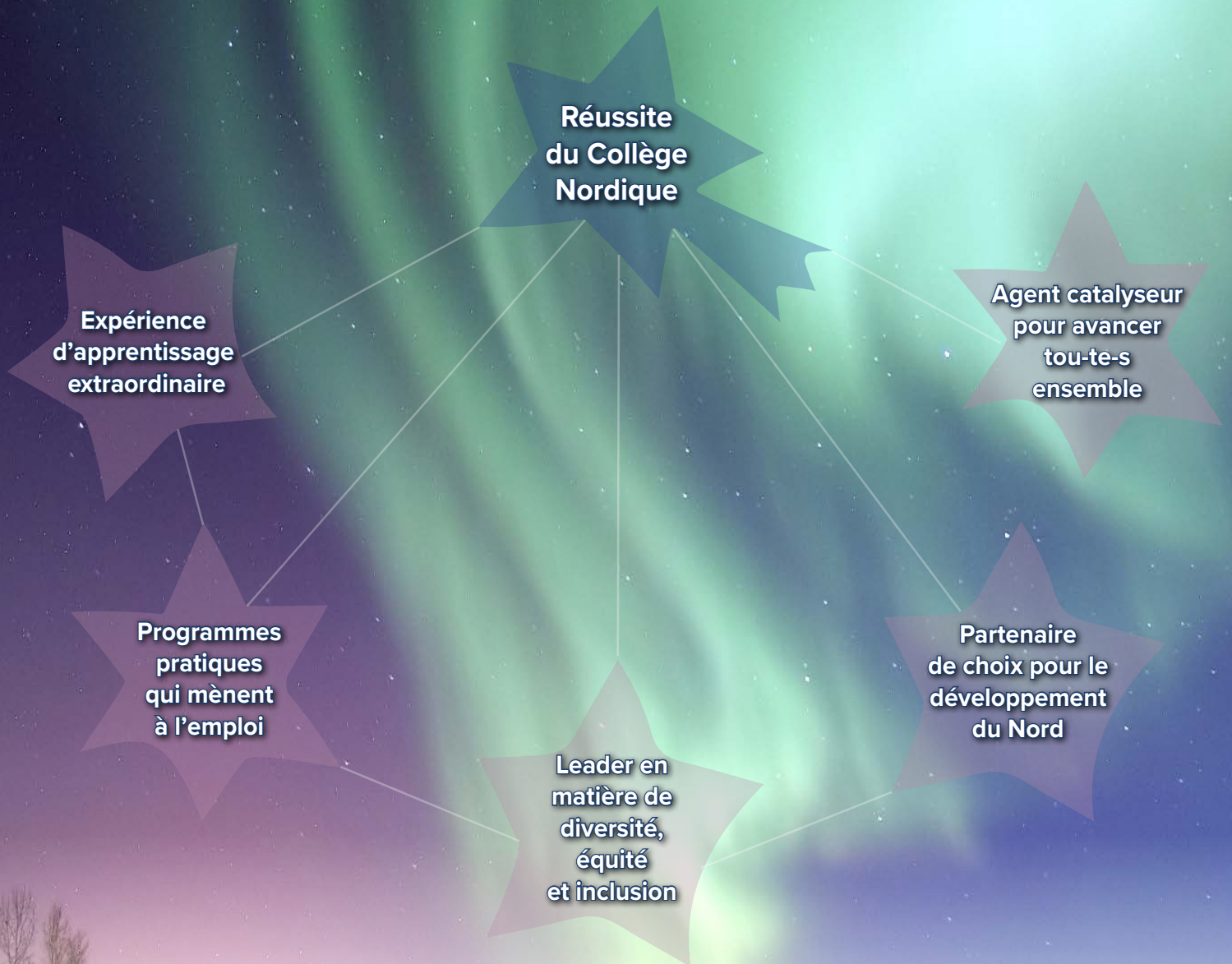


Avancer sans jamais perdre le nord

Une constellation gagnante vers notre Polaris



Plan d'affaires 2021-2024

octobre 2021

Josée Clermont, directrice générale

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire exécutif.....	4
Mission, vision et valeurs	6
Contexte	7
Objectif de la mise à jour du plan d'affaires.....	11
Méthodologie	11
Participant-e-s à l'enquête.....	12
Impact des entrevues pour le Collège Nordique	12
Propositions évocatrices	13
Plan de travail 2021-2024	19

Remerciements

Le Collège nordique francophone (CNF) est reconnaissant de l'appui reçu de partout au pays de la part des établissements d'enseignement postsecondaire de langue française, de notre communauté, de nos partenaires du secteur éducatif primaire et secondaire, du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) et de nos commissaires aux langues officielles à Yellowknife et à Ottawa. Particulièrement, le Collège Nordique souhaite reconnaître l'engagement du gouvernement du Canada et son écoute des besoins en éducation postsecondaire et en formation des communautés francophones en situation minoritaire et de rendre à la disposition des établissements postsecondaires un programme de financement pluriannuel par et pour eux.

Le Collège Nordique souhaite aussi remercier les membres de sa communauté qui ont participé à la conception de ce plan d'affaires afin que nous puissions refléter en mieux le potentiel de la transformation du système postsecondaire dans les Territoires du Nord-Ouest et du développement d'une économie du savoir d'autant plus résiliente.

Surtout, le Collège Nordique remercie sa communauté d'apprenant-e-s qui nous confient leurs rêves et leurs désirs de s'actualiser pleinement sur le plan académique et humain. Celle-ci nous inspire et nous motive afin de répondre aux aspirations de nos étudiant-e-s.

Sommaire exécutif

Le Collège nordique francophone évolue dans un contexte politique et législatif changeant, qui lui offre de nombreuses opportunités pour augmenter sa présence et son impact au niveau local, provincial et national. Ce rapport a pour but d'établir un nouveau plan d'affaires pour le Collège Nordique pour les trois prochaines années (2021-2022 à 2023-2024), et ce, à la suite d'un exercice de révision et de mise à jour de son plan actuel, afin de s'ajuster aux grandes transformations dans son environnement.

D'une part, la pandémie de la COVID-19 a eu de grands impacts non seulement sur l'économie et sur le marché du travail, mais aussi sur les meilleures pratiques en matière de livraison de programmes postsecondaires et de formations professionnelles. D'autre part, plusieurs changements ont eu lieu depuis 2019 qui ont transformé les assises sur lesquelles le Collège Nordique s'est basé lors du dernier exercice de planification stratégique. Cela comprend le travail de mise en œuvre de la nouvelle [Loi sur l'éducation postsecondaire](#) visant la reconnaissance et la réglementation des établissements d'enseignement postsecondaires des T.N-O., la signature d'un nouveau protocole d'entente trilatéral avec Aurora College et le Dechinta Centre for Research and Learning afin de favoriser la complémentarité de leurs offres de formations, et, plus récemment, l'annonce de nouveaux investissements de 121,3 millions de dollars en fonds complémentaires de la part du gouvernement fédéral. Ce nouveau volet de fonds complémentaires sera d'ailleurs rendu permanent, ce qui offre de nouvelles opportunités pour l'épanouissement du Collège Nordique.

Cette mise à jour du plan reflètera donc cette nouvelle réalité structurelle et postpandémique et représente une occasion de solidariser les partenaires communautaires autour d'une nouvelle feuille de route qui vient à la fois valider et aussi recentrer le travail du Collège Nordique. Pour ce faire, le Collège a rencontré huit partenaires clés de sa communauté ainsi que les membres de son propre conseil d'administration afin de les engager sur une multitude de sujets, dont leurs parcours d'apprentissage, leurs vécus professionnels, leurs expériences de collaboration et de formation de partenariats et leurs aspirations d'avenir. Tout ceci afin d'élaborer des propositions évocatrices aidant à diriger le Collège vers son Polaris, c'est-à-dire vers la réussite.

Ces propositions évocatrices se centrent sur cinq grands thèmes :

- * l'environnement d'apprentissage,
- * les liens avec le milieu du travail,
- * la diversité, l'équité et l'inclusion,
- * la collaboration communautaire, et
- * le développement du Nord.

Celles-ci se déclinent ensuite en une série de grands projets qui, ensemble, forment une proposition évocatrice de changement et d'épanouissement qui auront comme résultat une augmentation des choix de programmes postsecondaires de qualité aux T.N.-O. Ils nous permettront aussi d'atteindre une plus grande stabilité et capacité institutionnelles par une planification pluriannuelle grâce à un financement stable et prévisible.

Une stratégie de financement a été identifiée pour atteindre les objectifs du Collège Nordique. En combinant le soutien du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) et du gouvernement du Canada, le Collège Nordique sera en mesure de prendre sa place dans le système d'éducation postsecondaire en évolution des Territoires du Nord-Ouest et de créer des programmes et une expérience étudiante qui reflètent fidèlement les forces et les besoins éducatifs des apprenant-e-s du Nord et qui sont à la mesure de leurs potentiels.

Si la pandémie nous a bien appris une chose, c'est qu'avec les bons outils technologiques et une pédagogie adaptée à la technologie, il est possible d'avoir accès à des formations de haut niveau, et ce, peu importe où l'on se trouve. Nous avons aussi compris que bien que la technologie soit un outil exceptionnel de démocratisation du savoir, il n'en

demeure pas moins que les contacts humains, les liens communautaires, le partage en face à face sont essentiels à l'apprentissage et au développement du sentiment d'appartenance. Ces liens de proximité servent à contextualiser les apprentissages dans des applications concrètes et applicables dans nos milieux.

Le Collège nordique francophone propose donc de développer un modèle de livraison de programme combinant le meilleur de l'apprentissage à distance et en ligne avec des expériences concrètes dans un environnement où le local prend tout son sens. Ce nouveau modèle de formation permettrait au Collège d'élargir son offre au-delà des T.N.-O., aux autres territoires et provinces, et de réduire les barrières d'accès au postsecondaire pour des populations francophones isolées, tout en demeurant agile, flexible et efficient. Il est donc raisonnable de penser qu'en développant ce mode de livraison, qui s'inspire des meilleures pratiques existantes, le Collège nordique francophone serait en mesure d'offrir les programmes à plus forte demande, à des très petites cohortes, dans un modèle financier efficient et sans créer de dépendance à long terme pour le Collège et ses bailleurs de fonds. Avec un financement stable, prévisible et pluriannuel qui répond aux besoins fondamentaux de son fonctionnement, le Collège Nordique pourra s'épanouir de façon durable et à l'image de sa communauté.

