



COMMENT PEUT-ON TRAVAILLER À L'ÉCHELLE SECTORIELLE DANS UNE PROVINCE?

**Établir des liens entre le Nova Scotia
Community College et les conseils sectoriels
de l'industrie de la Nouvelle-Écosse**

Préparé pour ACCC/L'ACS/ACOF
**Colloque : Les collèges/instituts et les
conseils sectoriels**
Les 22-23 février 2001
Ottawa (Ontario)

Par : **The Atlantic Home Building &
Renovation Sector Council et le Nova Scotia
Community College**
Mary Kenny, Atlantic Home Building & Renovation
Sector Council
Robbie Shaw, Nova Scotia Community College

En collaboration avec Développement des ressources humaines du Canada

1. Contexte

1.1 Les conseils régionaux de formation industrielle

À la fin des années 1980, le gouvernement fédéral a amorcé un ambitieux projet en vue d'élargir la coopération entre les syndicats, le patronat et la collectivité dans le secteur du développement des ressources humaines. Auparavant, la majorité des fonds fédéraux destinés à la formation servaient à acheter des places pour les chômeurs dans les collèges communautaires et les instituts de technologie. En réponse aux critiques qui soutenaient que la formation liée à l'emploi coûtait cher et ne répondait pas aux besoins de l'industrie, le gouvernement a proposé d'établir des commissions de mise en valeur de la main-d'oeuvre à l'échelle locale, régionale et nationale. Leur principale fonction consisterait à regrouper des intervenants du milieu des affaires, des syndicats et d'autres secteurs dans le but de trouver des façons d'axer plus directement les ressources du programme en fonction des offres d'emploi ainsi que des besoins des employeurs et des employés. Dans ce sens, un certain degré de tension avec les établissements de formation a été intégré à la nouvelle approche dès le départ.

En Nouvelle-Écosse, des conseils de formation régionaux ont été établis à l'échelle de la province, ainsi qu'un certain nombre de conseils provinciaux servant des industries précises. En 1991, le financement du programme a été réduit et la commission provinciale de mise en valeur de la main-d'oeuvre et la plupart des conseils locaux ont été démantelés. Toutefois, neuf conseils régionaux de formation industrielle (CRFI) ont survécu, représentant les secteurs suivants :

- vente, entretien et réparation d'automobiles
- pêche (récolte, transformation et aquaculture)
- foresterie
- soins de santé/soins à domicile
- construction et rénovation domiciliaires
- construction industrielle
- fabrication et technologie
- tourisme
- camionnage

Tout au long des années 1990, ces neuf CRFI ont joué le rôle d'intermédiaire entre les employeurs dans leurs secteurs respectifs, le régime d'assurance-chômage et d'assurance-emploi ainsi que les formateurs des secteurs public et privé. Sur un cycle de planification annuelle, le CRFI évaluerait les besoins des employeurs pour de nouvelles recrues ayant des compétences spéciales et identifierait les personnes admissibles à recevoir l'assurance-chômage ou l'assurance-emploi et qui ont les antécédents appropriés pour travailler dans l'industrie en particulier. Le CRFI

s'engagerait ensuite par voie de contrat avec les organismes de formation à offrir les cours nécessaires. Le CRFI a couvert ses propres coûts largement à l'aide des frais administratifs exigés pour le transfert des fonds de l'assurance-chômage et de l'assurance-emploi destinés à la formation.

Chaque CRFI était doté d'un conseil d'administration composé d'intervenants de l'industrie, et la plupart effectuaient des recherches et des activités de lobbying, et offraient une formation aux travailleurs déjà employés qui n'étaient pas protégés par l'assurance-chômage et l'assurance-emploi. Certains CRFI étaient actifs au sein de conseils sectoriels nationaux, et d'autres jouaient un rôle majeur en faisant la promotion de l'organisme et du professionnalisme de leurs secteurs industriels.

1.2 Conclusions de l'évaluation

En 1999, les neuf CRFI ont été évalués d'une manière systématique pour la première fois. Voici la principale conclusion formulée par les évaluateurs :

De façon globale, l'évaluation indique assez clairement que le modèle du CRFI s'est avéré efficace en Nouvelle-Écosse pour encourager l'industrie à participer à la formation et à bâtir une culture de formation. L'approche du conseil sectoriel fonctionne lorsque des petites et moyennes entreprises travaillent de concert pour répondre à leurs besoins communs en matière de développement des ressources humaines.

