

PLAN STRATÉGIQUE DE LA COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE DE SAINT-JEAN ET DE L'ARCF

2016-2020



RAPPORT FINAL

OCTOBRE 2015

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction et mise en contexte.....	3
2. Méthodologie et processus.....	6
3. Analyse de l'environnement interne et externe.....	8
4. Résultats du sondage lors des rencontres de consultation.....	13
5. Orientations générales.....	15
6. Piliers ou axes de développement stratégique.....	17
7. Plan de mise en œuvre.....	20
8. Conclusion.....	26

1. Introduction et mise en contexte

La grande région de Saint-Jean est reconnue comme étant un milieu anglophone. Cependant, la réalité est tout autre. Les statistiques du recensement de 2011 nous indiquent que, sur une population totale de 126 280 personnes, 18 695 étaient des citoyens et citoyennes francophones et francophiles. Ce groupe représente 14,8 % de la population. Quant à la population francophone (dont le français est la langue maternelle), 5 520 personnes ont déclaré que le français était leur langue maternelle, soit un taux de 4,4 % de la population de la grande région. Il va de soi que les données du prochain recensement en 2016 devraient nous signaler une augmentation dans ces deux catégories. On peut également affirmer que, lors des dernières décennies, la communauté francophone a augmenté en population de manière notable. Plusieurs viennent pour les opportunités d'emploi qui sont offertes et Saint-Jean compte aujourd'hui la deuxième main-d'œuvre bilingue en importance au Nouveau-Brunswick. Les francophones à Saint-Jean représentent donc une communauté en pleine expansion.

Ces données nous permettent d'affirmer que les francophones sont de plus en plus présents dans cette ville portuaire. Au fil des ans, la communauté a travaillé avec acharnement pour se donner les outils et les structures pour accompagner ce développement. Ils se sont donné des infrastructures et des services en santé en plus d'un organisme communautaire qui guide son développement et son évolution. C'est ainsi que, depuis 30 ans, l'école Samuel-de-Champlain est plus achalandé et compte maintenant près de 800 élèves. Une nouvelle école vient de voir le jour dans la Vallée de Kennebecasis avec des inscriptions de près de 200 élèves et au-delà de 100 inscriptions à la garderie. Ce qui était le Cercle français de Saint-Jean dans les années 1980 a été succédé par le Conseil communautaire Samuel-de-Champlain. Depuis 1999, les francophones de la grande région de Saint-Jean se sont dotés d'un organisme qui les représente, soit l'Association Régionale de la Communauté francophone de Saint-Jean. Bref, la francophonie Saint-jeannoise a le vent dans les voiles dans la région et contribue à faire de Saint-Jean une ville dynamique où il fait bon vivre.

L'Association Régionale de la Communauté francophone de Saint-Jean est l'organisme qui représente les intérêts des francophones de la région et qui voit à son développement. Cet organisme de développement assure le mieux-être de la population en assurant une coordination des services et des programmes. Elle collabore avec les organismes francophones

de la région afin d'offrir une programmation de qualité dans les secteurs culturel, récréatif et communautaire. Elle assure également une présence de la communauté francophone au sein d'organismes et de regroupements de la région afin d'y représenter la communauté et de contribuer au développement global de la grande région de Saint-Jean. Comme l'indique l'information publiée sur le site Internet de l'organisme, « l'ARCF s'implique de façon active dans la communauté francophone. En plus d'offrir des infrastructures telles le centre communautaire, le Service de garde et la bibliothèque *Le Cormoran*. L'Association est à l'origine du projet *Médisanté Saint-Jean* et de la création de la station radiophonique CHQC 105,7 FM, l'onde francophone de Saint-Jean. Enfin, le seul journal francophone de Saint-Jean, le mensuel *Le Saint-Jeannois*, est publié sous sa gouverne depuis 2002. »

Comme on le sait fort bien, il est très important pour un organisme comme l'ARCF de préciser les priorités qu'elle souhaite avancer. Le dernier plan stratégique qui fut élaboré par le conseil d'administration il y a quatre ans et les résultats obtenus sont concluants. De nombreuses initiatives ont vu le jour depuis le dernier plan stratégique de l'organisme. À l'automne 2014, le conseil d'administration a décidé de procéder à la mise à jour de son dernier plan stratégique. Ce plan stratégique permettra au conseil d'administration de l'ARCF de déterminer les objectifs et les actions qui vont guider son développement au cours des quatre prochaines années. Les conditions changent et le monde est en évolution, ce qui nécessite une adaptation à de nouvelles réalités et l'adoption d'une approche proactive. La société dans laquelle nous vivons n'a jamais été aussi complexe, ce qui rend la planification stratégique communautaire plus nécessaire que jamais. Elle permet de garder le cap sur les aspirations et les priorités des membres de la communauté francophone en composant avec les multiples dimensions d'une communauté et les défis auxquels elle doit faire face. C'est dans cette perspective que le conseil d'administration a décidé d'aller de l'avant avec la mise à jour de son dernier plan et de l'élaboration d'un plan stratégique 2016-2020.