Mission, vision et valeurs



Mission

Le Collège nordique francophone offre de la formation professionnelle, linguistique et continue contribuant au marché de l'emploi et au développement de l'apprenant à vie.



Vision

Le Collège nordique francophone est un établissement d'enseignement qui se distingue par son caractère nordique, l'accessibilité de sa formation et son école de langues.

Valeurs



Créativité : Innover afin de répondre aux besoins de la main d'oeuvre et s'adapter au contexte.



Diversité : Faire preuve d'inclusion et d'ouverture favorisant la différence.



Engagement : Miser sur l'implication et sur la transparence des acteurs au sein de l'établissement et des partenaires.



Fierté : Valoriser et contribuer à la vitalité des langues et des cultures caractérisant les TNO.

Contexte

Le Collège nordique francophone a le vent dans les voiles et l'environnement politique et législatif lui offre de nombreuses opportunités d'épanouissement. Les leçons tirées de la première année de la pandémie de la COVID-19 démontrent l'importance de parfaire un système d'éducation postsecondaire et de formation en français partout au pays. Les étudiant.e.s et les employeuses et les employeurs ont soif d'occasions d'apprentissage et de formation. Pour l'année académique de 2020-2021, ce sont 428 étudiant.e.s qui ont choisi de venir vers le Collège Nordique. Au-delà du chiffre, il s'agit de 428 histoires individuelles et de 428 décisions prises par des individus et des familles pour investir du temps et des efforts dans la poursuite de leurs études, l'amélioration de leur situation sur le marché du travail ou simplement pour le plaisir à apprendre ici, chez soi.

Depuis plusieurs années, le Collège nordique francophone s'engage auprès de ses partenaires gouvernementaux et communautaires sur les expériences positives qu'il offre à ses étudiant.e.s et sur la place qu'il envisage pour lui-même au sein d'un système d'éducation postsecondaire renouvelé dans les Territoires du Nord-Ouest.

Grâce à cet engagement, un plus grand nombre de partenaires et d'allié.e.s sont venu.e.s nous rendre visite et ont acquis une compréhension mutuelle des piliers de la transformation de l'éducation postsecondaire dans les T.N.-O. Le dialogue ouvert, les conversations et la curiosité à propos de ce que nous pouvons construire collectivement nous motivent à poursuivre notre cheminement vers la reconnaissance.

À notre avis, l'esprit de la transformation de l'éducation postsecondaire dans les T.N.-O. est de construire. Ensemble, nous amoncelons les éléments qui favoriseront les expériences d'apprentissage pouvant contribuer à une plus grande résilience et justice économique pour toute personne aux T.N.-O.

En travaillant avec le gouvernement des T.N.-O. sur les règlements et les politiques qui soutiennent la mise en œuvre de la nouvelle [Loi sur l'éducation postsecondaire](#), nous nous concentrons sur la façon dont les parties du système fonctionneront ensemble. Lorsque nous avons étudié les modèles de partenariats institutionnels à travers le pays, nous avons été inspiré.e.s par l'ingéniosité des petits établissements pour maximiser les opportunités pour leurs étudiant.e.s en restant agiles, en offrant des modèles de prestation de programmes non conventionnels et en créant des partenariats. Parce que foncièrement, la mobilité, le choix de programmes et la qualité de l'expérience étudiante devraient être au centre de nos actions collectives au cours des prochains mois, et ce, alors que nous continuons à construire le système.

Grâce aux idées contenues dans notre boîte à outils, notre communauté collégiale est impatiente de poursuivre le processus de construction d'un système d'enseignement postsecondaire connecté autour des pierres angulaires que sont la collaboration, la créativité, la qualité et la responsabilité.

Le Collège Nordique dans son environnement

Le Collège nordique francophone évolue dans un environnement qui lui offre de multiples opportunités pour augmenter sa présence et son impact au niveau local, provincial et national. Désireux de contribuer et de jouer son rôle en ce qui a trait à la valorisation de la diversité humaine, des valeurs fondamentales des communautés nordiques et de la richesse des cultures présentes dans les territoires, le Collège Nordique développe des programmes et des services inclusifs et ouverts dans un esprit de partenariats avec les expertises et les ressources du milieu. En effet, avec ses 11 langues officielles et de nombreuses innovations en matière de gouvernance par consensus et d'autonomie gouvernementale par et pour les communautés du Nord, il s'agit de thèmes intrinsèquement nordiques qui sont centraux à l'épanouissement du système d'éducation postsecondaire dans le Nord canadien.

De plus, dans un contexte postpandémique, le Collège Nordique voit de nouvelles opportunités dans l'expansion de sa programmation et de sa clientèle au-delà des frontières des T.N.-O. Le développement d'un mode de livraison de formations et de programmes qui s'inspire des meilleures pratiques de la formation à distance, en ligne et en présentiel permettrait au CNF de jouer un rôle important dans l'environnement postsecondaire francophone du Canada ainsi que l'environnement postsecondaire des T.N.-O. Le Collège Nordique a développé des programmes, des formations et

des pratiques qui ont déjà fait leurs preuves et qui pourraient certainement contribuer à l'élargissement d'une offre de programmes francophones en milieu minoritaire au Canada. Ainsi, le CNF jouerait un rôle important et contribuerait à enrichir le réseau des institutions postsecondaires.

Récipiendaire du prix du Cercle du ministre pour la culture et le patrimoine 2020 et du Prix de reconnaissance des employeurs pour l'emploi des nouveaux arrivants en 2019, le CNF s'inspire depuis longtemps de son environnement afin d'offrir des programmes inclusifs qui contribuent à la diversification du Nord. C'est pour cette raison que le Collège Nordique a la diversité comme l'une de ses valeurs fondamentales. Le CNF doit savoir miser sur cet aspect singulier de la nordicité afin de non seulement augmenter sa propre présence et la portée de ses programmes, mais aussi participer à la grande transformation en cours dans le Nord et partout au pays.

Épaule à épaule avec les peuples autochtones dans la réconciliation

Le Collège nordique francophone occupe un rôle important, depuis plusieurs années déjà, dans la promotion et la vitalisation du patrimoine culturel, à travers l'apprentissage des langues et des cultures propres aux Territoires du Nord-Ouest. Sa participation active au sein du milieu lui a permis de tirer avantage de son expertise en enseignement des langues afin de trouver dans la communauté dénée un partenaire clé et naturel de livraison pour l'enseignement de la langue t̥j̥ch̥q̥. Grâce à ce partenariat entre aîné-e-s et gardien-ne-s du savoir déné et nos spécialistes en enseignement des langues, les cours de t̥j̥ch̥q̥ sont parmi les plus populaires au Collège.

De plus, le Collège Nordique a réalisé plusieurs projets éducatifs qui ont contribué à la revitalisation des langues autochtones et de leurs cultures à travers les T.N.-O., dont l'élaboration d'un cahier d'apprentissage du français langue seconde — [Rendez-vous nordiques : langue et culture](#) — qui met en valeur l'histoire et la [culture autochtones](#) du territoire et la réalisation d'un projet intergénérationnel et interculturel, mettant en relation des aîné-e-s déné-e-s et les apprenant-e-s du Collège. Aujourd'hui, le Collège Nordique collabore étroitement avec divers partenaires autochtones dont le Dechinta Centre for Research and Learning avec lequel le Collège Nordique offre des occasions d'apprentissage conjointes et complémentaires.

Par ailleurs, c'est pour son leadership exceptionnel et pour sa contribution remarquable à la sensibilisation, la préservation et la célébration des cultures et des modes de vie uniques du Nord que le ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation des T.N.-O. a décerné au Collège le prix du Cercle du ministre pour la culture et le patrimoine 2020, dans la catégorie « Organisation ».

Une gestion par et pour sa communauté

Fondé en 2011, le Collège Nordique est la concrétisation d'un rêve de la communauté franco-ténoise de se doter d'un établissement pour répondre à leurs besoins éducatifs et en formation. Les 10 années de travail du conseil d'administration, du personnel et de la communauté qui s'engagent auprès du Collège lui ont permis d'être prêt à en tirer profit afin d'offrir une programmation accrue dans un environnement qui répond à ses valeurs de la créativité, la diversité, l'engagement et la fierté.

Bien ancré dans son caractère de nordicité, le Collège met à l'œuvre son cadre stratégique qui lui permet de poursuivre ses objectifs académiques et communautaires. Par l'entremise de son nouveau plan d'affaires, le Collège va continuer à œuvrer à rassembler les conditions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et une croissance durable.

Contexte national

Avec l'objectif d'assurer que les communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM) puissent accéder à la formation et à l'éducation dans la langue officielle de leur choix, le Budget 2021 du gouvernement du Canada a annoncé de nouveaux investissements pluriannuels dans le cadre du Protocole d'entente relatif à l'enseignement dans la langue de la minorité et à l'enseignement de la langue seconde. Ce nouveau programme transitoire vient répondre directement aux besoins des établissements d'enseignement postsecondaire et de formation comme le Collège Nordique.

Pour répondre à cet objectif, il faudra parfaire le réseau des établissements d'enseignement postsecondaire et de formation partout au pays. Dans le Nord canadien, c'est le Collège Nordique qui a été mandaté par sa communauté pour être le pôle d'investissement pour ce développement. Les objectifs de ce plan d'affaires s'alignent avec ceux du Fonds complémentaire en matière d'éducation (2021-2023).