Voici quelques-unes des principales conclusions et recommandations de l'évaluation :

- Le programme des CRFI devrait être poursuivi et le modèle appliqué à d'autres secteurs industriels.
- Malgré leur budget limité, les CRFI sont généralement bien gérés et ils offrent les programmes recherchés par l'industrie à un coût abordable. Ces entités peuvent offrir un plus grand éventail de services si elles disposent des ressources nécessaires pour couvrir les coûts additionnels du personnel et les frais administratifs.
- Des efforts spéciaux sont requis pour établir des relations de travail efficaces entre les CRFI et leurs principaux partenaires du secteur public — les centres de ressources humaines du Canada, le Nova Scotia Community College (NSCC) et la Division de l'apprentissage du ministère de l'Éducation et de la Culture de Nouvelle-Écosse.
- Le NSCC devrait être encouragé à considérer les CRFI comme des conseillers clés en matière de besoins de formation et de tendances des

ressources humaines dans leurs secteurs, et les CRFI devraient examiner les possibilités d'officialiser leur participation au sein des comités consultatifs de programmes du NSCC.

En rétrospective, on peut comprendre que les évaluateurs aient noté des tensions entre certains des CRFI et le NSCC. Les CRFI dépensaient collectivement de 3 à 4 millions de dollars par année pour acheter des services de formation auprès de divers fournisseurs. En même temps, le NSCC était le principal fournisseur de services de formation et il disposait du personnel, des bâtiments et de l'équipement nécessaires pour couvrir la plupart des industries à l'échelle de la province, mais beaucoup de dirigeants de l'industrie considéraient qu'ils n'obtenaient pas le service dont ils avaient besoin. Voici certains des problèmes soulevés :

- Les cadres supérieurs du NSCC étaient convaincus que certains CRFI privilégiaient les formateurs du secteur privé et ne donnaient pas au collège une part équitable des achats de formation.
- Les intervenants de l'industrie qui siégeaient aux conseils d'administration des CRFI se plaignaient que le personnel du collège ne connaissait pas les dernières pratiques et les normes actuelles de l'industrie, et que l'équipement en classe n'était pas le plus moderne.
- Le personnel du NSCC soutenait que les programmes et le personnel enseignant répondaient aux normes les plus élevées et que les CRFI ne connaissaient pas ce que le collège avait à offrir.
- Certains des CRFI considéraient que le collège ne consultait pas suffisamment l'industrie au sujet de l'élaboration des programmes, et que le système des comités consultatifs de programmes était inefficace.
- Une des principales critiques de l'industrie, dirigée à l'endroit du NSCC et de DRHC, était qu'il y avait très peu d'aide financière pour la formation des personnes déjà employées dans leurs secteurs.

L'équipe d'évaluation a conclu que, même si certaines de ces affirmations sont peut-être justifiées, le véritable problème en était un de communication. Le système des comités consultatifs de programmes n'était pas un véhicule approprié pour faciliter la participation de l'industrie à l'élaboration et à l'évaluation des programmes du NSCC. De nouvelles structures étaient requises pour appuyer une collaboration plus efficace entre le collège et les instances dirigeantes importantes au sein de l'industrie.

1.3 La transition vers les conseils sectoriels

Au début de l'évaluation des CRFI, dans le cadre de la restructuration générale des rôles et des responsabilités des gouvernements fédéral et provinciaux, DRHC a annoncé qu'il se retirait de la prestation directe des services de formation pour les chômeurs. Cela signifiait que le fondement opérationnel des CRFI — l'utilisation des fonds de l'assurance-chômage et de l'assurance-emploi pour acheter des services de formation — disparaîtrait en juillet 1999. L'évaluation s'intéressait maintenant à la viabilité des CRFI à titre de *conseils sectoriels* au lieu de *conseils de formation*.

En se fondant sur les conclusions de l'évaluation, DRHC a accepté d'aider six des CRFI à devenir des conseils sectoriels, alors que trois autres seraient restructurés. Les nouveaux conseils n'achèteraient pas de formation, mais se concentreraient plutôt sur l'évaluation des besoins, la planification stratégique, l'élaboration de programmes novateurs en matière de développement des ressources humaines et le renforcement des capacités pour le développement des ressources humaines au sein de leurs secteurs respectifs. Un élément clé de la vision de DRHC était que les conseils sectoriels devaient jouer un rôle très important en assurant la liaison entre le système de formation et l'industrie, afin de favoriser un ciblage plus efficace des ressources du programme.

