen de G-H relève du doyen de l'U. de Guelph;Embauche, rétribution et installations essentiellement sous le contrôle des partenaires, non pas de G-H;Chaque programme a son comité des programmes;<ul style="list-style-type: none">Relève du comité de gestion des programmes universitaires qui se compose ainsi :<ul style="list-style-type: none">Vice-doyen, chefs de programmes, présidents, 2 étudiants sénateurs.
Défis	<ul style="list-style-type: none">Certains des principaux défis relevaient de l'établissement d'une confiance partagée et d'une vision mobilisatrice. Les différences culturelles et l'attitude du corps professoral furent aussi mentionnées comme des obstacles à surmonter;Il fut aussi mentionné qu'un processus de planification bousculé ou insuffisant aurait pu entraver l'avancement du projet;L'un des risques inhérents à ce projet était la possibilité que l'un des établissements se désiste après avoir signé l'entente d'entreprise commune.
Financement	<ul style="list-style-type: none">La phase de démarrage fut soutenue par l'initiative SuperCroissance de l'Ontario qui a fourni 28,6 M\$ sur les 48 M\$ nécessaires, le reste étant partagé entre les deux établissements partenaires;Le financement provenant des inscriptions et les maximums de frais étudiants ont été établis selon l'échelle de l'université;Compte tenu des coûts élevés des services aux étudiants, aucun service ni infrastructure ne fut dupliqué. Les infrastructures et services existants, comme les RH, les résidences et les services médicaux de chaque établissement furent améliorés en prévision du nouvel établissement.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none">Il fut suggéré d'améliorer les services existants au CAN plutôt que de les réinventer;Des changements progressifs furent suggérés, par exemple l'introduction d'un programme de baccalauréat par année;Il fut suggéré que l'approche de la transition favoriserait mieux le profil des coûts et la qualité de l'enseignement plutôt que celle de l'entreprise commune;Compte tenu de la réussite de sa transition, l'Université de l'île de Vancouver fut mentionnée comme un partenaire à impliquer dans un éventuel processus de planification.

Étude de marché préliminaire

Afin de savoir si l'établissement d'une entreprise commune ou un partenariat avec le CAN pouvait présenter un intérêt, nous avons approché un certain nombre d'universités à travers le pays pour discuter de ce concept avec elles.

Chaque établissement fut informé qu'il ne s'agissait pas d'un processus de sélection et qu'aucune décision n'avait été prise quant à la voie à prendre.

Différents facteurs ont motivé notre décision d'approcher certains établissements plutôt que d'autres, notamment :

- les relations antérieures ou existantes avec le CAN;
- la situation géographique;
- l'accent mis sur l'éducation autochtone;
- l'alignement des secteurs de programmes;
- les modèles où cohabitent l'enseignement professionnel et l'enseignement supérieur.

Les entrevues ont surtout été réalisées par téléphone et nous tenons à remercier sincèrement les établissements pour leur ouverture et leur approche positive. Nous avons ressenti leur disponibilité à nous aider davantage au fil de l'évolution du projet et certains d'entre eux ont offert des suggestions positives quant à la manière de faire avancer le projet.

L'Université Dalhousie appuyait ouvertement le concept, mais souhaiterait plus d'information avant de décider si elle est prête à aller de l'avant.

Priorités stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> L'université démontre de l'intérêt pour l'éducation des Premières Nations, bien qu'elle ne mette pas l'accent sur ce domaine en ce moment. Le CAN offre un programme de sciences infirmières en collaboration avec Dalhousie. Des ingénieurs de l'université ont entrepris des recherches avec le gouvernement du Nunavut. L'université devrait prendre une décision stratégique envers le Nord pour inciter son corps professoral à s'impliquer.
Alignement des programmes	<ul style="list-style-type: none"> L'université croit qu'elle pourrait facilement s'aligner sur les besoins en programmes, mais qu'il y aurait une lacune du côté de la formation des maîtres, car elle n'offre pas ce programme. Elle croit également que, compte tenu du réchauffement climatique, il existe un potentiel de développement des technologies des océans et des questions côtières, la gestion des ports entre autres.
Intérêt des professeurs	<p>En fonction des programmes offerts, l'université est d'avis qu'il sera assez difficile d'intéresser les professeurs.</p>
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'une appropriation commune avec le CAN pour favoriser la propriété locale. Il serait important de consacrer du temps pour bien comprendre la culture de l'université. Devrait-on enseigner en inuktitut et, aussi, refléter la culture et la philosophie inuites ? Une approche par phases fut suggérée.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> Pour réussir, l'entreprise commune exigerait qu'une petite équipe fortement engagée définisse la culture et la programmation de l'opération. Il fut de plus suggéré que cette équipe devrait se doter de compétences à la fois didactiques et administratives, le nom de Peter Mackinnon qui travaille sur l'avenir de l'Université Athabasca fut, entre autres mentionné. De plus, le plan, tout comme l'équipe, devrait être doté d'un budget initial afin de mettre au point une approche solide qui permettrait d'obtenir du financement du fédéral pour l'établissement de l'université (besoin d'un budget de démarrage pour financer l'équipe). Enfin, il serait important que le groupe désigné puisse compter sur des gens d'expérience pendant la période de démarrage.

Université de Regina (UR)

9 904 ETP au premier cycle

Il existe une relation entre l'Université de Regina et le CAN et plusieurs programmes offerts ont des affinités avec ceux d'une université au Nunavut.

Priorités stratégiques	<p>L'Université de Régina n'a aucun plan précis concernant le Nord. Par contre, l'éducation autochtone est très présente dans son plan stratégique. La faculté d'éducation est déjà impliquée avec le CAN et son département de travail social assure une certaine participation avec les collèges régionaux du nord de la Saskatchewan ainsi qu'à Yellowknife et Whitehorse. L'Université de Régina a réalisé des études de faisabilité dans le Nord; elle pourrait bientôt être en mesure de les partager à l'extérieur de ses murs.</p>
Alignement des programmes	<p>L'UR a entrepris des discussions préliminaires avec le CAN afin d'offrir une maîtrise en éducation. Il existe également des possibilités pour la formation d'affaires, des études juridiques et policières, de l'inspection pour la santé publique et des arts autochtones. L'Université de Régina offre certains programmes dans des collectivités éloignées et dispose d'espaces d'études dans ces endroits, que les étudiants peuvent fréquenter. Elle offre également d'autres programmes d'apprentissage à distance et en ligne.</p>
Intérêt des professeurs	<p>On croit que les professeurs souhaiteraient participer à des programmes d'échange avec le Nunavut, car plusieurs d'entre eux participent à des recherches dans le Nord ou portant sur le Nord.</p>
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise commune nécessiterait un financement viable et à long terme. • On s'accorde sur le fait qu'il est nécessaire d'apporter une véritable contribution aux habitants du Nord, sans toutefois affaiblir le campus principal. • La distance entre les partenaires engendrait de multiples défis qui exigeraient des procédures et des politiques claires, et des ressources de gestion ciblées pour assurer un bon fonctionnement.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • L'Université de Régina n'a pas vraiment réfléchi à ce genre de programme. • Le CAN devrait bien planifier ses besoins en professeurs afin d'assurer la qualité et la capacité du corps professoral. Ceci pourrait inclure d'avoir au moins un instructeur titulaire d'un doctorat à temps plein pour maintenir la cohérence parmi les instructeurs.

Université de Winnipeg

5 750 ETP au premier cycle

L'Université de Winnipeg a un intérêt marqué pour les peuples et les programmes autochtones. Elle offre plusieurs programmes et techniques qui pourraient s'aligner avec le CAN.

Priorités stratégiques	<p>« L'autochtonisation » est l'un des piliers du plan stratégique de l'Université de Winnipeg. Tous les élèves doivent suivre un cours en lien avec les Autochtones. L'Université de Winnipeg est aussi à mettre au point des outils de développement professionnel qu'elle offrira aux entreprises et organismes qui souhaitent en apprendre davantage sur les peuples et les affaires autochtones. De plus, le président de l'université organise des rencontres avec un conseil consultatif autochtone pour les informer sur leurs plans et programmes.</p>
Alignement des programmes	<p>L'Université de Winnipeg peut offrir un alignement dans des domaines comme le paramédical et la gestion de projet ainsi que dans les études et la gouvernance autochtones. L'université offre déjà certains programmes d'apprentissage à distance à la télévision et en vidéo sur demande, et elle développe actuellement un programme de comptabilité en ligne. L'Université de Winnipeg et le CAN ont signé un protocole d'entente sur les études environnementales en vertu duquel les étudiants du collège peuvent transférer pour compléter leur baccalauréat.</p>
Intérêt des professeurs	<p>On croit que certains professeurs pourraient être intéressés.</p>
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • L'arrangement devrait être avantageux pour les deux parties d'une entreprise commune. • L'Université de Winnipeg envisagerait un transfert de blocs de crédits entre les établissements plutôt qu'une approche au cours par cours. Ce qui signifie que les étudiants pourraient entreprendre leurs études dans un établissement et les terminer dans l'autre.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Les professeurs devraient accepter d'être assignés au Nunavut plutôt qu'y être envoyés simplement pour stimuler l'enthousiasme et le milieu d'apprentissage. • On favoriserait un modèle de l'Université de Premières Nations selon lequel le CAN aurait un pied-à-terre au sud rattaché à une autre université.