Contexte territorial

Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest est à l'étape de la création d'un nouveau système d'éducation postsecondaire dans un contexte de pluralité culturelle et linguistique pour répondre en mieux aux aspirations des Ténos-es et des Franco-Ténos-es. Pour prendre sa place au sein de ce nouveau système et assurer sa reconnaissance dans le cadre réglementaire en développement, le Collège Nordique continue de travailler de près avec le GTNO et poursuit une approche de collaboration qui s'actualise selon les besoins de programmation identifiés par la communauté, les entreprises et ses partenaires. De plus, au-delà de ses créneaux les mieux connus comme l'apprentissage de la langue seconde et l'évaluation des compétences linguistiques, le Collège Nordique est aussi partenaire du GTNO dans la formation d'une main-d'œuvre qualifiée en petite enfance.

Le Collège nordique francophone et ses partenaires éducatifs

Ensemble, les trois principaux établissements postsecondaires des Territoires du Nord-Ouest constituent les piliers fondamentaux du système d'éducation postsecondaire et de formation. Par l'entremise de leurs programmes et services, le développement d'une économie du savoir résiliente se développe afin de non seulement diversifier l'économie territoriale et outiller les communautés à participer pleinement à son développement selon leurs forces, leurs besoins et leur potentiel, mais aussi pour attirer les étudiant-e-s de partout au Canada et de l'international cherchant une occasion d'apprentissage unique et de qualité et qui voudraient participer à ce projet unique de société. Pour ce faire, les trois établissements doivent travailler ensemble pour assurer l'accréditation des formations obtenues dans les juridictions étrangères.

Protocole d'entente

En septembre 2020, le Collège nordique francophone, Aurora College et le Dechinta Centre for Research and Learning avons signé un protocole d'entente dans le but de tirer parti de nos forces respectives pour mieux servir les étudiant-e-s et soutenir la reprise économique dans les T.N.-O. Plus spécifiquement, nous nous sommes engagé-e-s à approfondir notre collaboration en explorant des domaines d'intérêts communs tels que :

- * Notre engagement à aligner nos objectifs stratégiques tels qu'un accès accru à la programmation postsecondaire ;
- * La collaboration en matière de recherche qui bénéficie aux communautés ; et,
- * L'identification d'opportunités de développement professionnel pour accroître l'expertise des employé-e-s des trois établissements.

En collaborant davantage, un plus grand nombre d'étudiant-e-s, de chercheur-se-s et d'entreprises profiteront des opportunités d'éducation postsecondaire, de développement des compétences, de mobilité étudiante et de recherche que nous pouvons offrir grâce à nos programmes complémentaires.

Mobilité étudiante

Comme le prévoit la nouvelle *Loi sur l'éducation postsecondaire*, les établissements d'éducation postsecondaire travailleront ensemble pour encourager la mobilité étudiante afin de leur donner accès au meilleur choix possible de cours, en toute confiance que ceux-ci seront reconnus pour la diplomation. Toutefois, les ressources dont dispose présentement le Collège Nordique sont insuffisantes pour effectuer ce travail important pour nos étudiant-e-s et leur parcours éducatifs. Le présent plan d'affaires servira, entre autres, à identifier les ressources nécessaires pour établir ses parcours éducatifs selon une vision par et pour notre communauté et son épanouissement. Dans un contexte pluriculturel et plurilinguistique propre aux T.N.-O., ceci permettra à plus d'étudiant-e-s d'accéder à des cours en français et en langues autochtones.

La Communauté franco-ténoise

Les Franco-Ténois-es ne forment pas une communauté bien connue, même au sein de l'ensemble de la communauté linguistique minoritaire au Canada. Aujourd'hui, les personnes d'expression française représentent environ 10 p. 100 de la population aux T.N.-O. Avec une augmentation de 8,8 % des personnes déclarant le français comme seule langue maternelle ainsi qu'un taux de 75 % des francophones qui déclarent être né-e-s à l'extérieur du territoire, cela représente un segment croissant de la population active, qui contribue de façon positive à la vitalité de notre économie et de nos communautés. La croissance de cette population veut aussi dire que le territoire doit davantage élargir son offre active, ce qui nécessite l'accès à une formation pour les employé-e-s du GTNO. Par exemple, une étude récemment effectuée par le CNF auprès du personnel de la santé des T.N.-O révèle des besoins particuliers en formation pour répondre à la clientèle francophone. En plus des quelque 4 351¹ personnes qui déclarent avoir une connaissance du français, la population des gens avec le français comme langue seconde continue d'augmenter, comme en témoignent les récents investissements dans les programmes d'immersion française qui ne répondent guère à la demande.

La croissance de la communauté franco-ténoise crée également de nouveaux besoins en matière d'infrastructures afin de mieux accueillir les personnes arrivant d'ailleurs au Canada ou de l'international. D'une part, cela nécessite des améliorations au niveau des actifs physiques et des locaux du Collège ainsi qu'en matière d'équipement afin d'appuyer l'enseignement et de gérer le système d'apprentissage et le traitement des données étudiantes au moyen de systèmes informatiques. D'autre part, et plus fondamentalement, cela entraîne un besoin croissant de logement étudiant abordable pour pouvoir effectivement attirer, héberger et retenir les personnes venant d'ailleurs voulant étudier aux Territoires du Nord-Ouest.

La recherche institutionnelle pour guider nos décisions

Le Collège Nordique est fidèle à sa culture de prise de décision fondée sur des données probantes. C'est pourquoi, au cours des cinq dernières années, le Collège a mené plusieurs exercices clés d'enquête auprès des étudiant-e-s potentiel-le-s, de notre communauté et des entreprises. Une étude de marché détaillée, alignée sur des initiatives territoriales telles que Des compétences pour réussir (Skills4Success), guide nos décisions en matière de programmes et de fonctionnement. Parce que nous sommes convaincu-e-s de la nécessité de créer une expérience unique et pertinente pour les étudiant-e-s du Nord, les commentaires que nous recevons dans le cadre de ces études et de nos sondages de satisfaction nous fournissent des informations essentielles pour améliorer continuellement notre offre.

Il convient particulièrement de noter la réalisation des études suivantes :

- * Orientations et développement pour l'établissement (août 2017)
- * Bonification de l'offre de formation du Collège nordique francophone (juillet 2020)
- * Rapport de consultation pour une première année d'université en français (juin 2020)
- * Plan d'affaires quinquennal de 2018-2023

Cette mise à jour du plan d'affaires tient compte des constats et des recommandations retenues dans ces études et s'inscrit dans un exercice d'amélioration continue.

¹ Cela comprend les personnes qui ont déclaré avoir une connaissance du français seulement, ainsi que du français et de l'anglais selon le recensement de 2016. La « connaissance des langues officielles » fait référence à la capacité de la personne à soutenir une conversation, comme en témoignent les investissements récents dans des programmes d'immersion française qui ne répondent guère à la demande.

Objectif de la mise à jour du plan d'affaires

Solidariser les partenaires envers la vision et le plan d'action du Collège Nordique

C'est donc dans cet environnement changeant et en tenant compte du contexte que le Collège nordique francophone entreprend un exercice de révision et de mise à jour de son plan d'affaires. Bien que la mission, la vision et les valeurs du CNF demeurent les mêmes, il était nécessaire d'effectuer un exercice permettant d'arrimer les projets de développement et les stratégies avec les tendances du marché, l'évolution de la recherche sur les pratiques prometteuses en ce qui concerne la livraison de programmes postsecondaires et de formations professionnelles, ainsi que les possibilités qu'offre un monde postpandémique. C'est donc dans un esprit de continuité que le Collège propose un plan de travail pour les trois prochaines années.

Pour ce faire, le Collège Nordique entreprend donc un exercice de consultation d'une dizaine de ses partenaires, d'entreprises des T.N.-O. et d'organismes communautaires. De plus, les membres du personnel ainsi que les membres du conseil d'administration contribueront, valideront et actualiseront les priorités identifiées.

Méthodologie

Le choix d'adopter une démarche qui suscite l'engagement de tou-te-s

L'approche de **l'enquête appréciative** a été privilégiée comme démarche de consultation visant à identifier les pistes et les opportunités de développement pour le Collège. Cette approche amène les gens à identifier les sources d'énergie ainsi que les visions d'avenir rassembleuses et mobilisatrices. De plus, elle permet non pas de définir l'avenir à partir de ce qui manque ou de ce qui ne fonctionne pas, mais plutôt à partir des expériences passées positives et d'une vision précise pour l'avenir. C'est donc par le biais d'histoires de succès que sera élaboré le plan.

Comme point de départ, le conseil d'administration a participé à un exercice SOAR. (Voir rapport de la rencontre du 12 mars 2021.) Un SOAR permet de faire un état des lieux en identifiant les Forces (Strengths), les Opportunités, les Aspirations ainsi que les Résultats souhaités. Ce qui distingue un SOAR d'un SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), modèle plus répandu dans les exercices de planification stratégique, c'est qu'il permet de se concentrer sur les leviers de l'organisation et définit clairement les résultats visés, ce qu'un SWOT ne fait pas.

Dans un deuxième temps, le Collège Nordique a invité différents partenaires et entreprises à participer à un exercice d'entrevue. Les personnes interviewées nous ont partagé leurs idées, leurs expériences et leurs connaissances sur une multitude de sujets, dont leurs expériences exceptionnelles d'apprentissage, leurs vécus professionnels, leurs expériences de collaboration et de formation de partenariats ainsi que leurs aspirations pour l'avenir. Ces histoires sont à l'origine des cinq propositions évocatrices, voir ci-dessous, portant sur les thèmes suivants :

- * Environnement d'apprentissage
- * Liens avec le milieu du travail
- * Diversité, équité et inclusion
- * Collaboration communautaire
- * Développement du Nord

Une proposition évocatrice (parfois appelée un énoncé du possible) est un énoncé qui fait le pont entre ce que nous faisons présentement de mieux et ce que nous pourrions être et devenir. La proposition inspire et pousse les limites du statu quo tout en s'ancrant solidement dans ce qui fonctionne le mieux au sein de l'organisation. Intentionnellement écrite au présent, comme si nous étions déjà là où nous voulons être, la proposition évocatrice invite à la participation pour créer cette vision d'avenir.