Le plan stratégique est un outil de mobilisation de la communauté et de performance organisationnelle par excellence; il vise à partager une connaissance et à donner une orientation commune aux actions de chacun. Il permet grâce à une vision inspirante de l'avenir, de valeurs partagées et de grandes directions stratégiques, de faire converger les objectifs tant politiques qu'administratifs.

Le plan stratégique qui vous est présenté s'inscrit dans la continuité. Le développement d'infrastructures et la consolidation de programmes et de services que la communauté a connus lors des dernières années vont se poursuivre. D'autre part, il va de soi que, si nous souhaitons que les actions posées aujourd'hui nous rapprochent de ce que nous voulons devenir demain, le plan stratégique doit être un outil collectif de référence, de prise de décisions et de communication. Ce plan stratégique fut préparé à partir d'une consultation exhaustive, autant en sollicitant la contribution de la communauté francophone que celle des partenaires de l'ARCF.

Suite à l'adoption du plan stratégique par le conseil d'administration, un plan opérationnel sera préparé afin de préciser les actions et le cadre de mesure qui seront proposés pour la prochaine année. Dans les pages qui vont suivre, nous allons présenter la méthodologie et le processus qui ont mené à la préparation du plan stratégique de l'Association Régionale de la communauté francophone, proposer les orientations de la communauté ainsi que les priorités et objectifs qui vont guider les actions au cours des prochaines années.

2. Méthodologie et processus

Pour mener à terme cet exercice, le conseil d'administration a fait appel à une personne ressource pour l'appuyer dans cette démarche. Il fut appuyé de façon très soutenue dans ce processus de consultation par un employé de l'ARCF, par la direction générale et des membres de l'ARCF. Un processus exhaustif fut mis sur pied afin de connaître les besoins et les attentes de la communauté francophone et des partenaires de l'ARCF sur les orientations et les priorités que devrait privilégier l'ARCF.

Après le dépôt d'une proposition de travail par le consultant, une première rencontre a eu lieu avec les membres du conseil d'administration de l'ARCF afin de situer la démarche qui sera suivie dans le processus de consultation qui mènera éventuellement à la rédaction du plan stratégique et du plan opérationnel. Cette séance fut également une occasion de présenter les grilles et les outils pour encadrer la consultation et consulter les membres du conseil et la direction générale sur les différentes composantes du plan stratégique.

Les différents enjeux et les occasions qui se présentent au conseil d'administration et à la communauté furent discutés ainsi que les priorités que le CA souhaitait avancer pour les prochaines années. Cette rencontre fut interactive et participative de façon à identifier les enjeux et les orientations pour les années à venir.

Nous avons ensuite tenu des rencontres de consultation avec la communauté et les organismes où la population francophone et les représentants des organismes communautaires furent conviés pour présenter leurs points de vue. Un total de 11 rencontres eurent lieu avec les représentants de la communauté francophone et des différents organismes. Ces rencontres furent animées par le consultant en utilisant une formule de « forum ouvert » pour maximiser la participation et donner la chance à chaque personne présente d'exprimer ses opinions et de préciser les priorités de l'ARCF et de la communauté pour les années à venir.

Nous avons aussi rencontré deux maires des municipalités de la grande région de Saint-Jean, des représentants de l'Assemblée législative de la province ainsi qu'un leader de la communauté des affaires de Saint-Jean.

Le consultant a ensuite procédé à la rédaction de la présente version préliminaire du plan intégrant les informations qui ont été obtenues lors des rencontres de consultation.

Cette version préliminaire fut présentée aux membres du CA afin d'obtenir leurs points de vue et leurs commentaires sur le contenu. Suite à la rencontre avec les membres du conseil d'administration et les employés et des commentaires qui furent soumis sur la version préliminaire, le consultant a préparé la version finale du plan stratégique. Ce dernier devra maintenant être approuvé par le conseil.

Enfin, une rencontre de travail avec la direction générale et son équipe s'est tenue afin de préparer un plan de mise en œuvre.

Ce plan de mise en œuvre permettra de déterminer les aspects opérationnels du plan. Un tel plan répond aux questions suivantes : qui fait quoi, quand, comment et avec quelles ressources? Un cadre de mesure du rendement et des résultats fera également partie du plan de mise en œuvre.

3. Analyse de l'environnement interne et externe

Dans le cadre de la consultation qui fut effectuée auprès des différents intervenants de la communauté francophone, on demanda à ceux-ci de présenter leurs perspectives de la communauté. Les commentaires émis touchaient aux atouts, aux défis, et aux possibilités de la communauté.