1.4 Changements parallèles au sein du NSCC

Pendant toute cette période, le collège a subi des transitions majeures. Le NSCC avait été créé au début des années 1990 à la suite de la fusion de plus d'une douzaine d'instituts techniques et d'écoles professionnelles dans la province et ce n'est que récemment qu'il avait été constitué avec un conseil et des dirigeants indépendants. Après une vaste consultation et un processus de planification stratégique détaillé, le collège a entrepris un plan ambitieux en vue de restructurer ses programmes à l'intérieur de quatre écoles, chacune dotée d'un doyen dont les responsabilités de base comprenaient l'amélioration de la communication et de la collaboration avec l'industrie et l'ensemble de la collectivité. La nouvelle équipe de haute direction a déjà démontré son ferme engagement à rendre le collège plus dynamique, plus sensible aux besoins et plus responsable, à en faire un intervenant central dans les efforts de développement économique de la province.

2. Nouvelles approches en matière de coopération

Après l'évaluation des CRFI et l'adoption d'un modèle de conseil sectoriel, des réunions ont commencé à l'automne 1999 pour examiner la question de la communication et de la coopération entre les nouveaux conseils et le NSCC. Initialement, les progrès ont été lents en raison du changement à la direction du collège et de la nécessité pour chacun de s'adapter à l'approche des conseils sectoriels. Ces réunions ont toutefois permis de cerner les principaux problèmes qui doivent être réglés :

2.1 La nécessité d'une reconnaissance mutuelle

Une certaine méfiance s'était accumulée au cours des années précédentes. Pour aider à dissiper cette méfiance, il était évident qu'il fallait prévoir une forme de reconnaissance officielle entre le collège et les conseils sectoriels.

Le collège devait être assuré que les conseils reconnaîtraient la nécessité d'avoir un établissement de formation privé vital et viable dans la province et accepteraient de jouer leur rôle en aidant le collège à atteindre ses objectifs stratégiques.

Les conseils sectoriels, pour leur part, voulaient être reconnus par le collège comme une voix prédominante de l'industrie dans leurs secteurs respectifs, et avoir leur mot à dire dans l'élaboration des politiques et des programmes qui ont une incidence sur leur secteur.

2.2 Processus consultatifs fondés sur les secteurs industriels

Le collège et les conseils sectoriels ont reconnu que le système des comités consultatifs de programmes n'était pas un véhicule efficace pour inciter l'industrie à contribuer à l'élaboration et à l'évaluation des programmes. Le collège offrait beaucoup trop de programmes individuels et ceux-ci ne correspondaient pas aux secteurs industriels. Par exemple, l'industrie de l'automobile ou de la construction domiciliaire devrait désigner des représentants à des douzaines de comités de programmes pour répondre à toutes leurs préoccupations. Ce qu'il fallait, c'était que tous les intervenants du collège qui sont associés à un secteur en particulier s'assoient régulièrement avec le conseil sectoriel pour examiner l'ensemble des cours et des services pertinents à ce secteur.

2.3 Relier les cycles de planification annuels

Un troisième problème était que les conseils et le collège prenaient chacun de leur côté des décisions au sujet des programmes de formation sur une base annuelle, mais qu'ils ne coordonnaient pas leurs décisions, ne partageaient pas leurs données ou ne planifiaient pas comment optimiser leur investissement. Il y fallait donc se rencontrer tôt dans le cycle de planification pour une séance d'exploration au sujet des activités de la prochaine année, et examiner activement des façons d'échanger de l'information, de relier les programmes et d'établir des partenariats pour des activités de développement des ressources humaines.

2.4 Le protocole d'entente

Au printemps 2000, le NSCC et neuf conseils sectoriels ont convenu d'officialiser une nouvelle relation de travail au moyen d'un protocole d'entente. L'objectif était de codifier leur reconnaissance mutuelle, en tenant pleinement compte des rôles essentiels

du collège et des conseils relativement au développement des ressources humaines dans la province.