Participant·e·s à l'enquête

- ◆ François Afane — Directeur général, Conseil de développement économique des TNO (CDÉTNO)
- ◆ Rebecca Alty – Mairesse, Ville de Yellowknife
- ◆ Deneen Everett — Directrice générale, Chambre de commerce de Yellowknife
- ◆ Audrey Fournier – Directrice, Réseau TNO Santé
- ◆ Maxence Jaillet — Directeur, Médias ténois
- ◆ Abby Schelew — Coordinatrice, Réseau en immigration francophone des TNO (RIFTNO)
- ◆ Joyce Taylor – PDG, Société d'investissement et de développement des TNO (SIDTNO)
- ◆ Jean de Dieu Tuyishime — Coordonnateur des services en français, Association des services de santé et des services sociaux (ASTNO) — Yellowknife

Impact des entrevues pour le Collège Nordique

- * Le partage d'histoires à succès a permis aux participant·e·s de contribuer dans un esprit de cocréation aux possibilités de développement du Collège.
- * La question invitant les participant·e·s à imaginer le Collège Nordique dans l'avenir a aidé le Collège à identifier non seulement des projets ou initiatives possibles, mais à consolider par l'exercice-même des partenariats afin de réaliser ces projets.
- * Toutes les personnes interviewées ont accepté avec engouement l'invitation de participer à une rencontre rassembleuse pour présenter les résultats, poursuivre la réflexion et discuter ensemble les prochaines étapes.
- * L'ensemble du processus a servi à solidariser les intervenant·e·s et les personnes intéressées autour de l'avenir du Collège Nordique et de son développement.

Fort de ces quatre grands résultats de la démarche, le Collège Nordique peut donc compter sur le soutien, la collaboration et l'engagement des divers partenaires. Cette initiative s'insère dans une volonté profonde du Collège de se développer dans le sens des besoins de la communauté, des entreprises et des personnes prenant les décisions.

Propositions évocatrices

1. Environnement d'apprentissage

Dans le cadre des entrevues, les participant-e-s ont partagé leurs meilleures expériences d'apprentissages. Voici quelques citations que l'on a retenues des entrevues :

«Le programme était très expérientiel, avec des profs qui avaient beaucoup d'expérience de terrain et qui partageaient leurs vécus. Bizarrement, ce que j'ai le plus aimé aussi c'était le haut niveau d'exigence. Il fallait qu'on lise et écrive beaucoup et ça nous a vraiment permis de nous pousser pour apprendre et bien réussir.»

«Pour les formations du CNF, ce qui serait très utile serait des activités très pratiques. Par exemple, des scénarios ou des jeux de rôle pour justement mettre les étudiants dans les situations qu'ils vont rencontrer dans le milieu du travail. Ça serait très utile parce qu'on ne sait jamais comment le métier va être dans la pratique.»

«J'ai beaucoup de respect pour cette institution parce qu'elle était très collaborative et engageante. J'ai encore des contacts avec mes collègues. J'ai vraiment apprécié.»

Proposition évocatrice : Environnement d'apprentissage

Le CNF est un environnement d'apprentissage exceptionnel d'inspiration nordique dans lequel les étudiant-e-s se sentent stimulé-e-s, engagé-e-s et encouragé-e-s et partagent un fort sentiment d'appartenance envers le Collège et la communauté. L'aspect singulier de la nordicité du Collège est reconnu et convoité par des étudiant-e-s venant de partout au monde, et dont la diversité dans toutes ses dimensions est aussi reconnue, appréciée et valorisée.

Cette proposition s'insère dans les visées de l'**Axe 4 Innovation**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : Le **Collège nordique francophone innove dans ses pratiques et dans son offre de formations et services** ainsi que l'**Axe 1 Formation et services**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : **Le Collège nordique francophone bonifie et diversifie ses programmes et services.**

Les participant-e-s ont identifié différentes conditions qui étaient en place et qui leur ont permis de vivre ces expériences d'apprentissage exceptionnelles.

- * Il y avait une culture positive et des valeurs institutionnelles qui se traduisaient dans tous les aspects de l'expérience d'apprentissage, peu importe le mode de livraison.
- * On misait sur les aspects singuliers de la nordicité pour offrir aux étudiant-e-s venant de partout au monde des expériences tout à fait uniques et enrichissantes.
- * Les enseignant-e-s s'investissaient pleinement afin de créer un environnement ouvert, inclusif, engageant et encourageant qui favorisait le développement des compétences et des apprentissages.
- * Le personnel enseignant :
 - a. Offrait des activités d'apprentissage expérientielles directement reliées aux compétences recherchées par les employeuses et les employeurs et du T.N.-O. et au-delà.
 - b. Poussait les étudiant-e-s à sortir de leur zone de confort pour approfondir leurs connaissances et créait des milieux d'apprentissage stimulants tout en leur offrant les ressources nécessaires pour leur réussite.
 - c. Favorisait le travail de groupe afin que les étudiant-e-s puissent apprendre des autres et ainsi développer la flexibilité, la débrouillardise et la résilience, voire toutes les compétences nécessaires pour devenir des agent-e-s de changement.
 - d. Se souciait des dynamiques de groupe et facilitait le dialogue inclusif et ouvert permettant ainsi à chaque apprenant-e de prendre sa place avec confiance.

Grands projets pour cette proposition évocatrice (3 ans)

1. D'ici trois ans, livrer trois programmes postsecondaires inspirés des valeurs nordiques et répondant aux besoins de la communauté en partenariat avec des institutions postsecondaires de la francophonie canadienne.
2. D'ici trois ans, développer et mettre en place un modèle pédagogique de livraison de programme répondant aux aspirations de la communauté.
3. D'ici trois ans, offrir deux programmes de formation mettant en exergue la culture nordique en partenariat avec des institutions des T.N.-O. à une clientèle à l'extérieur des T.N.-O.

2. Liens avec le milieu du travail

Dans le cadre des entrevues, les participant-e-s ont partagé les moments de développement professionnel les plus marquants de leur parcours professionnel. Voici quelques citations que l'on a retenues des entrevues à partir du partage de ces histoires :

«Ce qui a exceptionnellement bien fonctionné, c'est qu'ils avaient un programme éducatif à la firme pour les étudiants. Nous travaillions des heures de fou, et le samedi, il y avait des programmes de mentorat pour aider à développer les nouvelles recrues. Si on suivait le programme, on avait de grandes chances de réussir et d'obtenir un emploi au sein de la firme. J'ai pu apprendre à connaître ces étudiants et rester ami avec eux pendant très longtemps.»

«Ce qui est le plus gagnant, c'est quand les programmes sont en adéquation avec l'environnement des "stakeholders". Les programmes d'accueil et d'établissement sont importants. Les modules de formation continue aussi. Il faut donc une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins de la main-d'œuvre. Et il est important que cette offre soit d'une qualité nationale et internationale. C'est comme ça qu'on va pouvoir transformer le Nord.»

«Avoir appris à apprendre m'a aidé à apprendre dans la vie.»

Dans le cours des entrevues, les participant-e-s étaient appelé-e-s à rêver à ce que pourrait devenir le Collège Nordique. À partir des forces existantes du Collège, nous avons imaginé que :

- * Le CNF collabore étroitement avec les industries pour :
 - a. Développer des programmes de formation qui répondent aux besoins et aux exigences des emplois et des métiers déjà présents dans le Nord.
 - b. Offrir aux étudiant-e-s des stages de formation leur permettant d'appliquer leurs nouvelles connaissances, de se développer et de s'intégrer au marché du travail.
 - c. Appuyer les entreprises dans le développement de programmes de mentorat pour aider les stagiaires à satisfaire leurs obligations en matière de certification.
 - d. Encourager les employeuses et les employeurs à créer des occasions pour les stagiaires d'interagir avec les autres afin d'enrichir leur expérience d'apprentissage.
- * Le CNF offre d'excellents programmes de formation axés autant sur la pratique que sur le théorique, et combine de façon novatrice ces deux éléments essentiels à la réussite.
- * Le CNF attire et retient des enseignant-e-s avec une riche expérience de terrain, ce qui favorise la préparation des étudiant-e-s pour leur entrée sur le marché du travail.
- * Le CNF développe des programmes à petite échelle pour répondre aux besoins ponctuels liés à la formation et à la mise à niveau de la main-d'œuvre dans le Nord.

Proposition évocatrice : Liens avec le milieu du travail

Nos programmes et formations répondent directement aux besoins des employeur-se-s du Nord et d'ailleurs en fournissant une main-d'œuvre qualifiée répondant aux besoins du marché. Les partenaires des industries et des institutions sont fiers d'être partenaires du Collège et s'investissent dans la réalisation de nos objectifs communs.

Cette proposition s'insère dans les visées de l'**Axe 1 Formation et services**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : **Le Collège nordique francophone bonifie et diversifie ses programmes et services.**

Grands projets pour cette proposition évocatrice (3 ans)

1. D'ici trois ans, développement et mise en œuvre d'une stratégie de rapprochement avec les partenaires employeurs afin d'identifier les programmes et services de formation à succès
2. Consolidation des services existants pour une offre élargie
3. Co-développement et livraison de deux formations avec des partenaires employeurs

3. Diversité, équité et inclusion

Dans le cadre des entrevues, les participant-e-s ont partagé à plusieurs reprises des histoires qui touchaient les thèmes liés à des questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Voici quelques citations qui ont inspiré la proposition évocatrice.

«Nous avons fait appel à de nombreux experts pour comprendre les besoins et les intérêts des clients, tant du côté des vendeurs que de celui des acquéreurs. Chaque personne devait être un expert à part entière. Nous devons signaler tous les risques et toutes les embûches potentielles afin d'éviter tout litige en cours de route. Chaque personne apportait sa propre expertise pour que l'affaire soit conclue. C'était vraiment exceptionnel.»

«Tu as beau avoir toutes tes qualifications, mais on dirait que pour être embauché, il faut que tu saches être en relation avec les autres gens. C'est souvent ce que tu donnes à ta communauté ce qui est le plus important. C'est pour ça que c'est difficile au début d'être nouvel arrivant. Il faut d'abord se faire connaître.»