3.1 Atouts de la communauté :

- Résilience de la communauté francophone
- Le nombre d'institutions et de services que la communauté s'est donnée
- Les francophones détiennent des emplois très bien rémunérés
- Il existe une plus grande ouverture au français dans la région de Saint-Jean depuis les dernières décennies
- Qualité des moyens de communication pour la communauté, dont le Saint-Jeanois
- Plus de services en français sont disponibles dans la région de Saint-Jean
- Il n'y a pas de division linguistique et culturelle entre les deux communautés de langues officielles; c'est un modèle de cohésion sociale
- La communauté francophone est plus mature, plus enracinée et possède un plus grand sentiment d'appartenance à la ville
- La présence des francophones au centre-ville se fait remarquer de plus en plus
- Il est intéressant de vivre en harmonie dans une ville à dominance anglophone
- Les francophones ont maintenant accès à des services médicaux dans leur langue
- Croissance des services scolaires et de la petite enfance
- Nombre d'organismes et de comités pour l'animation et le développement de la communauté
- Le nombre d'élèves inscrits à la garderie
- La qualité de la programmation culturelle offerte en français
- La qualité des services de garde qui existent dans la grande région de Saint-Jean
- La qualité des partenariats au sein des organismes communautaires, de l'ARCF et d'autres organismes, groupes et associations de la ville de Saint-Jean
- L'ARCF est bien perçue dans la population anglophone de Saint-Jean
- Participation de l'ARCF et des francophones à des organismes de la grande région de Saint-Jean
- L'impact économique de la présence des francophones dans la grande région de Saint-Jean (Étude LeBlanc, 2011)
- De nombreux partenariats de la communauté francophone qui existent avec d'autres organismes
- La qualité des personnes au niveau du CA et de l'équipe des employées et employés de l'ARCF
- La qualité des infrastructures qui sont offertes à la communauté francophone de la région

- L'engagement du DG, des membres du CA de l'ARCf et des francophones dans différentes instances de la municipalité.

3.2 Enjeux et défis :

- Grandeur du territoire et distance à parcourir pour participer aux activités de l'ARCf
- Engagement et participation de la communauté dans la grande région
- Manque de services dans certains secteurs (foyer de soins pour les aînés-ées francophones)
- Réretention au secondaire des élèves de l'École Samuel-de-Champlain
- Image et perception d'elle-même de la communauté francophone
- Collaboration entre l'école Samuel-de-Champlain, son personnel et la composante communautaire
- Rejoindre les jeunes adultes francophones et les finissants de l'École Samuel-de-Champlain qui s'installent dans la grande région de Saint-Jean
- Changement dans la consommation des produits culturels et dans les activités communautaires affectant la participation
- L'arrivée d'immigrants réfugiés est un phénomène qui représente de nouveaux défis
- Une certaine compétition entre les organismes quant à la tenue des différentes activités (manque de coordination dans la tenue de ces activités)
- Peu d'activités pour les jeunes, surtout en été (élargir l'offre)
- Manque de ressources humaines pour tous les besoins de la communauté
- L'intégration des nouveaux arrivants dans la communauté francophone
- Participation des couples exogames dans les activités de la communauté francophone
- La difficulté qu'ont les élèves de l'École Samuel-de-Champlain à parler le français (manque de fierté par rapport à la langue française)
- La distinction et le risque de compétition entre la communauté francophone de Saint-Jean et celle de la Vallée
- S'assurer de ne pas exclure personne quant à l'identité acadienne et l'identité francophone
- La perception de la communauté anglophone du Centre et la présence de la communauté dans la grande région de Saint-Jean
- Absence d'un système de transport en commun pour desservir le Centre Samuel-de-Champlain
- La présence d'enfants à la garderie qui ont des capacités linguistiques limitées en français, représentant ainsi un grand défi pour les éducatrices
- La compétition et les taux chargés aux parents pour la garderie
- Diversité de la population (segmentation) qui a des besoins et des attentes variés.