Université de Victoria

12 541 ETP au premier cycle

L'Université de Victoria a travaillé en partenariat avec le CAN dans le passé et semble avoir un bon alignement avec les programmes requis au Nunavut.

<p>Priorités stratégiques</p>	<p>L'Université de Victoria développe un plan d'études autochtones particulier qui doit être dévoilé au printemps 2016. Ce plan ne dispose d'aucune orientation précise pour le Nord. Cependant, l'université a déjà offert le programme d'études juridiques au CAN, ce qui a permis à quelque 13 étudiants d'obtenir leur diplôme.</p>
<p>Alignement des programmes</p>	<p>Les programmes de l'Université de Victoria s'alignent dans des domaines comme la justice, les sciences infirmières, le travail social, la politique sociale et de la santé et l'administration publique. De plus, elle offre un diplôme en gestion et développement communautaire autochtone ainsi qu'en revitalisation des langues autochtones.</p>
<p>Intérêt des professeurs</p>	<p>Certains professeurs manifestent un intérêt marqué pour l'Arctique, les océans et l'environnement, et s'intéressent aux questions du Nord.</p>
<p>Possibilité d'entreprise commune</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait une compréhension claire des attentes, des échéanciers, des livrables et du budget. • Il faudrait un alignement avec les objectifs et les priorités stratégiques, comme l'excellence et des retombées significatives de la recherche. • Les défis se situeraient sur le plan des ressources, comme les voyages, l'accès, la connectivité et les budgets.
<p>Suggestions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait structurer des programmes, par exemple 2 + 2 (2 années au CAN et 2 années à l'université) pour que les étudiants commencent au collège et transfèrent ensuite à l'université pour terminer leur formation. • D'autres suggestions portaient sur des ententes d'une double admission entre l'université et le collège ainsi que des programmes d'apprentissage mixtes permettant d'offrir des cours intensifs durant de courtes périodes au Nunavut.

L'Université du Manitoba entrevoit un alignement possible des programmes et pourrait souhaiter examiner les synergies potentielles avec le CAN.

Priorités stratégiques	L'éducation autochtone fait partie du plan stratégique et du mandat de l'université. L'université mène plusieurs activités d'enseignement et de recherche dans le Nord et elle est impliquée dans les domaines de l'éducation autochtone et du développement de l'éducation dans le Nord.
Alignement des programmes	L'Université du Manitoba est d'avis qu'il pourrait y avoir un solide alignement des programmes offerts, car elle offre un large éventail de programmes, y compris une variété de programmes autochtones. L'un des programmes d'intérêt particulier, la formation des maîtres autochtones, actuellement en voie d'élaboration. Elle a aussi récemment développé un programme en travail social pour les populations autochtones.
Intérêt des professeurs	Certains professeurs et des étudiants de l'université réalisent déjà des projets de recherche dans le Nord qui, toutefois, ne se déroulent pas au Nunavut. Pour contrer la difficulté de recrutement des professeurs, l'université a suggéré la possibilité de concentrer les efforts sur les professeurs visiteurs ou en congé sabbatique d'un peu partout au Canada.
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait mieux comprendre l'offre actuelle du CAN. • Il faudrait mieux comprendre les besoins, les objectifs et les priorités du CAN. • Si un conseil des aînés devait être intégré au modèle de gouvernance, des explications détaillées avec le partenaire de l'entreprise commune seraient requises. • Les questions de transport, de logistique et d'hébergement constitueraient des défis.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Il serait important de bien prévoir et de bien articuler les besoins et les objectifs d'une entreprise commune. • Il devrait y avoir une discussion portant sur les avantages potentiels pour les deux établissements. • Il existe un potentiel d'attrait pour les professeurs visiteurs ou en sabbatique sur une base semestrielle ou annuelle.

Université de l'île de Vancouver

4 729 ETP 1^{er} cycle, solide programme professionnel

L'Université de l'île de Vancouver entrevoit des affinités possibles avec les programmes et pourrait souhaiter examiner les synergies potentielles avec le CAN.

Priorités stratégiques	L'Université de l'île de Vancouver (UIV) a déjà travaillé avec le Collège du Yukon et a achevé son processus de transition de collège à université en 2007. L'éducation autochtone est une priorité fondamentale de l'université qui est perçue comme un leader national dans le domaine.
Alignement des programmes	L'université offre un large éventail de programmes, notamment une vaste gamme de métiers professionnels, ainsi que des programmes conçus spécialement pour la clientèle autochtone et son corps professoral a une bonne compréhension des modes d'apprentissage autochtones. Elle embauche également huit aînés comme professeurs à temps plein qui contribuent aux programmes et à l'enseignement.
Intérêt des professeurs	L'UIV a beaucoup investi en éducation à distance et croit qu'une partie de ses programmes pourraient être livrés de cette manière. Il fut mentionné que la faculté d'éducation, des sciences humaines et de la santé pourrait souhaiter travailler au Nunavut.
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • Certains défis seraient à surmonter quant aux coûts élevés des services aux étudiants, de la gestion de la réputation et de la qualité. • Il y aurait nécessité d'aligner les valeurs fondamentales dans le cadre d'une entreprise commune. • L'arrangement devrait être à coût nul ou positif pour le partenaire de l'entreprise commune. • Un soutien gouvernemental important serait nécessaire en ce qui concerne les installations, les infrastructures, le logement et les TI.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'un processus transparent. • Il faut s'attendre à ce que la planification s'échelonne sur 3 à 5 années. • La tâche la plus lourde serait l'élaboration du système de gouvernance et la mise en place d'un sénat. • Il fut suggéré qu'un champion devrait être nommé au sein de l'établissement et qu'un comité d'orientation devrait être mis sur pied pour lancer le processus de planification.

L'Université Queen's a des affinités possibles quant aux programmes, en plus d'un corps enseignant ayant un intérêt pour le Nord et qui pourrait souhaiter y mener des recherches.

Priorités stratégiques	L'université n'a aucun plan particulier pour le Nord. Cependant, depuis la Commission de vérité et réconciliation, l'amélioration de l'offre aux Autochtones est devenue un objectif. Elle a mis sur pied certaines initiatives avec l'école de santé et de médecine au nord de l'Ontario, comme Moosonee. Aucun partenariat ni aucun campus éloigné à l'heure actuelle.
Alignement des programmes	L'Université Queen's jouit d'une offre solide en études environnementales, de plus certains professeurs réalisent des recherches dans le Nord et l'école des sciences politiques y mène des travaux. Queen's offre une maîtrise d'une année en administration publique, mais pas de cours de premier cycle. Queen's offre également certains cours en études nordiques.
Intérêt des professeurs	Tant les étudiants que les professeurs pourraient s'intéresser aux programmes d'échange. Certains professeurs donnent actuellement des cours intensifs de 3 semaines (plutôt que les cours habituels de 12 semaines) dans des villes ailleurs dans le monde, ce qui pourrait répondre à des besoins dans le Nord. L'Université Queen's serait prête à modifier le calendrier scolaire afin que les échanges puissent avoir lieu durant les mois les plus chauds.
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • L'université s'inquiéterait de l'image de marque, de la qualité des étudiants et des professeurs disponibles. • L'arrangement devrait être au moins à cout nul. • L'université exigerait du soutien pour les déplacements, le contrôle de la qualité et pour surmonter les défis liés au démarrage. • L'université ne voudrait pas être responsable des infrastructures physiques, mais voudrait avoir son mot à dire.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Tout dépendrait de l'envergure de l'entreprise commune. • L'Université Queen's voudrait s'assurer de la qualité du système de gouvernance avant d'accepter un tel accord. La présence d'un conseil d'administration et d'un sénat légitimerait l'établissement et satisferait aux critères d'Universités Canada. Par contre, cela entraverait la souplesse de l'établissement en ralentissant certaines prises de décision.

Université Thompson Rivers (UTR)

6 864 ETP au premier cycle

L'Université Thompson Rivers voit de grandes affinités au niveau des programmes et a comme mandat de desservir les étudiants autochtones.

