

ACFO RÉGIONALE HAMILTON

PLANIFICATION STRATÉGIQUE QUINQUENNALE

Juin 2010

MISE EN CONTEXTE

L'ACFO régionale Hamilton se retrouve au carrefour de son existence et doit se redéfinir et se positionner. Son historique démontre des années vibrantes ainsi que des temps difficiles. Présentement, l'étendue du territoire à desservir est immense et la représentativité au sein du conseil d'administration n'y est pas. Les services offerts par l'ACFO sont minimes. Autres que les centres de ressources à l'emploi en place dans diverses localités, les activités sont quasi non-existantes.

Le conseil d'administration, tout nouvellement mis en place, voit l'urgence et l'importance d'une planification stratégique.

MANDAT

Établir une planification stratégique quinquennale qui vise un processus de réflexion sur la mission fondamentale de l'ACFO, sa raison d'être et ses valeurs, les opportunités et les menaces qui existent pour elle dans l'avenir et le plan d'action à adopter pour les prochaines cinq années.

ÉQUIPE

L'ACFO s'est dotée des services d'une consultante pour faciliter le processus. Les membres du Conseil d'administration, la direction générale et les coordonnateurs¹ à l'emploi. On y retrouve, entre autres,

Bernard Dubois, président du CA

Patrick Kazadi, coordonnateur général

Ryan M. Paquette, trésorier

Patricia Aubé, coordonnatrice à l'emploi

Marcel Castonguay, secrétaire

Shabani Nshimirimana, agent de ressources

Mohammed Rahhali, administrateur

Louise Picard, coordonnatrice à l'emploi

Lise Gagné, consultante

Innocent Tchigio, coordonnateur à l'emploi

MÉTHODOLOGIE

L'équipe a adopté le modèle de l'ACDI-CIDA (2004) qui aide à construire graduellement les capacités individuelles et institutionnelles et d'aborder la réalité de façon systémique. Les six

¹ Afin d'alléger la lecture de ce plan stratégique, le genre masculin est utilisé et inclut le genre féminin à part égale.

étapes du processus de planification stratégique étaient précises et les résultats ont permis à l'ACFO de se doter d'une nouvelle vision et d'un plan d'action solide.

Les membres de l'équipe se sont rencontrés au moins cinq (5) journées entières et plus d'une dizaine de fois par téléconférence durant les six semaines de planification.

La planification stratégique s'est basée sur trois grands points de réflexion :

- Retour sur le passé
- Ce que nous sommes aujourd'hui!
- Ce que nous voulons devenir!

À partir de ces analyses, un plan d'action fut dressé pour les prochaines cinq (5) années. Le document de base qui a servi d'outil de dialogue est inséré en annexe et il est aussi disponible électroniquement.

LES RÉSULTATS

RETOUR SUR LE PASSÉ

Un sondage auprès des membres du conseil d'administration et les employés a permis d'identifier comment les choses se produisent dans l'ACFO, quels sont les impératifs qui guident ses actions et quelles sont les valeurs au cœur de ses décisions.

- Le genre de projets/programmes réalisés touche surtout l'employabilité dans les quatre (4) centres de ressources à l'emploi et inclut ateliers, laboratoire informatique, appui à la recherche d'emploi, etc.
- Les projets/programmes sont plutôt développés de manière réactive
- Les projets/programmes sont sélectionnés par la taille du budget accordé
- Les types de partenariats privilégiés ne sont pas définis
- Le territoire couvre six (6) comtés et il n'y a pas de représentants au conseil d'administration, autres que de la région d'Hamilton
- Les descriptions de tâches des employés en place n'ont pas été révisées depuis plusieurs années
- Les employés n'ont pas reçu une évaluation de rendement depuis plusieurs années

CE QUE NOUS SOMMES AUJOURD'HUI!

FACTEURS INTERNES :

L'équipe a identifié et évalué les **forces** qui permettent de réaliser ses stratégies ainsi que les **faiblesses** qui limitent les capacités de l'ACFO à se réaliser.

Le tableau suivant donne un bref sommaire de cette analyse. Le document de base reflète toutes les interventions des membres de l'équipe.

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ACFO RÉGIONALE D'HAMILTON		
	FORCES	FAIBLESSES
ORGANISATION		
Structure organisationnelle	Bonne réputation à Hamilton	Régions ne sont pas représentées
Compétences et intérêts de la direction	Grande expertise au sein du CA	Difficulté à mettre sur pied des comités et d'avoir quorum au CA
Normes, procédures et règlements		Quasi inexistant
Système de contrôle		Quasi inexistant
Système de planification	Programmation annuelle	Quasi inexistant
Système de gestion de l'information	Le logiciel de base de données existe	Pas encore fonctionnel
PERSONNEL		
Nombre d'employés	9 employés Nouveau coordonnateur	Perception des employés qu'ils travaillent pour le Centre d'emploi et non pour l'ACFO
Compétences techniques	Employés qualifiés	Difficile d'attirer les compétences requises parce que les compétences requises n'ont pas été identifiées
Expérience	Tous ont plus de 2 ans d'expérience	Pas d'encadrement, de reconnaissance et de programme de perfectionnement
Attitudes	Bonnes attitudes en général	Manque de direction mène souvent à un manque d'intérêt
ÉQUIPEMENT		
Technologie de l'information	Très bien établi : logiciels à date, laboratoires d'ordinateurs, site web, technicien sur place	Beaucoup d'équipement ne fonctionne pas car on a concentré sur la quantité d'équipement plutôt que la qualité
Base informatique	Il y en a une	Non centralisé. Manque