3.3 Possibilités :

- Entreprises et organisations qui embauchent des francophones
- Aller chercher les jeunes enfants dès leur jeune âge
- Promouvoir la valeur ajoutée de la présence des francophones dans la grande région de Saint-Jean
- Contrer certaines perceptions parfois négatives au sein de la communauté

- La venue de l'École des Pionniers dans la Vallée et le fait que cette infrastructure puisse faire rayonner la francophonie dans la région (utiliser l'école comme lieu de rencontre pour les francophones et avoir un accès à l'école pour les activités communautaires)
- Organisation d'un réseau d'accueil pour les nouveaux arrivants dans la grande région de Saint-Jean à l'image de « Bienvenue Chez-Vous » (*Welcome Wagon*)
- Mettre sur pied une salle de spectacles de 100-200 sièges dans la Vallée
- Poursuivre l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de communication concernant les activités et la programmation de l'ARCf
- Partage des succès à l'interne et à l'externe
- Réaliser un inventaire des services et des succès actuels, en cours et à venir dans la communauté
- Diffuser les activités/initiatives de la communauté francophone dans les lieux publics de la ville
- Mise en place d'activités pour les ados à l'École des Pionniers
- La venue du colloque provincial de la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick en 2017
- Multiplier les activités à la Maison des jeunes
- Participation accrue des jeunes de l'école à la radio communautaire afin d'assurer la relève
- Création d'opportunités de bénévolat pour les jeunes
- Intégrer les jeunes et les francophiles qui étudient ou ont étudié en immersion
- Organisation d'activités sociales et culturelles avec certains groupes anglophones
- Répertorier les intérêts des bénévoles
- Appuyer le sport scolaire autant par sa mise en place que par son développement
- Organisation des cours d'éducation et de formation à l'intention des adultes
- Tirer avantage des enjeux de la communauté à l'avenir
- Potentiel que représente le concept du centre scolaire et communautaire
- Nouvelle école dans la Vallée et la présence du PAC
- Les nouveaux arrivants et leur intégration dans la communauté francophone
- Apprendre des autres et des meilleures pratiques sur les activités/programmes pour les aînés dans les autres régions de la province (surtout Miramichi et Fredericton)
- Organisation d'activités intergénérationnelles regroupant les aînés et les élèves du secondaire
- Mise sur pied des activités qui vont renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté francophone
- Possibilités de développement dans certains secteurs comme dans les services offerts aux aînés et aux jeunes
- Développement de solutions efficaces pour la rétention scolaire au secondaire (projet du dôme, équipes sportives, etc.)
- Tirer profit des atouts de la communauté et des alliés au sein des structures provinciales et associatives (CPSC, RADART, Concertation des organismes francophones, ministère des Affaires intergouvernementales, etc.)
- Organisation de foires d'emplois avec les entreprises offrant des services en français
- Relations avec la Régie de Santé Horizon.

Comme on est en mesure de le constater, l'ARCF et la communauté francophone de la grande région de Saint-Jean ont des atouts remarquables; malgré certains défis, il existe un grand nombre de possibilités pour les années à venir. La communauté s'est dotée d'infrastructures et d'établissements qui accompagnent son développement. La présence des deux écoles, les garderies, MédiSanté, la radio communautaire et les médias d'information (qui font la promotion du fait français et offrent une programmation variée) font en sorte que nous sommes en présence d'une communauté dynamique et en pleine croissance. La population francophone et francophile de la grande région de Saint-Jean augmente et sa présence est reconnue et valorisée par les leaders économiques et politiques.

Dans le cadre de la consultation, nous avons rencontré des leaders politiques et du milieu des affaires, et ceux-ci ont présenté leurs perceptions et leurs observations par rapport à la vitalité de la communauté francophone de la grande région de Saint-Jean. Ceux-ci ont affirmé que la communauté francophone de la grande région aurait avantage à se faire mieux connaître et, par le fait même, être plus reconnue. Le bilinguisme est un atout, et la présence de la communauté francophone est en grande partie responsable de ce fait. La présence des francophones peut jouer un grand rôle quand vient le temps d'attirer de nouvelles entreprises dans la grande région de Saint-Jean. La présence des francophones contribue à changer la perception et la culture que Saint-Jean est une ville anglophone. Les leaders municipaux trouvent important pour l'ARCF de collaborer avec les autorités des municipalités afin d'attirer des nouveaux arrivants francophones dans la ville portuaire. La Ville de Saint-Jean souhaite participer activement à promouvoir la présence des francophones dans la municipalité et à collaborer dans des initiatives rassembleuses pour la région. Le maire est disposé à accueillir les représentants de l'ARCF afin qu'ils présentent leurs activités et leurs réalisations au conseil municipal. Il a également suggéré que la municipalité est disposée à collaborer dans l'organisation d'événements majeurs et de projets, comme le ECMA ou d'autres activités génératrices de visibilité et d'impact économique pour la municipalité.