Priorités stratégiques	<p>L'UTR n'a pas le mandat particulier pour desservir le Nord. Cependant, son plan stratégique comporte une référence générale visant à servir les étudiants autochtones. L'UTR est perçue comme « l'endroit où aller » pour les étudiants autochtones et elle a contribué au développement de plusieurs établissements autochtones, notamment le Nicola Valley Institute of Technology, un établissement d'enseignement postsecondaire de la Colombie-Britannique.</p>
Alignement des programmes	<p>L'UTR a mis en place une approche mixte pour sa prestation de programmes qui lui permet d'offrir à la fois des programmes d'apprentissage de métiers et des programmes professionnels. Son large éventail de programmes fait en sorte qu'elle pourrait facilement s'aligner sur les besoins potentiels du CAN, comme l'indiquait KPMG dans le rapport de la phase I.</p>
Intérêt des professeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Certains des cours de l'UTR menant à un diplôme sont complètement accessibles en ligne, ce qui pourrait s'avérer intéressant pour le CAN. • On a fait remarquer que certains professeurs de l'UTR pourraient souhaiter enseigner au Nunavut sur la base de contrats à court terme.
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • Un alignement sur les valeurs et sur le modèle de l'UTR est considéré comme un élément essentiel de l'établissement d'une entreprise commune avec l'université. • L'université a mentionné que l'élaboration d'une entreprise commune à succès exigerait beaucoup de temps et d'énergie de la part des deux parties en matière de planification et de collaboration. • Il fut aussi mentionné que l'adoption d'une culture universitaire par des instructeurs de métiers pourrait être un défi important. Un exemple fourni par l'UTR était la différence existant entre les politiques et les critères d'embauche entre les instructeurs de métiers et les professeurs d'université.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Il fut suggéré que s'il adoptait l'approche de transition, le CAN devrait commencer par offrir des programmes 2 + 2 (2 ans au CAN et 2 ans à l'université). De plus, le CAN pourrait, à l'origine, avoir des programmes entièrement livrés par d'autres universités pour en assurer peu à peu la prestation au fil des ans. L'échéancier pour réaliser une telle transformation fut évalué à environ 20 ans. • Il fut aussi suggéré que le doyen des sciences de l'UTR, M. Tom Dickinson, soit impliqué comme conseiller durant la transition ou la phase de partenariat. M. Dickinson travaille à l'UTR depuis 28 ans et a vécu la transition de celle-ci de collège à université.

Université des Premières Nations (UPN)

3 000 ETP au premier cycle

L'Université des Premières Nations a comme mandat de desservir les étudiants autochtones de l'ensemble du Canada et se reconnaît

de fortes affinités culturelles avec le CAN.

Priorités stratégiques	L'UPN n'a pas un mandat particulier pour desservir le Nord, mais son mandat de servir les Premières Nations vise l'ensemble du pays. Son nom antérieur, Saskatchewan Indian Federated College, fut changé pour Université des Premières Nations en 2003 ce qui correspond mieux à sa vision d'être une université pour les Premières Nations.
Alignement des programmes	L'UPN offre un large éventail de programmes, incluant des programmes conçus expressément pour les communautés autochtones. Elle offre plusieurs cours en ligne et s'efforce de rendre ses programmes menant à certificat entièrement accessibles en ligne. L'UPN a aussi de l'expertise en enseignement de la langue inuite, ce que peu d'universités possèdent.
Intérêt des professeurs	<ul style="list-style-type: none"> • On ressentait qu'il pourrait y avoir de l'intérêt de la part des professeurs, particulièrement dans les domaines de l'éducation, du travail social, des études autochtones et des langues. • Il fut suggéré que des professeurs pourraient être envoyés au Nunavut en congé de recherche ou sur une base semestrielle.
Possibilité d'entreprise commune	<ul style="list-style-type: none"> • Une complète adéquation avec le mandat de l'UPN était vue comme essentielle au succès d'une entreprise commune. • Les défis mentionnés portaient sur le financement et la capacité. L'UPN aurait besoin d'un financement suffisant pour entreprendre un tel projet. C'est un établissement relativement petit sur le plan du personnel avec seulement 50 membres du corps professoral. Par conséquent, le degré de participation des professeurs était perçu comme un élément devant être discuté avant même d'entreprendre le projet.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Il fut suggéré que le CAN pourrait adopter la structure 2 + 2 pour ses programmes (2 ans au collège et 2 ans à l'université). L'UPN décerne dans les communautés autochtones un diplôme de l'université de Regina assorti de l'image de marque UPN. • Il fut aussi suggéré qu'il serait peut-être plus facile pour le CAN d'obtenir une accréditation d'une université existante, car les procédures d'assurance de la qualité seraient déjà en place.

L'Université McGill a récemment mis l'accent sur la formation des autochtones et propose des cours spécialement conçus pour les communautés des Premières nations.

Priorités stratégiques	<p>Même si l'éducation dans le Nord du Canada ne fait pas spécifiquement partie du plan stratégique de l'Université McGill, le nouveau provost de l'université a cependant mis l'accent sur la formation des autochtones et les études autochtones. L'Université collecte actuellement des données provenant des différents départements et écoles afin de déterminer une position de l'Université en ce qui concerne l'éducation des Autochtones.</p>
Cohérence interne du Curriculum	<p>McGill offre une grande variété de programmes, et beaucoup de ces programmes sont offerts en ligne. L'Université a établi des partenariats avec les collectivités des Premières nations de la baie James. McGill y offre des cours autant en ligne qu'en salle de classe. Les communautés ont des salles réservées à cet effet. Ces salles sont équipées d'ordinateurs réservés aux membres de la communauté qui prennent des cours. McGill propose des certificats du premier cycle, taillés sur mesure, dans les domaines de l'administration publique, la justice, la santé, et le travail social dans les communautés. Elle cherche à développer davantage ces programmes.</p>
<u>Intérêts de la Faculté</u>	<ul style="list-style-type: none"> • McGill croit que les facultés qui ont des projets au Nord (comme l'ingénierie, le travail social, l'exploitation minière, etc) pourraient souhaiter travailler au Nunavut. L'Université compte actuellement des professeurs qui voyagent dans le nord avec des étudiants pour y entreprendre des recherches. • Les études autochtones sont également identifiées comme un domaine où les échanges entre les professeurs et les étudiants pourraient être d'intérêt pour McGill.
Opportunité de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • McGill a manifesté de l'intérêt pour effectuer de l'expansion dans une certaine région géographique. • McGill a indiqué qu'elle avait envisagé la possibilité de travailler avec NAC il y a 4 ans, mais avait trouvé le niveau de l'infrastructure et la technologie en place trop faible pour supporter les cours en ligne. L'expansion de la bande passante et l'amélioration de la technologie avaient été identifiées comme des domaines majeurs nécessitant de l'amélioration avant d'envisager le succès d'une telle démarche. • McGill a également mentionné qu'elle aurait besoin d'un nombre constant d'étudiants locaux pour pouvoir soutenir une offre de programmes adaptés au Nunavut.
Suggestions	<ul style="list-style-type: none"> • Il a été suggéré au NAC d'envisager la possibilité d'un partenariat multiple, c'est-à-dire avec différentes Universités en fonction des programmes ciblés. • Il a été mentionné qu'il était important d'avoir des objectifs et des buts clairs dès le départ. • La nécessité pour les étudiants du NAC d'avoir des services aux étudiants appropriés, a également été identifiée comme étant importante pour maintenir le niveau des élèves

Entreprise commune : résumé

Institution	Intérêt	Priorités stratégi.	Alignement des prog.*
Université Dalhousie	Moyen	Faible	9
Université de Regina	Moyen	Fort	9
Université de Winnipeg	Moyen	Fort	9
Université de Victoria	Moyen	Fort	9
Université du Manitoba	Moyen	Moyen	9
Université ile de Vancouver	Moyen	Fort	8
Université Queens	Moyen	Moyen	8
Université Thompson Rivers	Moyen	Moyen	10
Université P. N.	Moyen	Fort	9
Université McGill	Faible	Faible	9

Code d'alignement :

Fort	Moyen	Faible
------	-------	--------

*Programmes offerts parmi les 11 secteurs de programmes suggérés pour le CAN

Il est important de rappeler que nous étions à la recherche de rétroaction liée à la pertinence d'un éventuel partenariat ou entreprise commune et que nous ne cherchions pas à mesurer l'intérêt à y participer.

Au vu des entrevues menées par KPMG auprès de ces établissements, la plupart des universités appuyaient favorablement le concept d'une entreprise commune potentielle avec le CAN. Plusieurs de ces universités ont un volet visant à desservir les Autochtones ou le Nord dans leur plan stratégique et, ou bien elles sont déjà en partenariat avec des collèges situés dans le Nord, incluant le CAN, ou bien elles l'ont été par le passé.