« Nous négligeons souvent l'importance des conversations autour du distributeur d'eau. Sur le marché du travail, si l'on ne crée pas de relations en montrant de l'intérêt pour les autres, on n'obtient rien. Absolument rien. On ne peut jamais établir la confiance. Oui, c'est bien d'être poli, mais on doit être prêt à s'engager de manière significative avec les personnes avec lesquelles on travaille. »

«Le silence dans les salles de réunion, c'est de la violence dans les couloirs. Il s'agit d'une phrase que nous utilisons souvent pour que chacun s'exprime pendant que nous sommes tous dans la même pièce.»

Proposition évocatrice : Diversité, équité et inclusion

Le Collège s'inspire de son environnement nordique et de la diversité de la francophonie canadienne afin de non seulement reconnaître la pleine valeur de la diversité, l'équité et l'inclusion, mais aussi pour prioriser les actions concrètes permettant à chaque étudiant-e et membre de la communauté collégiale d'atteindre son plein potentiel et contribuer à sa façon au développement du Collège. Le CNF est chef de file en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Cette proposition s'insère dans les visées de l'**Axe 4 Innovation**, du plan stratégique ayant comme résultats globaux à atteindre : **Le Collège nordique francophone innove dans ses pratiques et dans son offre de formations et services.**

Note : Le fait de ne pas tenir compte de la diversité, l'équité et l'inclusion étant identifié comme un facteur de risque important pour toute institution, la mise en place d'une stratégie claire et articulée permettant d'agir concrètement dans le sens de la proposition évocatrice permettra au Collège Nordique de contribuer activement aux changements qu'il souhaite voir en matière d'inclusion. Cette stratégie aura un impact direct sur la gouvernance, la durabilité et la gestion opérationnelle ainsi que les programmes du CNF.

Lors des entrevues, les participant-e-s ont permis de concrétiser la vision du CNF en ce qui a trait à ce qu'elle est et souhaite devenir.

- * Le CNF crée un esprit d'équipe solide et un environnement de travail où toute personne est profondément engagée et fière de son travail, et ce, peu importe son rôle ou niveau.
- * Le CNF réunit les bonnes personnes autour de la table, les encourage à s'exprimer et respecte l'expertise de chaque partie prenante afin de prendre des décisions éclairées.
- * Le CNF contribue à l'épanouissement de la communauté en accueillant les personnes surqualifiées issues de l'immigration et en prenant des mesures pour aider à les mettre dans des emplois où elles peuvent se sentir valorisées et gagner de la confiance en soi.
- * Le CNF contribue à la diversification du Nord en trouvant des solutions en matière de logement afin d'attirer un nombre croissant d'étudiant-e-s de divers contextes culturels.
- * Le CNF participe activement à la réconciliation, un enjeu tout à fait prioritaire aux T.N.-O., ainsi que le rapprochement des peuples autochtones et non-autochtones du Nord.

Grands projets pour cette proposition évocatrice (3 ans)

1. Mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle en diversité, équité et inclusion.
2. Livraison d'un programme de formation en diversité, équité et inclusion.
3. Mise en action de la réconciliation et prévoir un financement accru pour ce projet.

4. Collaboration communautaire

Dans le cadre des entrevues, les participant-e-s ont partagé des expériences extraordinaires de partenariat et de travail d'équipe. De plus, plusieurs ont décrit ce qu'ils aimeraient voir pour l'avenir de la communauté. Voici quelques citations qui ont inspiré la proposition évocatrice.

«Moi je rêve à une communauté plus intégrée. Une communauté qui forme, qui attire, qui retient, qui emploie et qui intègre. Comment est-ce qu'on va réussir à faire ça? En se parlant. Puis en diagnostiquant les besoins réels des communautés, avec des "milestones" qui nous permettent de réévaluer où on en est. C'est très important d'avoir des objectifs à court terme, moyen terme et au long terme. Et enfin, il faut valider ces "milestones.»

«De faire partie d'une équipe qui avait un but central de recherche pour ensuite diffuser les résultats à travers le monde, c'était vraiment grand et très motivant.»

Lors des entrevues, les participant-e-s ont confirmé leur désir que le Collège Nordique joue un rôle de leadership en ce qui a trait à la formation et le développement des compétences. Les citations suivantes ont permis l'élaboration de la proposition évocatrice.

- * Le CNF demeure un organisme fixé sur le bien commun de la communauté et s'investit pleinement lorsqu'un projet est gagnant pour la communauté dans son ensemble.
- * Le CNF vise toujours le rapprochement de la communauté et à rassembler les bons partenaires autour de la table afin de propulser les projets communautaires vers l'avant.
- * Le CNF prend le temps de s'engager de façon régulière avec ses partenaires afin d'établir des relations de confiance — un facteur clé pour former des partenariats réussis.
- * Le CNF sensibilise les intervenant-e-s aux enjeux et aux besoins de la communauté afin de favoriser le ralliement de tous autour des objectifs et des priorités partagés.

Proposition évocatrice : Collaboration communautaire

En tant que collègue désigné et agent catalyseur, le Collège rallie les partenaires communautaires autour d'objectifs et d'une vision commune. Grâce à sa capacité à créer des alliances et des partenariats, l'ensemble de la communauté bénéficie de meilleurs services de formation et développe ses capacités collectives à développer et livrer des produits reconnus pour leur grande qualité.

Cette proposition s'insère dans les visées de l'**Axe 2 Visibilité**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : **Le Collège nordique francophone accroît sa visibilité et renforce son positionnement**, ainsi que l'**Axe 5 Gouvernance**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : **Le Collège nordique consolide sa gouvernance**.

Grands projets pour cette proposition évocatrice (3 ans)

1. Développement et mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation communautaire autour de la formation et le développement des compétences.
2. Développement d'une programmation concertée de formation et mise en œuvre des projets prioritaires de la communauté avec les partenaires communautaires.
3. D'ici trois ans, le Collège Nordique est reconnu en tant qu'institution postsecondaire.

5. Développement du Nord

Lors des entrevues, les participant-e-s ont partagé des préoccupations, des rêves, des histoires personnelles en ce qui a trait au développement du Nord. Voici quelques citations qui ont inspiré la proposition évocatrice :

«S'il n'y a pas de logement adéquat, il ne sert à rien de chercher des immigrants. Fondamentalement, nous avons besoin de logements. Et nous devons veiller à ce que l'infrastructure soutienne une population dynamique d'immigrants.»

«Il y a beaucoup de roulement dans le personnel dans le Nord, donc on perd beaucoup de gens. Ça prend un petit côté funky, quand même, pour continuellement pouvoir s'adapter au changement et être flexible pour pouvoir répondre aux besoins des gens.»

Lors des entrevues, les participant-e-s confirment le leadership du Collège Nordique dans le développement de la communauté, des formations, des espaces. Le Collège est vu comme étant un élément rassembleur et mobilisateur de solutions essentielles. Voici quelques exemples tirés des entrevues.

- * Le CNF mène la charge pour trouver des solutions en matière d'infrastructure et de logement étudiant afin de pouvoir réellement attirer et retenir le talent aux T.N.-O.
- * Le CNF participe à l'identification des besoins en formation et s'investit pleinement dans tout partenariat visant à élargir les possibilités d'apprentissage dans le Nord.
- * Le CNF travaille étroitement avec les industries et le GTNO pour développer des programmes qui sont durables du point de vue financier et du retour sur l'investissement.
- * Le CNF participe à la création d'un espace commun d'apprentissage pour consolider les ressources, réunir les étudiant-e-s du Nord et favoriser le partage des connaissances.

Proposition évocatrice : Développement du Nord

Nous sommes un partenaire de choix dans la communauté ténosie et franco-ténosie et nous mobilisons les partenaires autour des projets et des aspirations de la communauté. Notre leadership et notre esprit de collaboration contribuent activement à la construction des infrastructures et des projets de formation qui servent à consolider et assurer la pérennité de la communauté.

Cette proposition s'insère dans les visées de l'**Axe 2 Visibilité**, du plan stratégique ayant comme résultat global à atteindre : **Le Collège nordique francophone accroît sa visibilité et renforce son positionnement.**

Grands projets pour cette proposition évocatrice (3 ans)

1. Mise en œuvre d'un projet d'infrastructure répondant aux besoins actuels et anticipés du Collège Nordique et de la communauté dans son ensemble.
2. Mise en œuvre d'une stratégie immigration francophone comprenant : le développement des compétences linguistiques, la formation à l'emploi, le recrutement d'étudiant-e-s de l'international, etc.

Plan de travail 2021-2024

Environnement d'apprentissage

Le CNF est un environnement d'apprentissage exceptionnel d'inspiration nordique dans lequel les étudiant·e·s se sentent stimulé·e·s, engagé·e·s et encouragé·e·s et partagent un fort sentiment d'appartenance envers le collège et la communauté. L'aspect singulier de la nordicité du Collège est reconnu et convoité par des étudiant·e·s venant de partout au monde, et dont la diversité dans toutes ses dimensions est aussi reconnue, appréciée et valorisée.

Axe 1 : Formation et services

Le Collège nordique francophone bonifie et diversifie ses programmes et services.

Axe 4 : Innovation

Le Collège Nordique francophone innove dans ses pratiques et dans son offre de formations et de services.

Environnement d'apprentissage

D'ici trois ans, livrer trois programmes postsecondaires inspirés des valeurs nordiques et répondant aux besoins de la communauté en partenariat avec des institutions postsecondaires de la francophonie canadienne.

D'ici trois ans, développer et mettre en place un modèle pédagogique de livraison de programme répondant aux aspirations de la communauté.

D'ici trois ans, offrir deux programmes de formation mettant en exergue la culture nordique en partenariat avec des institutions du TNO à une clientèle à l'extérieur des TNO.

Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
D'ici trois ans, livrer trois programmes postsecondaires inspirés des valeurs nordiques et répondant aux besoins de la communauté en partenariat avec des institutions postsecondaires de la francophonie canadienne	<ul style="list-style-type: none"> Consultation communautaire Recherche et données Identification des partenaires postsecondaire Élaboration d'ententes de collaboration Confirmation des programmes Promotion des programmes Mise en place d'un comité consultatif formé de spécialistes de programmes Optimisation des partenariats avec institutions postsecondaires francophones du Canada Élaboration d'une entente avec une université pour l'offre d'une première année de BAC 	<ul style="list-style-type: none"> Livraison du programme en Éducation en développement de l'enfant — programme postsecondaire Développement et livraison de programmes de formation développement professionnel Optimisation de la contribution du CNF au réseau des institutions postsecondaires Livraison de deux cours en DRC — Programme Éducation en services à l'enfance 	<ul style="list-style-type: none"> Livraison de deux nouveaux programmes postsecondaires en plus de : Éducation en développement de l'enfant. À titre d'exemple : Technique en administration des affaires, Relations publiques Développement et livraison de programmes de formations développement professionnel Offre de la première année d'un BAC Développement de projets, d'entente, de projets de recherche avec les institutions de la francophonie canadienne

Environnement d'apprentissage

D'ici trois ans, livrer trois programmes postsecondaires inspirés des valeurs nordiques et répondant aux besoins de la communauté en partenariat avec des institutions postsecondaires de la francophonie canadienne.

D'ici trois ans, développer et mettre en place un modèle pédagogique de livraison de programme répondant aux aspirations de la communauté.

D'ici trois ans, offrir deux programmes de formation mettant en exergue la culture nordique en partenariat avec des institutions du TNO à une clientèle à l'extérieur des TNO.

Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
D'ici trois ans, développer et mettre en place un modèle pédagogique de livraison de programme répondant aux aspirations de la communauté.	<p>Recherche et évaluation des modes de livraison optimale en contexte postpandémique</p> <p>Identification des partenaires et signature d'ententes</p> <p>Identification des ressources technologiques</p> <p>Développement des ressources pédagogiques</p> <p>Formation des professeurs</p> <p>Développement et mise en œuvre du plan de travail pour le secteur petite enfance et élaboration de financement de l'année 2 et 3.</p>	<p>Mise en place du modèle et livraison des programmes</p> <p>Évaluation et ajustements</p> <p>Mise en œuvre de l'année 2 du plan de travail : petite enfance</p>	<p>Mise en place du modèle et livraison des programmes</p> <p>Évaluation et ajustements</p> <p>Mise en œuvre de l'année 3 du plan de travail : petite enfance</p>

Environnement d'apprentissage

D'ici trois ans, livrer trois programmes postsecondaires inspirés des valeurs nordiques et répondant aux besoins de la communauté en partenariat avec des institutions postsecondaires de la francophonie canadienne.

D'ici trois ans, développer et mettre en place un modèle pédagogique de livraison de programme répondant aux aspirations de la communauté.

D'ici trois ans, offrir deux programmes de formation mettant en exergue la culture nordique en partenariat avec des institutions du TNO à une clientèle à l'extérieur des TNO.

Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
D'ici trois ans, offre de deux programmes de formation mettant en exergue la culture nordique en partenariat avec des institutions des T.N.-O. à une clientèle à l'extérieur des T.N.-O.	<p>Identification des partenaires postsecondaires</p> <p>Signature d'ententes</p> <p>Bonification des programmes de langues autochtones, y compris les cours de Tłı̨ch̓</p>	<p>Livraison des premières formations avec partenaires postsecondaires — créditées</p> <p>Développement de l'offre de programmes/formations/cours</p> <p>Faire une programmation de cours de langues autochtones dans les communautés</p> <p>Établir des partenariats, recherche d'enseignants, de lieux de formation au besoin</p>	<p>Livraison de formations avec partenaires postsecondaires — créditées</p> <p>Offre de cours d'autres langues autochtones dans les communautés</p>

Liens avec le milieu du travail

Nos programmes et formations répondent directement aux besoins des employeuses et des employeurs en fournissant une main-d'œuvre qualifiée répondant aux besoins du marché. Les partenaires des industries et des institutions sont fiers d'être partenaires du collège et s'investissent dans la réalisation de nos objectifs communs.

Axe 1 : Formation et services

Le Collège nordique francophone bonifie et diversifie ses programmes et services.

Liens avec le milieu du travail

D'ici trois ans, mise en œuvre d'une stratégie de rapprochement avec les partenaires employeurs.

Co-développement de deux formations en milieu de travail avec les partenaires employeurs.

Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Développement et mise en œuvre d'une stratégie de rapprochement avec les partenaires employeurs afin d'identifier les programmes et services de formation à succès	Élaboration de la stratégie de rapprochement et identification des secteurs cibles Élaboration d'un modèle de partenariat — employeurs et collège Création d'un groupe de travail employeuses et employeurs pour identification de formations	Mise en œuvre de la stratégie et élaboration de deux nouveaux partenariats pour projets de formation livrés en milieu de travail Animation du groupe de travail et élaboration du plan pour mise en place de formations	Livraison des formations identifiées
Co-développement de deux formations en milieu de travail avec les partenaires employeurs	Partenariats avec Aurora et Dechinta pour répondre collectivement aux besoins des entreprises— mise en place de deux projets complémentaires — en bâtissant sur les projets à succès actuels Élaboration et signature d'une entente avec un partenaire employeur pour livraison d'une formation	Offre élargie des programmes existants Projet pilote de formation avec partenaire employeur	Livraison de deux formations répondant aux besoins des employeuses et des employeurs

Diversité, équité et inclusion

Le Collège s'inspire de son environnement nordique et de la diversité de la francophonie canadienne afin de non seulement reconnaître la pleine valeur de la diversité, l'équité et l'inclusion, mais aussi pour prioriser les actions concrètes permettant à chaque étudiant·e et membre de la communauté collégiale d'atteindre son plein potentiel et contribuer à sa façon au développement du Collège. Le CNF est chef de file en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Axe 4 du plan stratégique : Innovation

Le Collège nordique francophone innove dans ses pratiques et dans son offre de formations et services.

Diversité, équité et inclusion			
Mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle en diversité, équité et inclusion.			
Livraison d'un programme de formation en diversité, équité et inclusion.			
Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle en diversité, équité et inclusion.	Exercice de consultation Lecture de l'environnement, revue des processus actuels et rédaction d'un rapport Développement de la stratégie Création d'un groupe de travail collégial pour faire avancer le CNF sur sa stratégie	Évaluation des résultats Identification des pistes d'amélioration des structures et processus internes Révision des outils de communication et des changements à réaliser	Évaluation des résultats Identification des pistes d'amélioration Partage des meilleures pratiques
Livraison d'un programme de formation en diversité, équité et inclusion	Identification des partenaires et développement du programme de formation	Livraison à une première cohorte : programme de formation en diversité, équité et inclusion	Offre de formations avec partenaires à l'ensemble de la communauté

Collaboration communautaire

En tant que collègue désigné et agent catalyseur, le CNF rallie les partenaires communautaires autour d'objectifs et d'une vision commune. Grâce à sa capacité à créer des alliances et des partenariats, l'ensemble de la communauté bénéficie de meilleurs services de formation et développe ses capacités collectives à développer et livrer des produits reconnus pour leur grande qualité.

Axe 2 : Visibilité

Le Collège nordique francophone accroît sa visibilité et renforce son positionnement

Axe 5 : Gouvernance

Le Collège Nordique consolide sa gouvernance

Collaboration communautaire

Développement d'une stratégie communautaire pour le financement d'un plan de travail sur la formation et le développement des compétences au TNO.

Identification et mise en œuvre des projets prioritaires de la communauté avec les partenaires communautaires.

D'ici trois ans, le Collège Nordique a reçu sa désignation en tant qu'institution postsecondaire.

Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Développement d'une stratégie communautaire pour le financement d'un plan de travail sur la formation et le développement des compétences au TNO.	Rencontre de partenaires communautaires pour élaboration de la stratégie Création d'un groupe de travail pour l'organisation du forum développement des compétences	Organisation d'un forum sur le développement des compétences Élaboration d'un plan d'action concerté	Piloter le groupe de travail sur la formation professionnelle et postsecondaire
Identification et mise en œuvre des projets prioritaires de la communauté avec les partenaires communautaires			Mise en œuvre des premiers projets et évaluation des résultats
D'ici trois ans, le Collège Nordique est reconnu en tant qu'institution postsecondaire	Participation active à l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC) et Colleges and Institutes Canada (CiCan) Participation au développement du secteur postsecondaire francophone en milieu minoritaire Contribution aux congrès des organismes	Identification et packaging de formations et cours pour partenaires collégiaux	Mise en place de partenariat avec des institutions permettant de contribuer et recevoir Approche d'un partenaire d'une formation développée par le CNF qui serait offerte au partenaire

Développement du Nord

Le Collège Nordique est un partenaire de choix dans la communauté ténosie et franco-ténosie et nous contribuons activement à construire les infrastructures et les projets de formation qui servent à consolider et assurer la pérennité de la communauté.

Axe 2 : Visibilité

Le Collège nordique francophone accroît sa visibilité et renforce son positionnement.