Un modèle de protocole d'entente a été élaboré et approuvé à une réunion plénière des neuf conseils et du collège. Chaque conseil a ensuite présenté le modèle à son conseil d'administration pour le faire ratifier après y avoir apporté des modifications pour répondre à certains aspects particuliers dans chaque environnement industriel.

3. Mise en oeuvre jusqu'à maintenant

3.1 Nouvelles initiatives

Les parties reconnaissent généralement que le niveau de communication et de coopération entre le NSCC et les conseils sectoriels s'est considérablement amélioré au cours de la dernière année. Le collège s'est montré très positif quant à l'importance des conseils pour sa nouvelle vision fondée sur des liens directs avec l'industrie et sa réceptivité aux besoins de l'industrie et de la collectivité.

Les directeurs généraux des neuf conseils se réunissent régulièrement sous le vocable de l'Association des conseils sectoriels de l'industrie (ACSI). Cet organisme est en voie d'approuver le protocole d'entente avec le collège lorsque celui-ci sera ratifié par chacun des conseils d'administration. Cette approche collective met l'accent sur le rôle continu de l'ACSI à titre d'agence de coordination et de liaison pour les neuf conseils.

L'Atlantic Home Building and Renovations Sector Council collabore étroitement avec le collège en vue d'examiner le programme d'études et planifier l'élaboration d'un nouveau cours de deux ans en menuiserie.

Le conseil sectoriel de l'automobile a accepté de collaborer avec le collège pour mettre en oeuvre un projet pilote visant à faire participer les représentants de l'industrie à la sélection des nouveaux stagiaires pour les cours de mécanicien et d'autres cours. Cette initiative découle d'une préoccupation parmi les intervenants de l'industrie qui considèrent qu'une proportion importante de diplômés ne réussissent généralement pas à obtenir et à conserver un emploi dans le secteur, tandis que le collège veut maintenir sa politique d'accessibilité optimale.

Le conseil sectoriel de l'industrie du camionnage a l'intention de poursuivre une nouvelle relation avec le collège en vue d'élaborer une formation préparatoire à l'emploi, mettre à jour les cours actuels de mécanicien et aider à promouvoir les carrières dans ce secteur.

Le conseil sectoriel du tourisme a choisi des membres du personnel chargé de l'élaboration du programme d'études en tourisme du collège pour siéger à son conseil

d'administration, qui se réunit régulièrement pour coordonner les activités et déterminer les besoins et les possibilités de formation dans le secteur.

Les conseils sont favorables à la décision du collège d'établir un système de certificats modulaires. Les étudiants qui réussissent des parties du programme reçoivent des crédits qui sont importants pour les employeurs.

Le collège a embauché du personnel dévoué et il est en voie d'établir des comités dans chacune des ses quatre écoles pour élaborer des plans en vue d'offrir une formation personnalisée. Il invite les conseils sectoriels à participer à ces comités et à aider à l'élaboration de stratégies pour leur secteur.

Un autre domaine où les conseils sectoriels et le collège prévoient travailler ensemble est celui de la promotion des carrières. Il est généralement difficile d'attirer des jeunes personnes qualifiées à des postes de cols bleus et de techniciens, et les conseils sectoriels veulent adopter une approche intégrée pour travailler entre eux, avec le collège et avec le système des écoles publiques pour modifier les attitudes et les sensibiliser aux choix de carrière attrayants offerts dans leur domaine.

3.2 Défis

Même si des progrès considérables ont été réalisés, des améliorations doivent encore être apportées au niveau des liens de travail entre le collège et les conseils sectoriels. La conception des programmes d'études est encore largement un processus interne qui ne tient pas beaucoup compte de l'apport de l'industrie. Certains groupes de l'industrie considèrent encore que les programmes de base offerts par le collège dans leur domaine ne sont pas suffisamment orientés vers les conditions globales de l'industrie, les méthodes et les technologies de production actuelles, et le modèle de carrière global.

On ne sait pas encore comment les conseils sectoriels s'adapteront au nouveau modèle d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA) basé sur le portefeuille, ni comment les intérêts des conseils dans l'ERA seront coordonnés avec les programmes du collège à l'avenir.