Plusieurs des établissements que nous avons interviewés offrent aussi des programmes pouvant s'aligner avec des secteurs de programmes éventuels proposés dans la phase I de notre étude. Ceux-ci incluent l'administration publique, les études environnementales, les études inuites et l'éducation. Plusieurs établissements sont également dotés de solides capacités pour l'éducation à distance ou en ligne. Bien que la plupart des universités interviewées possèdent plusieurs affinités, la plupart n'avaient aucun programme en gestion du tourisme et en gestion immobilière.

Lorsqu'il fut question d'établir un partenariat d'entreprise commune avec le CAN, toutes les universités ont manifesté de l'intérêt. Par contre, elles ont aussi indiqué qu'elles auraient besoin de mieux comprendre les besoins ainsi que l'échéancier et l'ordre de grandeur des budgets requis. Toutes les universités ayant manifesté de l'intérêt ont indiqué qu'elles chercheraient une solution gagnant-gagnant et non pas une relation symbolique. De plus, la plupart des universités ont aussi précisé qu'elles ne chercheraient pas nécessairement à augmenter leurs revenus avec un tel arrangement, mais qu'elles n'étaient pas non plus prêtes à subir des pertes.

Plusieurs des établissements interviewés ont offert les mêmes suggestions pour la suite des choses, notamment :

- le besoin d'une stratégie explicite
- un engagement financier
- la création d'un comité ou groupe d'orientation
- la nécessité d'y consacrer des ressources
- un soutien pour les installations, le logement et les infrastructures.

Collège de l'Arctique du Nunavut : analyse des lacunes

Dans la présente section, nous avons évalué l'infrastructure et le modèle de gouvernance actuelle du collège et les avons comparés aux critères d'Universités Canada et aux enseignements tirés de nos entrevues avec les universités. Nous avons précisé les écarts entre les deux ainsi que les gestes à poser pour les combler.

Gouvernance

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les universités doivent posséder un conseil d'administration indépendant conforme à l'engagement de responsabilité publique, qui exerce un contrôle sur les finances de l'établissement, et qui est constitué de représentants des parties prenantes externes, des professeurs, des étudiants actuels et anciens.	Le CAN est doté d'un conseil des gouverneurs; or, ce conseil relevant du ministre, il n'est pas considéré comme indépendant. De plus, ce conseil présente son budget au ministre plutôt que d'avoir le contrôle sur les finances de l'établissement.	✗
Les universités doivent avoir un sénat ou un organe similaire élu démocratiquement qui accorde l'autorité au personnel concernant les décisions sur les admissions, le contenu, et autres pratiques et politiques connexes.	Le CAN ne dispose pas actuellement d'un sénat ni d'aucun conseil similaire.	✗
Les universités disposent d'une administration supérieure comprenant un président et des vice-présidents ou autres dirigeants selon la taille de l'établissement.	Le CAN dispose d'une administration supérieure, dont un président et des doyens de facultés.	✓

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/partenariat
Le gouvernement du Nunavut devrait accorder au CAN l'autorité d'établir un conseil qui soit indépendant du gouvernement. Ce conseil serait responsable du budget et devrait s'assurer d'une représentation des parties prenantes externes ainsi que des professeurs et des étudiants. Nos entrevues avec les universités indiquent qu'il serait aussi possible d'établir un conseil des aînés pour travailler de concert avec un conseil traditionnel.	Le CAN pourrait s'appuyer sur les structures de gouvernance déjà existantes de l'établissement partenaire plutôt que d'établir un conseil et un sénat de plein droit. C'est le cas de l'Université Guelph-Humber. De plus, le CAN et le GN devront déterminer si un tel arrangement est possible en vertu des lois existantes.
Le CAN devrait établir un sénat ou un organe similaire si aucun n'est en place. Cet organe serait composé de professeurs du CAN. La loi devrait également être révisée afin de déterminer si un sénat peut actuellement être établi.	Le CAN devrait chercher à impliquer les principaux groupes autochtones et les aînés influents pour s'assurer que les priorités historiques et culturelles continuent d'être prises en compte.

Étudiants

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Un ETP de 500 étudiants est nécessaire pour satisfaire aux critères d'Universités Canada.	Le CAN a maintenu une moyenne de 68 ETP au cours des cinq dernières années, en prenant en compte tous les niveaux scolaires et les champs d'études.	✗

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Sans progrès dans les taux d'obtention de diplômes du secondaire et de participation, le nombre d'ETP n'atteindra pas 500 avant 2130. Le CAN aurait besoin d'un très grand afflux d'étudiants venus des autres provinces et territoires ou de l'étranger pour satisfaire à ce critère.	Chacun des établissements ciblés satisfait déjà à ce critère, ce qui fait que le CAN n'aurait pas à satisfaire seul à ce critère de 500 ETP.

Secteurs de programmes/programmes d'études

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les universités offrent des cours complets de 1er et de 2e cycles menant à un diplôme universitaire décerné par l'établissement lui-même.	En ce moment, le seul programme menant à un diplôme offert par le CAN est un baccalauréat en sciences infirmières de l'Arctique dont le diplôme est décerné par l'Université Dalhousie.	✗
Les programmes de 1 ^{er} cycle se caractérisent par leur étendue et leur profondeur dans les domaines traditionnels des arts ou des sciences.	Aucun diplôme de baccalauréat n'est actuellement décerné par le CAN. Cependant, il existe une variété de partenariats avec d'autres universités pour offrir des programmes.	✗
Le contenu des programmes universitaires est déterminé par le sénat, lequel serait composé de professeurs selon les principes de gouvernance.	Les cours et les programmes offerts sont déterminés par le ministre, en fonction d'une recommandation du conseil des gouverneurs.	✗

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
<p>Le CAN devrait établir un plan pour développer des diplômes et des partenariats pour répondre aux critères d'Universités Canada.</p> <p>Les entrevues menées auprès des universités indiquent qu'il est possible pour une université d'offrir à la fois des programmes de métiers et des programmes menant à une profession pour le Nord. Cependant, le CAN devra déterminer la manière de se positionner et s'assurer qu'il y aura une progression de cheminements possibles. De plus, l'importance d'un ensemble de programmes taillés sur mesure fut aussi mentionnée par les universités.</p>	<p>Le CAN et l'université partenaire auront à s'entendre sur un ensemble de programmes pour l'établissement. Selon le plan retenu et les offres choisies, le CAN pourrait être en mesure d'offrir des programmes et des diplômes plus rapidement, et ce, en fonction des offres et des capacités du partenaire. Le CAN et son partenaire pourraient être en mesure de transférer des blocs de crédits entre les deux établissements, ce qui permettrait aux étudiants d'entreprendre un programme dans un endroit et de terminer dans l'autre.</p>
<p>Le CAN pourrait maintenir les relations existantes avec les universités pour continuer à offrir les programmes et les diplômes, en plus d'établir de nouvelles relations pour élargir son offre de programmes.</p>	<p>Il pourrait y avoir des possibilités de développer des programmes d'études autochtones faisant partie d'une démarche au CAN et comme à l'établissement partenaire pour permettre aux étudiants de mieux comprendre le lien qui existe entre les deux.</p>

Dotation en personnel

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les programmes de premier cycle sont livrés par des professeurs de niveau avancé.	Il faudra que le CAN et l'établissement partenaire embauchent du personnel enseignant au 1 ^{er} cycle détenant une maîtrise et que ce personnel soit approuvé par l'université responsable des diplômes décernés.	✓
Le personnel enseignant devrait posséder un doctorat ou un autre diplôme supérieur, en plus d'une expérience professionnelle pertinente.	Comme mentionné plus haut, certains professeurs devront détenir une maîtrise, tandis que d'autres auront besoin de posséder de l'expérience ainsi qu'un certificat en éducation des adultes.	✓
L'évaluation périodique du rendement des professeurs, assortie d'une composante où l'évaluation est réalisée par les étudiants.	L'évaluation du rendement et de la gestion du CAN est basée sur le processus d'évaluation du gouvernement du Nunavut.	✓

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Le CAN devra réaliser une analyse détaillée des cibles actuelles et à venir des besoins en personnel, en fonction du plan d'enseignement.	Le CAN et le partenaire de l'entreprise commune devront élaborer un plan mixte de dotation en personnel. La CAN pourrait tirer parti de la capacité de son partenaire pour inciter des professeurs détenant un doctorat à venir enseigner dans l'Arctique et ainsi combler ses besoins. Cela devrait être compris dans les critères de sélection de l'université partenaire.
Le CAN pourrait devoir développer un outil d'évaluation du personnel pour s'assurer que la façon de mesurer la qualité du rendement des professeurs soit adaptée à la réalité d'une université.	Le CAN pourrait possiblement se servir des outils et du cadre d'évaluation du rendement du personnel de l'établissement partenaire.