Développement du Nord			
<p>Mise en œuvre d'un projet d'infrastructure répondant aux besoins actuels et anticipés du collège et de la communauté</p> <p>Mise en œuvre d'une stratégie immigration francophone comprenant : le développement des compétences linguistiques, la formation à l'emploi, etc.</p>			
Grand projet	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Mise en œuvre d'un projet d'infrastructure répondant aux besoins actuels et anticipés du collège et de la communauté	<p>Poursuite des travaux pour la pleine reconnaissance du collège</p> <p>Identification des besoins au niveau d'infrastructure et espaces</p> <p>Élaboration d'un projet immobilier et collaboration avec les partenaires</p>	Poursuite des travaux pour la pleine reconnaissance — sensibilisation et outils de travail	Reconnaissance
Mise en œuvre d'une stratégie pour la clientèle immigrante comprenant : le développement des compétences linguistiques, la formation à l'emploi, etc.	Élaboration de la stratégie avec les partenaires communautaires et des institutions postsecondaires canadiennes de langue française pour le développement de formation répondant au besoin d'une clientèle immigrante	Développement d'outils d'évaluation des compétences pour la reconnaissance des acquis	Mise à l'essai des outils d'évaluation des compétences

Stratégie de financement pour permettre l'évolution nécessaire du Collège Nordique et pour la mise en œuvre de ses propositions évocatrices

Le Collège Nordique travaille depuis trois ans à la mise en œuvre d'une stratégie de financement articulée selon quatre axes :

Financement de base pour le fonctionnement, la livraison de programmes, l'assurance de la qualité et la croissance de l'établissement :

- ◆ Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest offre au Collège Nordique une subvention annuelle pouvant appuyer sa programmation et la vie étudiante. Toutefois, et contrairement aux subventions disponibles pour le collège de la majorité linguistique, le Collège Nordique ne peut utiliser ces fonds pour son fonctionnement de base. Bien que nous apprécions l'engagement du GNTNO, les subventions disponibles sont insuffisantes pour appuyer notre croissance et notre évolution vers un établissement reconnu.
- ◆ Le GTNO et le Collège Nordique travaillent ensemble pour attirer une part équitable de fonds fédéraux par l'entremise du Programme des langues officielles en éducation (PLOE). Grâce à ce travail conjoint et à l'engagement du gouvernement du Canada, le Collège Nordique a réussi à obtenir des fonds complémentaires. Toutefois, et jusqu'à présent, ces fonds étaient seulement disponibles pour une année et il n'y avait pas de prévisibilité en raison des lignes directrices du programme.
- ◆ Pour répondre à ce défi, le gouvernement fédéral a introduit une nouvelle subvention pour les établissements postsecondaires en situation minoritaire de 121,3 millions de dollars sur trois ans. Selon l'engagement du gouvernement, ces fonds seront rendus permanents. Le Collège Nordique peut donc anticiper une contribution pluriannuelle pour appuyer son fonctionnement, sa livraison de programme et le rehaussement de sa capacité institutionnelle.

Diversification des sources de financement pour l'ajout de programmes et de services essentiels :

- ◆ Depuis le début de ses efforts, le Collège Nordique a réussi à diversifier ses sources de financement et sa programmation en matière de services aux personnes nouvellement arrivées aux T.N.-O. et à la formation linguistique (CELPIP-TEF).
- ◆ Le Collège Nordique a reçu du financement pour la conception et la distribution de ressources linguistiques à l'échelle nationale.

Bonification de l'offre de programmes et de formations qui génère des fonds autonomes :

- ◆ L'école de langues du Collège Nordique génère un revenu qui lui permet de maintenir ses fonctions institutionnelles de base. Par contre, ce revenu est insuffisant pour assurer la croissance du Collège et son évolution dans un établissement postsecondaire reconnu.
- ◆ L'école de langues offre ses services aux employé·e·s fédéraux et territoriaux pour rehausser leur capacité de faire leur travail en français et d'offrir des services à la population. Le ministère de la Défense nationale nous confie leurs contrats pour les cours de langues destinés au personnel militaire et civil.
- ◆ Cette expertise permet au Collège de faire la conception des outils d'évaluation des compétences linguistiques pour le GTNO et nous sommes un fournisseur officiel de cours de français par la Chambre des communes.
- ◆ Chaque année près de 300 personnes participe à nos cours de français, d'anglais, de tıçq̃ et d'espagnol.

L'identification des gains d'efficacité et des ressources partagées :

- ◆ Tel que le permet le protocole d'entente entre Aurora College, le Collège Nordique et le Dechinta Centre for Research and Learning, les établissements partenaires explorent des occasions de gains d'efficacité et de partage de ressources. Notamment, mais sans s'y limiter, les établissements explorent les créneaux de partage suivants :
 - Les ressources académiques, humaines, physiques et numériques, réduisant ainsi la charge financière d'un établissement;
 - La mise en marché d'une programmation académique collaborative où les étudiant·e·s bénéficient de ce que chaque établissement peut apporter et d'une capacité et d'un choix accrus qu'aucun établissement ne peut offrir à lui seul;
 - Les services aux étudiant·e·s pour donner accès à un niveau standard de soutien coordonné et intégré entre plusieurs établissements contribuant ainsi à une meilleure expérience étudiante nordique;
 - Les programmes académiques sont renforcés en maximisant l'expertise du corps enseignant, des concepteurs de programmes et des pédagogues.

Annexe A — Questionnaire

GUIDE D'ENTREVUE

Avancer sans jamais perdre le nord Une constellation gagnante vers notre Polaris

Le Collège nordique francophone

Les questions abordées en entrevue visent à explorer les facteurs clés qui sont gages de succès et de satisfaction, ainsi que les leçons que nous pouvons tirer de nos expériences, particulièrement de celles dont nous sommes fière.s

*NOUS VOUS INVITONS À SUIVRE RIGOREUSEMENT
LA DÉMARCHE PRÉVUE DANS LE QUESTIONNAIRE FOURNI.*

JUIN 2021

Consignes pour l'entrevue

Temps alloué

Prévoyez 30 minutes à 1 heure par personne pour faire l'entrevue. Il est préférable d'obtenir des réponses à toutes les questions, mais personne ne doit se sentir forcé de le faire.

Consignes pour la personne qui dirige l'entrevue

1. Prenez le temps de vous présenter et d'expliquer pourquoi vous voulez faire cette entrevue et à quoi servira l'information recueillie.
2. **Utilisez le questionnaire pour poser vos questions :**
 - a) Donnez à la personne interviewée tout le temps dont elle a besoin. Écoutez son histoire. Ne lui racontez pas la vôtre !
 - b) Montrez-vous CURIEUX/CURIEUSE. Aidez la personne interrogée à approfondir son histoire. Vous pouvez poser des sous-questions telles que :
 - Dis-m'en davantage là-dessus ? Comment cela a-t-il commencé ?
 - Comment expliquer ce que tu ressens ?
 - Pourquoi cela comptait-il autant pour toi ?
 - Quel effet positif cela a-t-il eu sur toi ?
 - c) La personne interviewée peut avoir besoin de réfléchir avant de répondre. Accordez-lui des temps de silence. Si elle préfère ne pas répondre, n'insistez pas.

3. PRENEZ DES NOTES PENDANT L'ENTREVUE; inscrivez-les dans les espaces prévus dans le questionnaire.
4. Si la personne interviewée se met à parler de ce qui n'a pas fonctionné, invitez-la délicatement à voir ce qui lui a donné de l'énergie dans cette situation.
5. Dès que l'entrevue est terminée, **nous vous invitons à compléter le résumé** (voir dernière page du guide d'entrevue) : il s'agit d'y écrire les points les plus mémorables de l'entretien, un résumé du récit le plus saisissant, ainsi que les thèmes qui en ressortent. Cela facilitera les échanges lors du Forum.
6. ANONYMAT : Donnez à la personne interviewée l'assurance que les commentaires et récits recueillis pendant l'entrevue seront compilés de façon anonyme. En d'autres termes, leurs paroles et témoignages seront partagés, mais aucun nom n'y sera accolé.

Consignes à partager avec la personne interviewée

1. Nous vous invitons à RACONTER des moments qui illustrent bien les thèmes explorés.
2. Nous vous invitons à aborder les questions dans un mode appréciatif (ce qui donne de l'énergie, ce qui donne de la vie, ce qui fonctionne).
3. Soyez vrai. Soyez concret. Pensez à des situations réelles vécues et non à des exemples fictifs.

Avancer sans jamais perdre le nord!

Quand l'imagination et l'innovation se rencontrent pour créer l'excellence!

Le Collège nordique francophone a le vent dans les voiles et l'environnement politique et législatif actuel lui offre des opportunités concrètes d'épanouissement. Les 10 années de travail du CA, du personnel et de la communauté qui s'engagent auprès du Collège lui ont permis d'être prêt à en tirer profit afin d'offrir une programmation accrue dans un environnement qui répond à ses valeurs de créativité, de diversité, d'engagement et de fierté.

La présente entrevue vise à dégager des pratiques prometteuses, des conditions de succès et des sources émergentes d'énergie qui inspireraient les prochaines actions de du Collège nordique francophone. Je tiens donc à te remercier de bien vouloir me partager tes histoires, tes expériences et tes rêves afin de guider notre démarche vers la réussite et l'excellence.

Mise en contexte

Rien n'est plus inspirant que le résultat que l'on obtient de l'énergie collective et de la synergie d'un groupe de gens qui partagent un rêve, une vision et une volonté d'agir. Dans toute l'histoire des communautés francophones du Canada, la résilience, la passion et le désir de mettre l'épaule à la roue ont assuré le succès des institutions, des organisations et des projets innovateurs qui ont vu le jour depuis des décennies. Le développement de nos institutions postsecondaires ne fait pas exception à cette réalité. Le désir évident de se surpasser et d'offrir la meilleure formation dans le meilleur environnement pour la communauté franco-ténoise et pour la francophonie en général est au cœur de la vision et de la planification stratégique du Collège nordique francophone.

Albert Jacquard, Biologiste, Généticien, Scientifique (1925-2013) dit : *«L'objectif de toute éducation devrait être se projeter chacun dans l'aventure d'une vie à découvrir, à orienter, à construire.»*

Une expérience exceptionnelle d'apprentissage

1. J'aimerais que tu me racontes, à partir de ton expérience personnelle comme étudiant ou étudiante au postsecondaire, un moment où tu as senti que tu étais vraiment à ta place ? Un moment où tu étais convaincu.e que ce que tu apprenais ou ce que tu vivais était tellement important et essentiel à ce que tu voulais devenir ? Décris-moi ce moment ? Qu'est-ce que tu as appris ou vécu ? Qu'est-ce qui en a fait un moment mémorable et marquant ?

Des programmes et des services qui se démarquent

Comment s'assurer que les programmes de formation offerts répondront réellement aux besoins en matière de main-d'œuvre des employeurs ? Qu'est ce qui ferait que nos étudiant.e.s, diplômé.e.s ou client.e.s se démarqueraient par leurs compétences, leurs connaissances ? En ayant le regard tourné vers l'avenir, en s'accordant la permission d'innover et de prendre des risques et surtout en étant à l'écoute des employeurs, nous pourrions peut-être relever ce défi. Peter Drucker dit « La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer. » Les institutions éducatives n'ont d'autres choix que de créer cet avenir avec les cerveaux humains qui la composent.