Les autres personnes consultées ont également réitéré l'importance de célébrer la culture et le patrimoine francophones. Il est important de faire comprendre à la majorité anglophone que la présence de la communauté francophone représente un avantage important pour la grande région de Saint-Jean. Il a aussi été question du projet touristique du Fort Latour comme étant une excellente initiative de collaboration et de partenariat entre la communauté francophone et

les autorités municipales. On a aussi suggéré d'organiser des spectacles et des manifestations culturelles dans d'autres sites que le Centre communautaire Samuel-de-Champlain afin d'assurer une plus grande présence et une meilleure promotion de la culture et de la langue française. On a également déploré le manque de présence de la communauté francophone dans le paysage de la région; elle semble repliée sur elle-même. Le nombre de personnes de descendance acadienne est grand et l'on devrait tendre la main à ces personnes pour qu'elles célèbrent cette richesse. La communauté francophone se doit d'être plus inclusive et d'élargir ses horizons. Le 15 août fut mentionné comme une occasion tout à fait spéciale pour promouvoir la communauté et ses réalisations. Il est important de tendre la main à la communauté anglophone et à ceux et celles qui ont des antécédents francophones ou acadiens. Un intervenant a suggéré une collaboration entre les établissements postsecondaires anglophones et francophones dans l'offre de programmes de formation. La communauté francophone est vibrante et doit contribuer de façon significative au développement et à l'essor de la grande région de Saint-Jean. Elle doit collaborer avec la communauté majoritaire afin de briser l'incompréhension des anglophones envers la francophonie. L'inclusion des parents, qu'ils soient francophones ou anglophones (familles exogames) dans les activités des enfants est très important.

Pour sa part, le maire de Quispamsis a indiqué que les francophones pourraient échanger des installations avec la municipalité, surtout avec la présence de la nouvelle école de la Vallée. Il souhaite que des activités artistiques et culturelles soient organisées dans la municipalité et que l'on invite les anglophones à ces activités. Selon lui, la communauté francophone ainsi que les autres communautés ethniques apportent énormément à la municipalité.

4. Résultats du sondage lors des rencontres de consultation

Dans le cadre des rencontres organisées pour consulter les francophones de la grande région de Saint-Jean, un court sondage fut passé aux personnes qui y ont participé. Ce sondage visait à avoir une meilleure connaissance des personnes ayant participé au processus d'élaboration du plan stratégique et à avoir une meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs attentes en matière de communication et d'activités culturelles et artistiques. Les données furent recueillies séparément pour les participants du Centre Samuel-de-Champlain et de la Vallée.

Parmi les données recueillies, on a noté les principales caractéristiques suivantes. Un total de 69 personnes a participé au sondage. La grande majorité des personnes ayant participé au sondage se voient comme francophones et fières de l'être. Plus de 2/3 des répondants sont membres d'une famille francophone; le reste est issu d'une famille bilingue/multiculturelle. Parmi les moyens les plus efficaces pour rejoindre ces personnes, on note les courriels de l'école ou de Ceci's'passe WEB, ainsi que Facebook/Twitter.

Près de quatre-vingts pour cent (80%) des personnes ayant répondu au sondage ont affirmé avoir participé à au moins un spectacle au Théâtre Louis Vermeersch durant la dernière année. Quant à savoir ce qui influence le choix des personnes à assister à un spectacle au Centre Samuel-de-Champlain, voici un tableau illustrant les réponses, selon certaines catégories :

Participants de Samuel-de-Champlain

QUESTION	FACTEURS	% DE OUI	% DE NON
Ce qui influence votre choix d'assister à un spectacle	Publicité-savoir ce qui se passe	82 %	18 %
	Connaissance de l'artiste	73 %	27 %
	Recommandation venant d'un tiers	77 %	23 %
	Y aller avec quelqu'un	75 %	25 %
	Coût du billet	50 %	50 %
	Pas un soir acceptable	71 %	29 %

QUESTION	FACTEURS	% DE OUI	% DE NON
	Distance à parcourir	39 %	59 %
	Manque de temps	68 %	32 %
	Langue de mon conjoint-e	14 %	86 %
	Choix de rester à la maison	54 %	46 %

Communauté de la Vallée

QUESTION	FACTEUR	% DE OUI	% DE NON
Ce qui influence votre choix d'assister à un spectacle	Publicité-savoir ce qui se passe	69 %	31 %
	Connaissance de l'artiste	77 %	23 %
	Recommandation d'un tiers	54 %	46 %
	Aller avec quelqu'un	85 %	15 %
	Coût du billet	31 %	69 %
	Pas un soir acceptable	85 %	15 %
	Distance à parcourir	85 %	15 %
	Manque de temps	69%	31 %
	Langue de mon conjoint-e	15 %	85 %
	Choix de rester à la maison	62 %	38 %

Comme il est possible de le constater, on note que les répondants au sondage qui habitent la région de la Vallée trouvent qu'il est plus difficile de participer à des activités au CSC Samuel-de-Champlain, car la distance est certainement un facteur important. Ces informations et les autres

résultats de ce sondage pourront servir au personnel de l'ARCf qui a la responsabilité d'organiser des activités culturelles et artistiques.