Assurance de la qualité

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les universités doivent avoir mis en place des modes et des pratiques d'assurance de la qualité qui permettent d'évaluer ses programmes d'enseignement et ses services de soutien, de façon cyclique et récurrente, et d'approuver de nouveaux programmes.	Le CAN dispose actuellement d'une politique d'évaluation des programmes, pourtant elle ne semble ni cyclique ni continue. Nous avons compris que des modifications sont présentement apportées aux processus d'assurance de la qualité au CAN.	✗
Les autorités provinciales ou régionales ont un rôle à jouer dans l'assurance de la qualité.	Le Collège de l'Arctique du Nunavut ne prévoit actuellement aucun rôle pour le ministre pour ce qui est de l'assurance de la qualité.	✗
Les universités peuvent aussi réclamer un agrément pour s'assurer que le contenu des programmes est toujours de la plus haute qualité. L'agrément peut aussi apporter de la crédibilité à une université.	Le CAN ne semble jouir d'aucun agrément. Ce qui n'est cependant pas une obligation.	✗

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Le CAN pourrait faire appel à d'autres gouvernements susceptibles de lui fournir un programme et un cadre d'assurance de la qualité comme l'a fait le Collège du Yukon. Cependant, tout comme pour le Yukon, il est possible que le Nunavut doive développer sa propre approche, aidé en cela par d'autres établissements.	Le CAN pourrait avoir l'occasion d'utiliser les programmes d'assurance de la qualité déjà en place au sein de l'université partenaire. Ceci exigerait que le CAN et le GN travaillent avec le gouvernement de l'établissement partenaire et adaptent les lois selon les besoins.
La création d'une université exigera une nouvelle loi sur l'habilitation ou une modification de la Loi sur le Collège de l'Arctique du Nunavut pour lui attribuer une autorité plus grande.	L'accès aux processus internes d'assurance de la qualité de l'université partenaire devrait être considéré comme un critère de sélection pour un partenaire.
Le CAN devra mettre en place des modes et des pratiques internes d'assurance de la qualité qui répondent aux critères d'Universités Canada.	

TI et bibliothèque

Universités	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les universités utilisent des systèmes de gestion des étudiants, comme Banner pour les inscriptions, l'affichage des notes et l'information sur les comptes.	Le CAN est en voie de mettre en œuvre PeopleSoft Campus Solutions, ce logiciel n'est cependant pas encore utilisé.	✗
Les universités utilisent des systèmes comme BlackBoard pour la remise des travaux, les communications et le partage de fichiers.	Le CAN utilise Desire2Learn et Moodle comme systèmes de gestion de l'apprentissage.	✓
Typiquement, les universités offrent la connectivité wifi, des disques durs de stockage et des imprimantes à leurs étudiants sur le campus.	L'infrastructure TI sur le campus est actuellement inconnue.	Inconnue
L'accès à la bibliothèque et à d'autres ressources d'apprentissage adaptées à la mission, aux objectifs et aux programmes de l'établissement. Les entrevues ont suggéré qu'une université devrait consacrer 5 % de ses revenus annuels à ses bibliothèques.	Chaque campus est doté d'une bibliothèque qui contient du matériel adapté aux programmes offerts dans la région. Les étudiants ont également accès à certaines bases de données de périodiques en ligne. Il faudrait confirmer le niveau actuel d'investissement.	✓

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Le CAN devra examiner si ses systèmes sont suffisamment robustes pour gérer un plus grand nombre d'étudiants et un éventail élargi de programmes. Il en va de même pour l'équipement informatique et les infrastructures.	Le CAN pourrait tirer parti des systèmes d'information des étudiants ou de gestion des apprentissages.
Le CAN devrait sans doute élargir l'accessibilité aux périodiques en ligne à mesure que l'offre de programmes sera augmentée.	Le CAN pourrait exploiter les systèmes d'apprentissage en ligne, les bibliothèques et les programmes en place dans l'établissement partenaire. Ceci devra faire l'objet d'étude durant le processus de sélection et une fois le plan de mise en œuvre élaboré.
Déterminer le niveau d'investissement actuel dans les ressources de bibliothèque et élaborer un plan visant à s'assurer que les ressources sont suffisantes pour répondre aux besoins des étudiants et de l'accroissement des programmes.	

Immobilisations corporelles

Universités	État actuel	Répond ? (✓/×)
Une université a besoin d'espaces adéquats et d'installations pour ses élèves et ses professeurs.	Les plans pour un nouveau campus sont en voie d'élaboration : 15 nouvelles salles de classe pourront recevoir jusqu'à 269 étudiants et 37 professeurs. Ce plan prévoit également que l'édifice pourra facilement être agrandi pour répondre aux besoins à venir. Il reste à déterminer si ces chiffres font référence à des étudiants ETP, TP ou PT ainsi que la capacité qui serait réservée à l'enseignement supérieur.	Inconnue

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Le CAN pourrait sonder les gouvernements locaux et les installations de loisir pour bénéficier de classes ou de programmes sportifs additionnels.	Le critère des 500 ETP serait déjà satisfait grâce au partenaire. Donc, moins d'espaces seraient nécessaires sur le campus dans le cadre d'une entreprise commune. Néanmoins, un plan de croissance devra tout de même être mis en place, en fonction du nombre d'étudiants attirés par les programmes offerts.
Afin d'atteindre les cibles de 500 ETP, le CAN devra prévoir un plan d'investissement en immobilisations basé sur la mixité des cours en personne ou en ligne offerts au fil des ans.	Le CAN et l'établissement partenaire devraient réaliser une évaluation des installations, en se basant sur l'ensemble des programmes offerts afin de déterminer l'endroit optimal où offrir certains cours.
Le CAN devra s'assurer que les budgets prévus en immobilisation incluent des fonds pour les laboratoires et les installations nécessaires aux offres de programmes supplémentaires contenues dans le plan.	
Peu importe l'option retenue, il faudra prévoir du logement pour les étudiants et les professeurs.	

Partenariats

Universités	État actuel	Répond ? (✓/✗)
Les universités établissent souvent des partenariats avec d'autres universités ou collèges pour offrir des programmes mixtes ou pour élargir leur offre.	Le CAN a des ententes de partenariats avec des universités comme l'Université Dalhousie, l'Université de Régina et l'Université du Nouveau-Brunswick pour offrir des programmes et des diplômes ainsi qu'avec l'institut de recherche du Nunavut. De plus, le CAN semble avoir des relations avec la SRCEA et le centre culturel de Cambridge Bay.	✓

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Comme on l'a vu avec le Collège du Yukon, le CAN pourrait continuer d'établir des partenariats avec des universités à travers le Canada même pendant qu'il se transforme lui-même en université. Notre analyse globale confirme également que des établissements à travers le monde continuent de nouer des partenariats avec d'autres établissements même après être devenus une université.	Une entreprise commune est, de par sa nature même, un partenariat avec un autre établissement. Ceci serait appuyé par des programmes et services entre les établissements.
	Sur la foi de commentaires tirés des entrevues, les partenaires voudraient s'assurer que les deux partenaires tirent un bénéfice d'un tel accord.
Réaliser un examen du potentiel pouvant découler d'un partenariat avec la SRCEA et le centre créatif et culturel tant pour la recherche que pour la possibilité de développer et de livrer de nouveaux programmes.	

Recherche

Critères d'Universités Canada	État actuel	Répond ? (✓/✗)
L'énoncé de mission et les objectifs d'enseignement doivent démontrer un engagement envers la recherche, la curiosité théorique et l'avancement de la connaissance.	L'énoncé de mission actuel du CAN ne traite pas de la recherche.	✗
Les universités ont un historique de recherche avéré et s'attendent à ce que leurs professeurs s'impliquent dans des recherches évaluées par leurs pairs, et que ces recherches soient publiées et diffusées à l'externe.	Le CAN a déjà des partenariats en place avec l'IRN. De plus, son plan stratégique actuel contient des projets de recherche à venir en collaboration avec Piqqusilirivvik et des publications connexes. Il n'est pas évident de savoir combien de ces recherches sont évaluées par des pairs ou publiées.	Inconnue
Les universités accordent à leur personnel le temps et le soutien nécessaires pour mener à bien leurs recherches.	On ne sait pas dans quelle mesure le personnel dispose de temps et de soutien pour leurs recherches.	Inconnue

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
Le CAN devrait établir un plan de recherche afin de soutenir son plan stratégique pour l'avenir. Cela devra aussi se refléter dans l'énoncé de mission.	Le CAN pourrait bénéficier de la recherche existante menée dans le Nord par un établissement partenaire et développer par la suite un plan de recherche mixte.
<p>Peu importe la solution retenue, le CAN pourrait contacter la SRCEA à Cambridge Bay pour obtenir des locaux pour la recherche, en plus de tisser des relations avec les scientifiques qui viennent étudier au Nunavut. L'établissement partenaire pourrait aussi être intéressé par les possibilités qu'offre la SRCEA et par les locaux de recherche qui pourraient y être disponibles.</p>	