1. J'aimerais que tu me racontes une histoire qui illustre un moment où toi-même tu t'es senti.e prêt.e à affronter les défis qu'un emploi te proposait. Un moment où tu as pu travailler dans un environnement qui te permettait de mettre à contribution toutes tes connaissances et compétences. Parle-moi d'une expérience que tu as vécue qui a fait que tu te démarquais par tes compétences. Qu'est-ce qui a fait que tu as pu te démarquer de cette manière? Quelles étaient les compétences qui t'ont permis de prendre ta place? Qu'est-ce qui se passait dans l'organisation qui a fait en sorte que cela était possible? Comment cette expérience s'est-elle distinguée des autres initiatives?

Générer des partenariats qui font la différence

Il est rare que des organisations connaissent du succès sans avoir collaboré à un moment donné avec des partenaires externes. En effet, le travail en équipe nous permet de nous compléter en misant sur nos points forts, tout en comblant nos faiblesses. Ça nous permet aussi d'apprendre de nouvelles façons de faire les choses. Dans ce sens, il s'agit d'une stratégie clé pour la réussite de tout projet, particulièrement ceux dont la complexité est très élevée.

Comme le disait Numa Denis Fustel de Coulanges (*Questions contemporaines*, 1919) :

«Les hommes sentent dans leur cœur qu'ils sont un même peuple lorsqu'ils ont une communauté d'idées, d'intérêts, d'affections, de souvenirs et d'espérances.»

1. J'aimerais que tu me racontes, à partir de ton expérience personnelle un moment où tu as senti que tu participais à un projet ou une initiative où le travail de collaboration et d'équipe était exceptionnel? Un moment où tous les partenaires se sentaient profondément engagés dans toutes les étapes du projet et investis dans sa réalisation? Qu'est-ce qui se passait? Quel était ton rôle dans cette initiative? Qu'est-ce qui a fait en sorte que tous pouvaient y contribuer? Comment décrirais-tu tes sentiments lors de cette expérience? Qu'est-ce qui en fait un moment mémorable et marquant?

Un collègue à la hauteur de nos aspirations

«L'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde.» Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté* (1996)

Imaginons qu'en retournant à la maison ce soir, tu es projeté.e 10 ans dans le futur. Nous sommes en 2031. La communauté franco-ténoise est prospère et épanouie. Le Collège nordique francophone est un joueur clé dans le développement et l'épanouissement de la communauté dans son ensemble et est reconnu pour la grande qualité de ses programmes et services. Les collaborations exemplaires entre tous les partenaires de la communauté, les employeurs de la région ainsi que des institutions scolaires ont donné lieu à des pratiques, des projets et des innovations qui se sont démarqués à l'échelle mondiale.

Décris-moi ce que nous avons fait ? Quel était ce rêve, cette vision ? Décris-moi les relations entre les différents acteurs, partenaires, collaborateurs ? Que faisons-nous différemment ? Comment la vision de l'avenir est-elle différente de ce que l'on connaît ?

Comment se distinguent les programmes — qu'est-ce qui en fait des programmes exceptionnels ? Décris-moi l'environnement d'apprentissage ? Quels sont les programmes et services qui ont été mis en place et qui permettent de répondre aux besoins des organisations, des employeurs et de la communauté ? Comment le personnel se distingue-t-il ?

Quelles sont les 3 grandes idées que nous avons mises en œuvre pour y arriver ?

1.

2.

3.

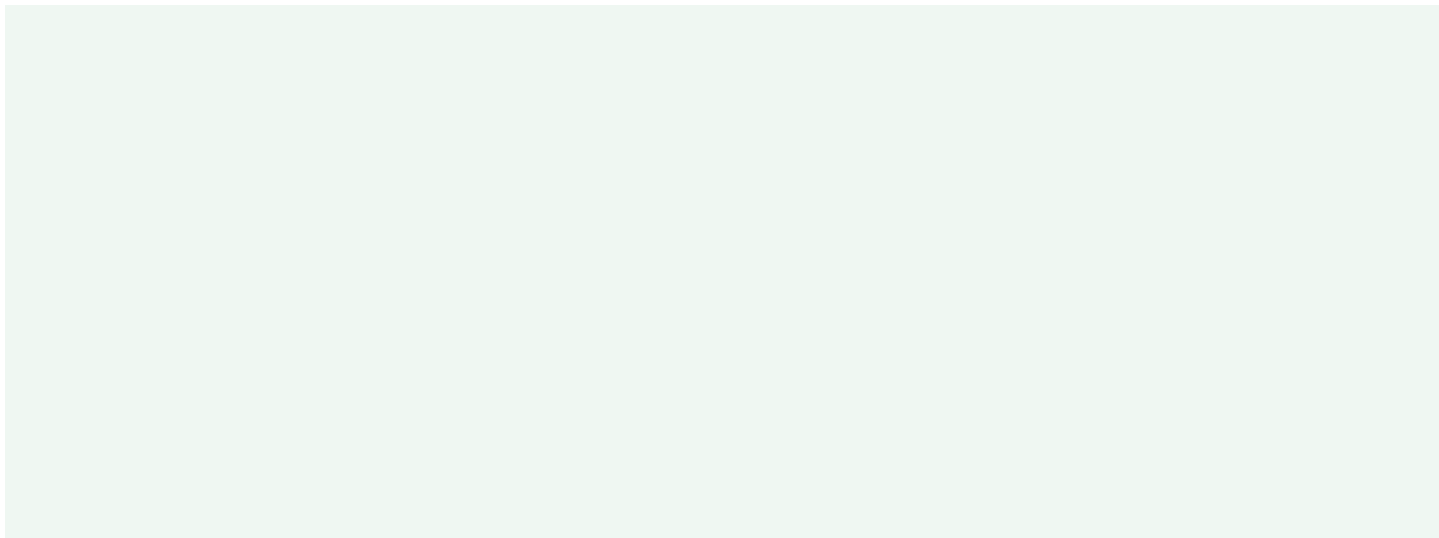
Un petit geste

Si tu pouvais poser un geste audacieux et risqué qui permettrait de réaliser cette vision d'avenir, que serait ce geste ? Quelle action concrète, petite ou grande, complètement nouvelle permettrait d'oser la création de la meilleure expérience postsecondaire aux TNO ? Quel genre de formation aimeriez-vous que le Collège nordique francophone offre ?

FICHE-RÉSUMÉ DE L'INTERVIEWEUR

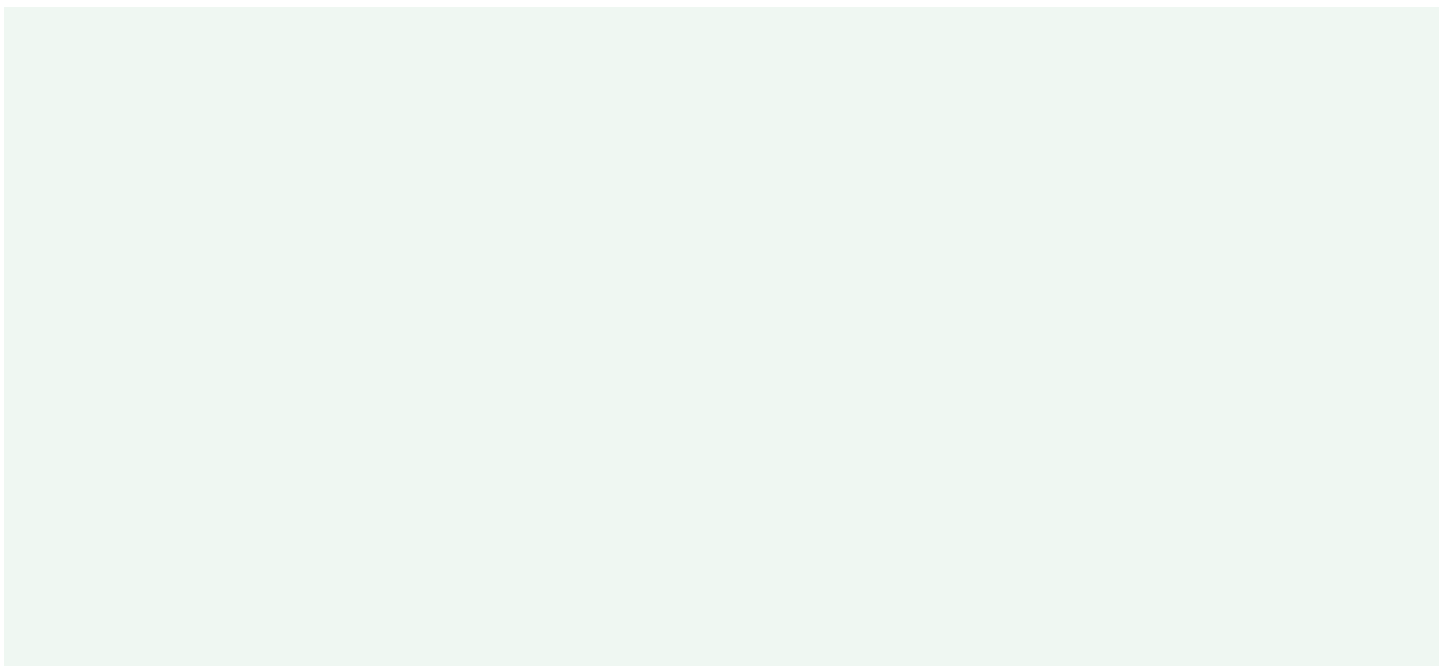
(À COMPLÉTER APRÈS L'ENTREVUE)

1. Quelle est la **meilleure citation** provenant de l'entrevue que tu viens de terminer?



2. Quelle est la **meilleure histoire à retenir**? (Décrire la situation, qui était impliqué.e, comment cela s'est-il passé?)

Écrire sur une autre page si nécessaire



FICHE-RÉSUMÉ DE LA PERSONNE QUI DIRIGE L'ENTREVUE (suite)

3. Quelles sont les deux ou trois **conditions de succès** qui se dégagent de cette entrevue que tu viens de faire ?

1.

2.

3.

4. Quels sont les **trois souhaits** qui ont été exprimés par la personne que vous avez interviewée ?

1.

2.

3.