Les conseils éprouvent encore des difficultés et certaines incertitudes au sujet de leur relation future avec DRHC et la sécurité de leur financement pour leurs programmes de base. Ces facteurs d'instabilité représentent une contrainte sur les capacités des conseils de mobiliser leurs secteurs et d'établir des partenariats de travail solides avec le collège et d'autres établissements essentiels dans le domaine du développement des ressources humaines à l'échelle de la province.

Plusieurs des conseils sectoriels de la Nouvelle-Écosse participent activement aux

conseils sectoriels nationaux, notamment dans les industries de la pêche, du tourisme et de l'automobile, mais on ne sait pas encore quelle sera la relation entre les conseils régionaux et les entités nationales. DRHC n'a pas encore établi de politique à ce sujet. La Nouvelle-Écosse demeure la seule province où il existe des conseils sectoriels industriels régionaux et rien n'indique que le gouvernement soit disposé à encourager l'expansion de ce modèle. Le financement des conseils nationaux a été envisagé pour aider ces derniers à établir des bureaux régionaux afin de renforcer les capacités et de favoriser la mobilisation à l'échelle locale.

Un lien de communication a été établi entre l'ACSI en Nouvelle-Écosse et l'Alliance des conseils sectoriels à l'échelle nationale. Ce lien pourrait s'avérer utile à l'avenir pour faciliter l'élaboration des politiques et établir des liens plus efficaces entre les niveaux régional et national.

3.3 Conclusion

Dans un contexte de compétitivité mondiale, le rôle essentiel des conseils sectoriels de l'industrie en Nouvelle-Écosse consiste à mobiliser les petites et moyennes entreprises pour les encourager à travailler ensemble et à regrouper leurs ressources afin de renforcer leurs capacités pour faire ce qui est nécessaire pour survivre et prospérer. Par définition, la plupart des petites entreprises n'ont pas les ressources individuelles nécessaires pour investir dans le développement des ressources humaines ainsi que dans la recherche et développement. Elles sont donc hautement vulnérables dans une économie où le savoir, les compétences et l'innovation technologique sont des moteurs clés de la compétitivité. Ce n'est qu'en acceptant de mettre de côté les stratégies d'affaires traditionnelles du «chacun pour soi» et en travaillant ensemble pour le bien commun que les petites entreprises peuvent acquérir l'expertise requise pour prospérer dans l'économie d'aujourd'hui.

Il est encore trop tôt pour dire que les conseils sectoriels en Nouvelle-Écosse ont largement réussi à bâtir un secteur des petites et moyennes entreprises plus progressif dans la province, mais on note de véritables signes de progrès après plus d'une décennie de dur travail. Les décideurs et les chefs d'entreprises des autres provinces pourraient tirer profit des leçons apprises de l'expérience des CRFI et des conseils sectoriels, ainsi que de l'établissement de partenariats entre les conseils et le collège communautaire.

Pendant de nombreuses années, le système des collèges communautaires en Nouvelle-Écosse tirait de l'arrière par rapport aux autres provinces. Aujourd'hui, on reconnaît le rôle central que jouent les programmes collégiaux dans le développement économique. Pour la première fois depuis des générations, la Nouvelle-Écosse éprouve des pénuries de main-d'oeuvre qualifiée, et le développement des ressources humaines figure sur la liste prioritaire de chaque gouvernement et de chaque plan stratégique.

Le collège est en voie d'établir la base institutionnelle et les capacités de formation nécessaires pour relever les défis en matière de développement des ressources humaines dans la province. Les conseils sectoriels représentent une nouvelle façon pour l'industrie d'établir des partenariats avec le collège, d'offrir des conseils et une orientation appropriés au sujet de la façon de mieux répondre aux besoins de l'industrie, et de coordonner et d'intégrer les activités de développement des ressources humaines en fonction des groupes d'employeurs et d'employés avec le système de formation principal.

Grâce aux nouveaux liens entre le collège et les conseils sectoriels, la Nouvelle-Écosse a la possibilité de devenir un chef de file au Canada dans la coopération et la collaboration entre l'industrie et les collèges communautaires. Dans des secteurs comme le développement professionnel, l'ERA, la formation de base et la formation personnalisée, ainsi que l'élaboration continue de programmes de base préparatoires à l'emploi, la relation entre le collège et les conseils sectoriels offre un véhicule novateur puissant pour assurer le leadership et l'innovation.