Services de soutien aux étudiants

Universités	État actuel	Répond ? (✓/✗)
<p>Les universités offrent de solides services de soutien aux étudiants, comme les conseils pédagogiques et d'orientation professionnelle, des services de santé pour les étudiants, des centres d'études, une bibliothèque et des programmes sportifs.</p>	<p>Le CAN se fie aux gestionnaires de programmes pour offrir des conseils pédagogiques et d'orientation professionnelle, cependant un conseiller en développement de carrière offre ses conseils au campus Nunatta. Chaque campus compte un conseiller étudiant et le directeur des services aux étudiants d'Iqaluit offre du counseling au besoin.</p> <p>Nous avons compris que le CAN est en voie d'embaucher un coordonnateur en loisirs afin d'organiser des activités pour les étudiants du campus d'Iqaluit.</p> <p>Nous avons aussi compris que le CAN est en processus d'embauche d'un ainé qui travaillera dans les résidences de chacun des campus pour offrir son soutien.</p>	

Actions requises

Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/parteneriat
<p>Le CAN devrait établir une base de services à offrir et se doter d'un plan pour les améliorer. L'insuffisance de services de soutien adéquats pour les étudiants pourrait avoir des répercussions sur le recrutement et la rétention des étudiants.</p> <p>Dans le cas d'une entreprise commune, le CAN et le partenaire devront déterminer quels services aux étudiants cette entreprise pourrait offrir aux étudiants. Cela pourrait réduire le besoin pour le CAN de développer ses propres services. Certaines options pourraient inclure l'accès à une bibliothèque en ligne, des modules de counseling de carrière et autres programmes de soutien en ligne.</p>	

Avantages relatifs de chaque option

En se basant sur les faits recueillis durant notre travail de terrain et de notre analyse des lacunes, il nous est possible de déterminer les avantages relatifs de chacune des options.

Avantages de l'approche entreprise commune ou de partenariat

- La capacité de satisfaire aux critères d'Universités Canada grâce au partenariat établi avec une université déjà reconnue et qui satisfait aux critères ETP et à ceux qui concernent le corps enseignant.
- La réduction des coûts et des ressources à l'égard de l'assurance de la qualité pour le gouvernement du Nunavut.
- Le grand potentiel d'alignement sur les besoins en main-d'œuvre du territoire grâce à la possibilité de puiser dans le large éventail des cours et programmes offerts par un plus grand établissement.
- L'attractivité potentiellement plus grande pour les étudiants du reste du Canada et du monde grâce au lien établi avec une marque reconnue et la possibilité de bénéficier de ses réseaux de recrutement et de marketing.
- De meilleures possibilités d'échanges pour les étudiants et de partage de personnel.
- Une sélection minutieuse du partenaire pour l'entreprise commune, il devrait être possible à la fois de créer un bon alignement avec le CAN et de profiter de l'accès aux locaux offerts par la SRCEA.
- Le potentiel de partage des coûts et des investissements partagés avec le partenaire.

Avantages de l'approche transition

- Le maintien de la propriété au Nunavut.
- Un seul preneur de décision pour le développement des cours et des programmes, ce qui pourrait accélérer les progrès et réduire les besoins de compromis.
- Un échéancier potentiellement plus court, car aucun processus de sélection n'aurait à prendre place.
- Une réduction de la dépendance envers d'autres parties.
- Aucun besoin d'accord d'entreprise commune ou de partenariat complexe.
- Aucun risque de désengagement ou de manquement à ses obligations de la part du partenaire.
- Les fonds investis par le gouvernement ont de plus grandes chances d'être dépensés au Nunavut.

Étude des lacunes : prochaines étapes

Peu importe la solution retenue, les étapes décrites ci-après devront être respectées pour aller de l'avant. Les deux options exigeront le développement continu du CAN.

- Mise sur pied d'un comité d'orientation
- Nomination d'un champion
- Élaboration d'un énoncé de mission et de vision
- Adoption de la structure de gouvernance optimale (conseil, sénat)
- Établissement de plans stratégiques pour la faculté, les applications et systèmes d'information, les programmes, les édifices, la dotation en personnel et les services de soutien aux étudiants. Le plan des programmes à offrir devra aussi inclure les programmes de métiers et ceux de la formation des adultes.
- Partenariat avec le gouvernement du Nunavut et d'autres provinces pour l'établissement d'un cadre d'assurance de la qualité pour l'université, y compris un processus de révision.
- Renforcement des relations avec le gouvernement et les organisations communautaires locaux ainsi qu'avec les organismes de recherche et les centres culturels.
- Détermination de la formule de financement, y compris la structure des frais étudiants et de la contribution gouvernementale.

Les différences fondamentales des étapes ultérieures dépendront de l'implication de l'université partenaire dans l'élaboration de l'entreprise commune ou du partenariat. Il existe un avantage à les impliquer le plus tôt possible dans la démarche, car le gouvernement du Nunavut et le CAN pourraient tirer profit de leur expertise et aider à articuler la stratégie. D'autre part, ceci doit être contrebalancé par le besoin, pour le gouvernement, d'élaborer sa propre stratégie et de faire en sorte qu'il conclut un accord avec le meilleur partenaire possible.

Implications pour le gouvernement du Nunavut

Il est important de noter que la décision d'aller de l'avant avec l'une ou l'autre des options aura des implications sur les politiques et sur les ressources du gouvernement. Le tableau suivant souligne les questions qui devront être prises en compte dès le début de la démarche.

Lois, politiques et financement

Il est évident que, peu importe l'option retenue, une série de questions auront des répercussions sur le gouvernement du Nunavut.

	Collège universitaire de l'Arctique du Nunavut	Entreprise commune/partenerariat
Révision des lois	Les lois actuelles devront être révisées et des modifications devront être apportées à la structure de gouvernance du collège pour l'affranchir davantage du gouvernement.	Selon la nature du véhicule choisi, le gouvernement devra revoir la loi pour déterminer si le processus proposé est permis. Le changement nécessaire sera sans doute plus important si une entité juridique différente est créée.
Assurance de la qualité/ agrément	Le gouvernement devra prendre les mesures nécessaires pour mettre sur pied des modes et des pratiques d'assurance de la qualité pour l'agrément des programmes. Les commentaires obtenus du Collège du Yukon laissent croire que, bien qu'une approche impliquant une autre province ou un autre territoire semble attrayante, il est probable que le gouvernement devra développer ses propres ressources et procédures pour y arriver.	Ici encore tout dépendra du modèle final retenu, mais il exigera sans doute que les diplômés soient accrédités par la province ou le territoire de l'autre université. La loi actuelle pourrait faire en sorte que le gouvernement doive accorder une autorité à l'autre université pour lui permettre de fournir l'enseignement dans le territoire.
Politique – frais étudiants	Le succès de l'option retenue dépendra sans doute des frais de scolarité facturés aux étudiants. Le gouvernement devra préciser son approche et le degré de soutien qu'il entend fournir.	
Politique – étudiants hors territoire	Afin de respecter le 500 ETP, il sera essentiel que le collège universitaire soit en mesure de recruter partout au Canada et dans le monde. Le gouvernement devra élaborer une politique à cet effet qui portera sur les frais, mais qui saura aussi assurer un équilibre visant à répondre aux besoins des habitants du territoire.	Ceci devra être élaboré en tenant compte de la nécessité d'attirer des étudiants du reste du Canada, mais, comme le critère des 500 ETP n'entrera pas en ligne de compte, cela pourra être fait en maintenant l'accent sur une expérience d'apprentissage adéquate et qui ne posera donc pas de problème pour l'entreprise commune ou le partenariat.
Financement – démarrage	Dans le but de préserver l'élan existant, il sera essentiel que le gouvernement identifie suffisamment de ressources (humaines et financières) pour gérer le projet de manière efficace.	
Financement - fonctionnement	Peu importe l'option retenue, des modèles d'investissements en immobilisations et en fonctionnement devront être développés et appuyés. Les universités partenaires éventuelles ont toutes indiqué qu'elles auront besoin d'une assurance de financement gouvernemental avant de décider d'aller de l'avant. Le gouvernement devrait en tenir compte dans ses budgets et sa planification à venir.	

Plan d'action de haut niveau

Cette partie du rapport décrit un plan d'action de haut niveau et un échéancier potentiel de développement de chacune des options. L'échéancier ne devrait servir que d'indicatif puisqu'il reposera fortement sur la décision prise et les ressources consenties par le gouvernement.

Plan d'action de haut niveau

Comme on peut le constater à la suite de nos conclusions à ce jour, les actions requises pour l'une ou l'autre des options sont très similaires et bon nombre de décisions devraient être prises en fonction de la stratégie et du plan de programmes à offrir avant de décider quel véhicule serait le mieux adapté pour le Nunavut. Les diapositives qui suivent fournissent un plan d'action à haut niveau ainsi qu'une feuille de route.