5. Orientations stratégiques de l'ARCf

Étant donné que la planification stratégique visait à la fois la communauté francophone dans son ensemble et l'ARCf, les orientations stratégiques peuvent être très différentes ou encore similaires, que ce soit pour un parti ou pour un autre.

5.1 Vision

La vision, c'est le « rêve collectif » d'une organisation ou d'une communauté. La vision actuelle de l'ARCf est : « *Donner aux francophones de la région un milieu de vie harmonieux et de qualité* ».

Dans le cadre de la consultation, plusieurs commentaires et suggestions furent présentés. À la lumière de ces commentaires et en prenant en considération l'énoncé actuel de vision de l'ARCf, voici notre proposition :

Organisme reconnu pour son dynamisme et son rayonnement, l'ARCf est un joueur incontournable qui contribue au mieux-être et à la qualité de vie des francophones de la grande région de Saint-Jean.

5.2 Mission

La mission, c'est la « raison d'être » ou la carte de visite d'une organisation et ce qui la distingue des autres. L'énoncé actuel de la mission de l'ARCf est : « *Collaborer avec l'ensemble des organismes francophones de la région dans le but d'améliorer les services ainsi que les programmes récréatifs, culturels et éducatifs offerts à l'ensemble des francophones de la région de Saint-Jean* ».

Voici la proposition pour la mission révisée de l'ARCf :

Organisme de concertation et de collaboration, l'ARCf est le leader et catalyseur du développement communautaire et culturel en français de la grande région de Saint-Jean.

5.3 Valeurs de l'ARCF

- **Respect** : C'est l'aspect qui consiste à traiter les personnes qui nous entourent avec considération et attention. Le respect des différences culturelles et des opinions est aussi un élément important de cette valeur, que ce soit entre les membres du conseil d'administration, les employées et employés, ainsi qu'envers et entre les membres de la communauté francophone.
- **La résilience et la fierté** : Pour que la communauté francophone de Saint-Jean poursuive son développement, elle devra faire preuve de courage et d'affirmation de la langue française et de sa culture. Cette fierté et ce désir de s'affirmer doivent être présents à tous les niveaux de la communauté.
- **L'engagement et le leadership** : La relève est très cruciale quant à l'avenir de la communauté francophone. Il importe que le projet collectif de vivre et de s'épanouir en français dans la grande région de Saint-Jean devienne un projet collectif. Le CA et les dirigeantes et dirigeants de l'organisme doivent faire preuve de clairvoyance et de leadership partagé, afin d'atteindre les objectifs collectifs de la communauté francophone.
- **L'ouverture au changement et à la diversité** : L'évolution de la communauté passe par une vision optimiste de l'avenir et la volonté de faire les choses différemment. Plusieurs spécialistes de l'étude des organismes affirment que le changement deviendra la norme dans l'avenir. Il en est ainsi de la composition même de la communauté francophone qui est de plus en plus multiculturelle et qui doit être plus inclusive.

6. Piliers ou axes de développement stratégique

Les composantes importantes dans l'élaboration d'un plan stratégique sont les piliers ou les priorités de développement que l'organisme va poursuivre au cours des prochaines années. À partir des différents axes qui seront retenus, il sera ensuite possible d'y insérer des objectifs qui seront éventuellement traduits dans des initiatives et des projets porteurs pour l'avenir.

D'entrée de jeu, il est important de souligner que le présent plan stratégique s'inscrit dans la continuité et que les efforts déployés et les réalisations de l'ARCF et de la communauté doivent se poursuivre à la lumière des réalisations et des résultats obtenus dans les dernières décennies.

Voici les axes qui sont proposés pour les cinq prochaines années. Ces axes sont présentés dans un ordre prioritaire qui fut établi lors de la séance conjointe de travail entre le conseil d'administration et les employés :

6.1 Fierté et promotion de la langue française : Cet axe vise à accroître la place de la langue française dans la vie des francophones de tous les âges de la grande région de Saint-Jean. Le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté francophone est également visé par cet axe de développement.

6.2 Développement de l'offre de services : Il s'agit de consolider les services actuels et de développer de nouveaux services à l'intention de la population francophone et de celle des organismes communautaires. Ces services peuvent être offerts directement par l'ARCF ou grâce à des collaborations. C'est également sous cet axe qu'il importe que l'ARCF explore des moyens d'améliorer son efficacité et son efficacité ou celle de ses activités et services actuels.

6.3 Programmation : L'axe portant sur la programmation demeure la pierre angulaire de la mission et du mandat de l'ARCF. Il importe donc d'examiner la programmation actuelle et d'assurer que celle-ci répond adéquatement aux besoins et aux attentes de la population francophone. Ses programmes doivent également tenir compte de différents groupes d'intérêts de la communauté.