Il est encore trop tôt, mais nous avons toutes les raisons de croire qu'il y a un avenir intéressant en ce qui touche la coopération entre l'industrie et les collèges communautaires en Nouvelle-Écosse.

4. Annexe : Ébauche de protocole d'entente

MODÈLE

Protocole d'entente

entre le

(conseil sectoriel)

et

**les conseils sectoriels de la Nouvelle-Écosse
et le Nova Scotia Community College**

La formulation de ce document devrait être ajustée de manière à refléter les circonstances et les intérêts particuliers de chaque comité sectoriel. La forme ou la structure particulière du Comité de planification mixte devrait aussi refléter les relations existantes avec le Nova Scotia Community College et les autres facteurs spécifiques du conseil sectoriel.

1.1 Intention

Le but du présent protocole d'entente est d'encourager et de faciliter une communication et une coopération efficaces entre le (conseil sectoriel) et le Nova Scotia Community College (NSCC), et de fournir une base pour des initiatives conjointes dans les secteurs de la recherche, de la planification, de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes, ainsi que de l'évaluation.

Le présent protocole d'entente est convenu sans préjudice aux liens existants et futurs entre le (conseil sectoriel) et d'autres établissements ou organismes de formation, ou aux liens existants et futurs entre le NSCC et d'autres organismes de l'industrie.

Le présent protocole d'entente se veut inclusif et souple afin d'appuyer continuellement l'adaptation et l'innovation à mesure que la relation entre le (conseil sectoriel) et le NSCC évolue, et au fur et à mesure que les conditions changent dans l'industrie et dans le domaine du développement des ressources humaines.

1.2 Reconnaissance

La base du présent protocole d'entente est la reconnaissance mutuelle :

Le NSCC reconnaît que, pour l'industrie de _____ en Nouvelle-Écosse, le (conseil sectoriel) est la voix légitime de l'industrie aux fins de la planification et de la consultation en matière de développement des ressources humaines.

Le (conseil sectoriel) reconnaît qu'à titre de principal fournisseur de services de formation technique et professionnelle dans la province, le NSCC offre un fondement institutionnel essentiel pour le développement des ressources humaines dans la province et qu'il est un partenaire clé pour répondre aux besoins de formation de l'industrie.

Le NSCC et le (conseil sectoriel) reconnaissent la nécessité d'adopter des mécanismes de planification conjoints pour les trois secteurs de coopération :

1. faciliter une consultation efficace entre l'industrie et le NSCC;
2. promouvoir et faciliter l'intégration des activités de recherche, d'élaboration des programmes et de planification des programmes;
3. promouvoir et faciliter des projets conjoints.

3. Réalisations

Ces objectifs seront atteints par le biais d'une intervention conjointe à trois niveaux.

- **Conférence de planification annuelle**

Chaque année, les vice-présidents, doyens et autres employés pertinents du NSCC rencontreront les directeurs généraux et les administrateurs pertinents des conseils sectoriels de l'industrie de la Nouvelle-Écosse pour examiner les progrès d'intérêt mutuel, se consulter au sujet des plans d'élaboration des programmes et de développement institutionnel pour la prochaine année et se pencher sur toute question ou problème survenu au cours de l'année. Le (conseil sectoriel) participera activement à ces conférences et échangera de l'information au sujet des projets et des priorités en matière de programmes.

- **Comité de planification mixte**

Le (conseil sectoriel) et le NSCC établiront un Comité de planification mixte ayant une représentation appropriée de l'industrie et du collège pour superviser les activités de coordination et de consultation dans les secteurs d'intérêt mutuel. Leurs activités peuvent comprendre :

- l'évaluation des programmes et des initiatives conjointes du NSCC et du conseil sectoriel
- la participation à la planification et à l'élaboration de nouveaux programmes
- la planification, l'élaboration et la mise en oeuvre d'activités de formation

- **Initiatives spéciales**

Le Comité de planification mixte établira des petits groupes de travail pour les projets à court terme, comme pour l'évaluation des programmes, la consultation avec l'industrie au sujet des nouveaux cours, les projets de recherche, les initiatives de partenariat public-privé, etc.

4. Signataires

Les signatures suivantes engagent les parties à respecter le présent protocole d'entente et à appliquer ses dispositions.

_____ Date _____,

Président du conseil d'administration, (conseil sectoriel)

_____ Date _____,

Représentant le Nova Scotia Community College