N°	Action	Joueur
1.	<p>Sensibilisation et engagement</p> <p>Il est essentiel que les recherches menées jusqu'à maintenant soient partagées avec un large éventail de parties prenantes de sorte que toutes comprennent bien la nature du travail entrepris, s'approprient les conclusions et s'entendent sur la démarche générale à entreprendre. Cela devrait inclure l'ensemble des ministères gouvernementaux, le CAN (y compris son conseil des gouverneurs), les organisations inuites, les groupes communautaires ainsi que les principaux employeurs potentiels, comme ceux du secteur des mines. Il serait important que ce processus soit maintenu tout au long de l'aventure pour préserver l'engagement des parties.</p>	Gouvernement du Nunavut
2.	<p>Mise sur pied d'un groupe d'orientation stratégique</p> <p>Il faudra mettre sur pied un comité d'orientation pour guider le projet à mesure qu'il progresse, dès ses premières phases, tout au long de la planification et de son actualisation éventuelle, quelle que soit l'option retenue. Ce comité devrait être formé de dirigeants du CAN et du gouvernement, de membres clés des organisations inuites et d'autres groupes communautaires. Ce groupe aurait l'autorité nécessaire pour prendre des décisions.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN
3.	<p>Mise sur pied d'un groupe de travail et gestionnaire de projet</p> <p>Compte du très grand nombre de détails dont il faudra tenir compte, un groupe de gestion ou de travail devrait être mis sur pied, lequel serait responsable de faire avancer le projet et de mesurer les progrès réalisés en fonction des actions convenues. Ce groupe devrait inclure des représentants du gouvernement et du CAN et être doté de ressources qui lui permettent de faire appel à une expertise externe, le cas échéant. Un certain nombre de suggestions ont été faites concernant les personnes susceptibles d'avoir l'expérience nécessaire pour contribuer à un tel processus. Il serait aussi utile de tirer avantage de partenaires éventuels pour faire avancer le processus de planification stratégique et de mise en œuvre.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN

Plan d'action de haut niveau

No.	Action	Ownership
4.	<p>Atelier d'élaboration d'une stratégie initiale pour le comité d'orientation Le premier geste de ce groupe serait de se réunir et de s'entendre sur les objectifs fondamentaux de « l'université ». Ceux-ci devraient être de haut niveau, en raison de leur nature, et refléter les priorités concernant les politiques de la participation et du contenu historique et culturel. Ces objectifs devraient aussi prendre en compte les programmes, la demande d'étudiants et les futurs besoins économiques et de main-d'œuvre. Le résultat d'une telle rencontre devrait donner naissance à un plan stratégique quinquennal, au minimum, et inclure la recherche et les conclusions de la phase I du projet actuel. Selon le temps disponible et les résultats de cet atelier, il pourrait être à propos de prévoir un atelier subséquent pour vérifier que suffisamment de chemin a été accompli.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN
5.	<p>Pratiques exemplaires Il serait opportun de penser à visiter des lieux de pratiques exemplaires ou de décrire plus en détail certaines études de cas des organisations citées en référence dans ce document, et mieux comprendre comment ces universités fonctionnent au quotidien.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN
6.	<p>Choix de l'option À ce stade, le comité d'orientation ainsi que le gouvernement seraient en mesure de prendre une décision sur l'option à retenir. Pour y arriver, il faudrait établir des critères de sélection basés sur les objectifs originaux et le plan stratégique de haut niveau. Ces critères devraient d'abord être évalués à partir d'une analyse de documents afin de déterminer laquelle des options est la plus susceptible d'atteindre les résultats visés. À partir de là, il serait possible de travailler avec une autre université dans une optique d'entreprise commune ou encore de partenariat, selon la solution qui semble la plus porteuse. Par la suite, une décision visant à déterminer quel serait le meilleur partenaire pourrait être prise par un concours ou par une approche directe auprès de l'université choisie.</p>	Comité d'orientation
7.	<p>Planification détaillée Il serait important d'élaborer des plans détaillés sur un ensemble de sujets. Ceci serait réalisé en partenariat avec l'université choisie, si l'option de l'entreprise commune est retenue.</p>	Groupe de travail
8.	<p>Révision et modification de la loi Quelle que soit l'option retenue, le gouvernement du Nunavut devra examiner, et probablement modifier, la loi pour refléter les modes et pratiques d'assurance de la qualité et pour déterminer les responsabilités du gouvernement du Nunavut et celle du CAN et, possiblement, celles de la nouvelle entité.</p>	Gouvernement du Nunavut