6.4 Gestion stratégique des infrastructures : Étant donné que les infrastructures du Centre scolaire-communautaire Samuel-de-Champlain existent depuis plus de 30 ans, il est important de les remettre à niveau. De plus, certains nouveaux besoins émergent et font en sorte que l'ARCF devra amorcer ou poursuivre de nouveaux projets.

6.5 Rayonnement de la communauté francophone : La valorisation de la communauté et de ses succès représentent des occasions importantes de promouvoir la francophonie Saint-Jeanoise. Sa notoriété, son impact et sa contribution au développement de la région de Saint-Jean et des environs sont souvent méconnus. En forgeant des alliances et des partenariats, l'ARCf et la communauté pourra faire valoir son apport et sa « valeur ajoutée » dans la grande région de Saint-Jean.

6.6 Appui et accompagnement aux organismes communautaires :

Que ce soit en appuyant, collaborant avec, ou en accompagnant les organismes communautaires francophones locaux, ou tout autre organisme offrant des services à la communauté francophone, l'ARCf veut poursuivre ses efforts de façon à contribuer au développement et à l'épanouissement des services auxquels la communauté francophone de Saint-Jean a accès.

7. Plan de mise en œuvre

Pour chacun des axes stratégiques qui furent présentés, nous présentons le résultat des consultations ainsi que les résultats escomptés certains objectifs qui seront éventuellement intégrés dans un plan opérationnel. Le tableau suivant illustre les résultats qui sont proposés pour chaque axe :

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
1.1	Fierté et promotion de la langue française	Les francophones de la grande région de Saint-Jean sont fiers de leur langue et de leur culture.	La population francophone et les jeunes, en particulier, doivent affirmer leur sentiment d'appartenance à la communauté francophone.
1.2		Une campagne de sensibilisation a été organisée et fut un succès.	Les succès et les réalisations de la communauté francophone sont souvent méconnus.
1.3		La communauté francophone est reconnue par la population anglophone du grand Saint-Jean.	Utilisation accrue des médias sociaux pour promouvoir la communauté et son impact.
1.4		Les meilleures pratiques en matière de fierté et de promotion de la langue française sont connues et mises en pratique.	On doit examiner ce qui se fait ailleurs quant à la fierté d'être francophone et de parler le français.
1.5		Les jeunes leaders de la communauté francophones sont mis en évidence.	L'importance pour les jeunes d'avoir des modèles.

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
2.1	Développement de l'offre de services	Une meilleure harmonisation et consolidation des services existants.	Risque de duplication dans les services.
2.2		Il existe une meilleure coordination pour l'utilisation des locaux au CSC Samuel-de-Champlain.	Il est important d'éviter tout conflit dans l'utilisation des locaux.
2.3		Les nouveaux arrivants ont accès à des services en français.	Les nouveaux arrivants sont souvent dirigés vers les services en anglais.
2.4		Des services de formation en français existent.	Peu de cours et de formations en français sont disponibles.
2.5		Des locaux communautaires sont à la disposition des francophones de la Vallée.	Les francophones de la Vallée souhaitent avoir des services et des programmes communautaires à l'École des Pionniers.
2.6		Il y a une augmentation à l'accès aux services de santé et de mieux-être en français	Manque/précarité de services en français dans certains secteurs
3.1	Programmation	Appui aux organisations communautaires afin d'arrimer les programmes offerts à la population.	Les organismes communautaires ont besoin d'appui et il est important de coordonner les
3.2		Une programmation existe dans la Vallée.	Avec la venue de l'École et les installations, il sera opportun d'avoir des activités pour la communauté.

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
3.3		Des films en français sont disponibles dans la région de Saint-Jean.	Peu de films en français sont accessibles à la population francophone.
3.4		Une approche renouvelée existe en matière de programmation.	
3.5		Un programme existe pour l'accueil des nouveaux arrivants.	Collaboration avec les différents services disponibles dans la grande région afin d'assurer une meilleure intégration des nouveaux arrivants.
3.6		Des activités conjointes existent avec les communautés anglophones et multiculturelles de la région.	Le CSC Samuel-de-Champlain est souvent perçu comme étant uniquement pour les francophones.
3.7		Une collaboration existe entre l'École et l'ARCF afin d'offrir des programmes aux élèves hors scolaires.	Les jeunes ont affirmé que des activités devraient être disponibles pour eux le soir et les fins de semaine.
3.8		La Maison des jeunes est très active et organise de nombreuses activités.	La Maison des jeunes a besoin de l'aide et de l'appui pour organiser des activités.
4.1	Gestion stratégique des infrastructures	Analyse de la situation actuelle concernant l'état des installations.	Certains locaux ont besoin de plus d'espace et de rénovations au CSC (Maison des jeunes, théâtre, etc..)
4.2		Aménagement d'un espace communautaire à l'École des Pionniers.	Les francophones de la Vallée souhaitent avoir accès à des

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
			programmes et des services à l'École des Pionniers.
4.3		Des locaux seront aménagés pour la relocalisation éventuelle des bureaux de l'ARCf au Centre Scolaire Communautaire Samuel-de-Champlain.	La vente du Faubourg et l'importance de collaborer étroitement avec l'École (selon le concept d'un CSC)
4.4		Les aînés francophones ont accès à des logements avec des services en français.	Le projet a été amorcé afin de doter la communauté de logements pour les aînés francophones de la région.
5.1	Rayonnement de la communauté francophone	La communauté francophone et l'ARCf sont reconnus et valorisés pour leur apport à la grande région de Saint-Jean.	L'importance pour la communauté de rayonner et d'être reconnue pour ses réalisations.
5.2		Les francophones participent activement dans des organismes de la région.	Importance de développer des partenariats durables au sein de la communauté de Saint-Jean
5.3		Les francophones de la grande région de Saint-Jean demandent des services en français.	Souvent difficile voire impossible d'obtenir des services en français.
5.4		Facilitation de la connexion entre les employeurs recherchant de la main	Souvent difficile pour les nouveaux arrivants de trouver des emplois.

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
		d'œuvre bilingue et les francophones de la région	
5.5		Les partenariats entre l'ARCf et les municipalités se sont multipliés.	Importance pour les municipalités de reconnaître la présence francophone dans leur municipalité.
5.6		L'ARCf collabore avec les employeurs majeurs de la grande région de Saint-Jean dans le but d'identifier les francophones qui y travaillent.	De nombreux francophones ne sont pas actifs au sein de la communauté francophone.
5.7		Des activités existent pour les familles exogames.	Il est important d'attirer les francophiles dans les activités de l'ARCf.
6.1	Appui et accompagnement aux organismes communautaires	Il existe une convergence et une collaboration soutenue entre l'ARCf et les organismes communautaires.	Éviter la duplication dans les programmes et les services offerts à la communauté par l'ARCf et les organismes sectoriels.
6.2		Une liste des ressources humaines bénévoles existe.	Les bénévoles qui s'engagent dans la communauté sont souvent les mêmes; on souhaite être en mesure d'assurer la relève au sein des organismes communautaires.
6.3		Les jeunes sont actifs dans la vie associative de la communauté francophone de Saint-Jean.	Important d'engager les jeunes dans des rôles de leadership.

	Axes de développement	Résultats escomptés	Résultats de la consultation
6.4		Les bénévoles de la communauté francophone sont reconnus.	De nombreuses personnes sont engagées dans la communauté francophone de Saint-Jean.

8. Conclusion

Le plan stratégique qui vous est présenté se veut une feuille de route à l'intention du conseil d'administration afin de poursuivre le développement et l'essor de la communauté. Comme il

fut souligné plus tôt dans le document, ce plan s'inscrit dans la continuité des actions et des réalisations de la communauté francophone au cours des dernières années.

La vision qui est proposée doit devenir le fer de lance pour les dirigeantes et les dirigeants de l'ARCf et la communauté tout entière. Il importe que cette vision encadre les actions et les initiatives qui seront avancées. Une fois cette vision adoptée par le conseil d'administration, les membres du personnel de l'ARCf verront à élaborer un plan de mise en œuvre ainsi qu'un cadre d'évaluation du plan. Il est important également que le plan stratégique s'inscrive dans les activités régulières et dans le cycle administratif de l'organisme qui assure le leadership au sein de la communauté francophone.

Le plan qui vous est proposé suggère un rapprochement avec la communauté majoritaire, les francophiles et les communautés multiculturelles, tout en assurant le respect de la raison d'être de l'ARCf. L'organisme doit préserver le fait que la promotion de la culture et la préservation de la langue française demeurent le fondement de l'organisme. Cependant, vivre dans un milieu minoritaire exige que l'on soit en mesure de collaborer avec les organismes et les leaders de la communauté anglophone tout en conservant son identité francophone.

La version préliminaire du plan stratégique 2016-2020 fut soumise aux membres du conseil d'administration pour qu'ils puissent en prendre connaissance et y apporter leurs commentaires et leurs suggestions. Après avoir pris connaissance de ces commentaires, le consultant a préparé la version finale. Finalement, un plan opérationnel sera préparé avec l'équipe de gestion de l'ARCf afin de leur fournir les outils de gestion pour l'atteinte des résultats visés par le plan.

Enfin, nous suggérons que le CA fasse une évaluation des progrès de son plan stratégique de façon annuelle en demandant à la direction générale de préparer un compte rendu des résultats et de l'évolution du plan opérationnel.