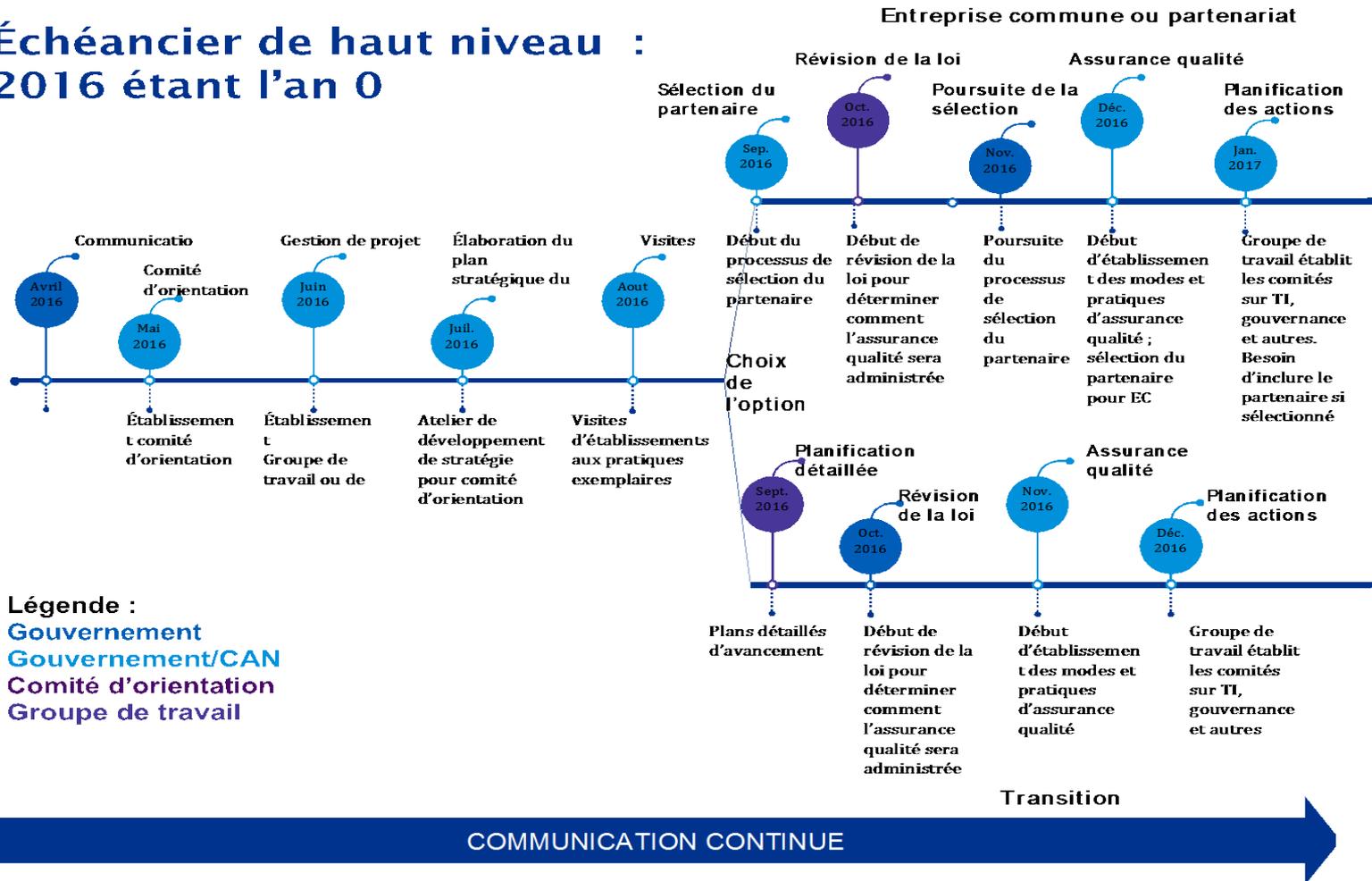
Plan d'action de haut niveau

No. Action	Ownership
<p>9. Assurance de la qualité / agrément Selon l'option retenue, le CAN devra se doter d'une structure de gouvernance qui soutient cette option. Si l'avenue du collège universitaire est privilégiée, ceci impliquera la mise sur pied d'un conseil d'administration indépendant ou d'un sénat constitué de membres du corps professoral de l'établissement. Cela nécessitera aussi que le gouvernement adopte des normes d'assurance de la qualité pour les programmes menant à un diplôme. Cette solution exigera un investissement en temps et en ressources de la part du gouvernement, comme l'a démontré notre entrevue avec le Collège du Yukon, puisqu'il est très peu probable que le gouvernement puisse seulement se prévaloir du système existant dans un autre province ou territoire.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN
<p>10. Planification des actions Peu importe l'option retenue, il faudra établir des plans détaillés pour bon nombre d'éléments clés. Le groupe de travail devra mettre sur pied des sous-comités chargés d'y accorder leur attention. Si cela se fait à partir de la solution entreprise commune ou partenariat, il faudra alors impliquer l'autre université.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TI : le groupe de travail déterminerait les besoins des plans stratégiques et réaliserait une analyse des lacunes des systèmes et capacités existants. Ce groupe ferait alors des recommandations au conseil et au comité d'orientation sur la façon de procéder. • Gouvernance : le groupe de travail travaillerait avec le gouvernement du Nunavut pour rouvrir la loi afin d'y inclure des dispositions à l'égard de l'indépendance du conseil d'administration du CAN. • Assurance de la qualité : le groupe de travail devra prendre en considération les implications internes de l'assurance de la qualité et ces implications pour le gouvernement. • Soutien aux étudiants : le groupe de travail établira les besoins sur la base du plan stratégique et fera des recommandations au comité d'orientation au sujet des services requis. • Recherche : le groupe de travail aidera à développer les relations avec la SRCEA et fera des recommandations au comité d'orientation sur la manière de renforcer et de promouvoir ce partenariat. 	Gouvernement du Nunavut / CAN
<p>11. Communication continue Tandis que ce processus prend place, il sera important que les parties prenantes soient constamment tenues au courant et engagées. Pour y arriver, il sera également important qu'un plan d'engagement et de communication continus soit élaboré et que des ressources adéquates y soient consacrées.</p>	Gouvernement du Nunavut / CAN

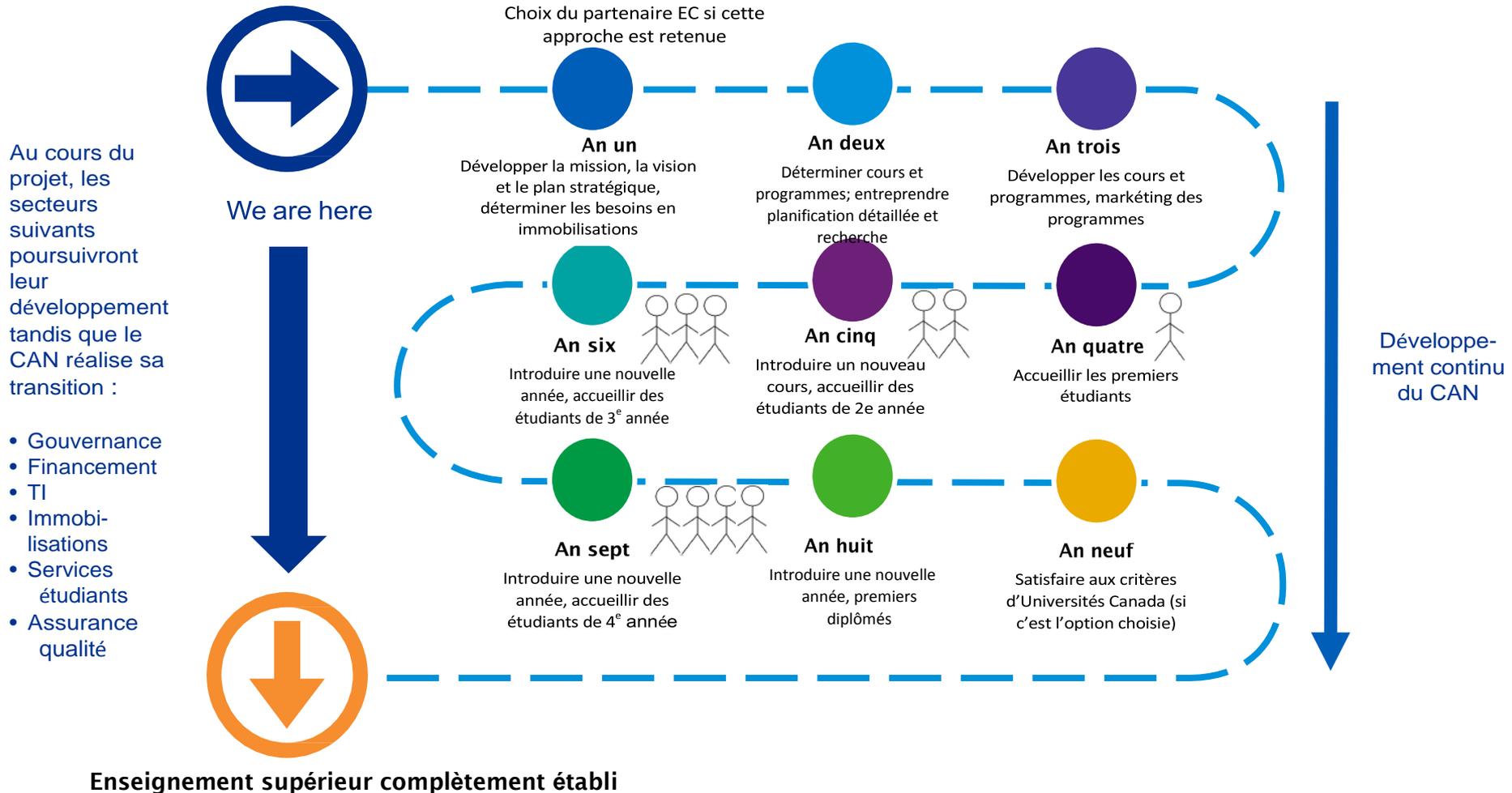
Les pages qui suivent offrent des indications concernant un échéancier potentiel pour le gouvernement du Nunavut et le CAN, une fois cependant que la décision aura été prise concernant le modèle à privilégier.

Cheminement (2017-2026)

Échéancier de haut niveau : 2016 étant l'an 0



Cheminement (2017-2026)



Au cours du projet, les secteurs suivants poursuivront leur développement tandis que le CAN réalise sa transition :

- Gouvernance
- Financement
- TI
- Immobilisations
- Services étudiants
- Assurance qualité

Prochaines étapes pour le gouvernement

Les prochaines étapes suggérées au gouvernement et au CAN sont :

- **Confirmer l'engagement à poursuivre ce projet comme décrit dans ce rapport.**
- **Préciser les responsabilités individuelles et ministérielles ainsi que l'appropriation à l'intérieur du gouvernement et indiquer qui sera impliqué dans la prochaine phase (comité d'orientation, gestion de projet, groupe de travail).**
- **Engager des ressources humaines et financières pour assurer le développement continu du projet.**
- **À l'heure actuelle, il n'est pas nécessaire de prendre une décision définitive quant à l'option à privilégier, car elle pourrait être prise une fois la stratégie élaborée. Par ailleurs, il serait utile d'indiquer une préférence pour aider à concrétiser la prochaine phase**
- **Communiquer le diagnostic à ce jour et diffuser les décisions à venir à la communauté et aux autres parties prenantes. Ceci devrait représenter le début d'un plan de communication à long terme afin d'assurer l'appropriation continue à l'égard du projet.**



Annexes

Annexe A - Objectifs éventuels

- **Accroître la participation du Nunavut à l'enseignement supérieur**
- **Améliorer la qualité de l'éducation**
- **Améliorer l'accès à l'enseignement supérieur**
- **Décerner des titres qui seront reconnus par les employeurs et les autres universités à travers le Canada**
- **Reconnaitre et actualiser les priorités historiques et culturelles**
- **Offrir des apprentissages qui répondent aux besoins à venir en main-d'œuvre**
- **Améliorer l'accès à l'enseignement supérieur**
- **Réaliser un alignement efficace avec d'autres organismes**
- **Être abordable pour le gouvernement du Nunavut et viable à long terme**



kpmg.ca



© 2016 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. Le nom et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Les renseignements contenus aux présentes sont de nature générale et ne sont pas destinés à répondre à des circonstances particulières d'individus ou d'organismes. Quoique nous ayons tout mis en œuvre pour fournir une information précise et en temps opportun, il n'existe aucune garantie que cette information soit précise au moment où elle sera reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Personne ne devrait poser de gestes basés sur cette information sans avoir d'abord obtenu un avis professionnel adéquat et à la suite d'un examen approfondi de la situation.