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ACFO RÉGIONALE D'HAMILTON		
	FORCES	FAIBLESSES
		d'information et de formation
FINANCES		
Capacité de levée de fonds		Pas de système en place
Système de gestion financière	Très bien	Coordonnateurs ne sont pas au courant de leur budget
Diversification des sources de financement	Cinq sources	Faut refaire nos preuves et rebâtir la confiance
PARTENARIAT		
Reconnaissance du milieu	Reconnu pour ses Centres d'emploi	Très peu reconnu pour autre que les Centres d'emploi
Développement de relations partenariales	Quelques partenariats avec organismes locaux	Pas assez de partenariats
AUTRES		
Emplacement	Gens fréquentent les centres d'emploi tous les jours ouvrables	Le local à Hamilton n'est pas favorable : inefficacité au contrôle de l'air, difficulté d'accès, espace limité
Historique	On a une histoire	Histoire pas connue et histoire négative du passé est difficile à surmonter
Communications et marketing		N'existe pas

FACTEURS EXTERNES

Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour l'obtention de ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Pour bien cibler nos stratégies futures, nous avons analysé les éléments de l'environnement externe et ceci, à deux niveaux : macro-environnement et micro-environnement.

Le **macro-environnement** désigne l'ensemble des grands secteurs qui n'ont généralement pas d'impact direct sur l'organisme et l'organisme n'a peu ou pas de possibilité d'influencer ces événements. Le tableau suivant décrit très brièvement les opportunités et les menaces qui peuvent être engendrées par les phénomènes actuels. Le document de base en annexe et en version électronique est très complet.

MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ACFO RÉGIONALE HAMILTON		
PHÉNOMÈNES	OPPORTUNITÉS	MENACES
AU NIVEAU POLITIQUE		
A cause des scandales expérimentés à la remise des subventions, les exigences pour faire des demandes sont de plus en plus élevées	-ONG organisés survivent et en sortent gagnant - Permet d'avoir une méthodologie, une certaine approche	-Concurrents peuvent nous affaiblir -Baisse de subventions -On peut perdre des expertises -On risque de disparaître comme ONG
Les conjectures politiques favorisent le développement des minorités linguistiques	-ACFO est bien placé à cause de ses antécédents (acquis) pour bien se structurer afin d'aller chercher des fonds pour services ou revendication -Il y a des partenaires stratégiques avec qui on peut s'enligner (régional, provincial et fédéral) -Gouvernements très ouverts à des nouvelles méthodes de services (innovation)	-Minorités linguistiques sont condamnées à l'excellence -Risque de fragmenter la francophonie (souche et ethnoculturelle) -Organismes anglophones peuvent se sentir menacés de perdre leurs acquis
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE		
Le gouvernement ontarien est à restructurer tous les services d'emploi et de formation afin d'offrir un genre de guichet unique à l'individu	-Amener les autres services sous notre toit -Regrouper certains services qui n'existaient pas avant ou se mettre en partenariat avec des organismes locaux qui ont l'expertise -Capitaliser sur le fait qu'on est unique dans le moment pour offrir les services en français (connaissances, etc.) -La communauté ethnoculturelle est en croissance	-Ce qu'on offre dans le moment n'est pas suffisant et on risque de tout perdre -Il n'y a pas de place pour plusieurs joueurs pour offrir ces services -Ça peut diviser la francophonie -On ne comprend pas nécessairement les exigences, échéances des demandes de soumission -Le client a moins de choix (doit aller parfois chez les anglophones)
À cause de la crise économique, les budgets gouvernementaux sont à la baisse	-Aller chercher d'autres services, bailleurs de fonds, partenaires stratégiques, etc. -Identifier les opportunités moins connues (ex. entreprise sociale, services payants)	-La qualité du service peut être à la baisse (pas assez d'employé pour offrir le service) -Il peut y avoir une perception des clients que les services ne sont pas disponibles à l'ACFO
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE		
La présence des communautés ethnoculturelles est en croissance dans la région	-Augmenter les liens stratégiques avec toutes les communautés d'expression	-Les communautés ethnoculturelles sont difficiles à approcher

MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ACFO RÉGIONALE HAMILTON		
PHÉNOMÈNES	OPPORTUNITÉS	MENACES
	française -Besoins sont immenses et l'ACFO pourrait offrir d'autres services -Éduquer et référer au besoin -Revendiquer au besoin	-Les francophones s'en vont vers les anglophones -Attentes des nouveaux arrivants sont très grandes et l'ACFO ne pourra pas répondre à tout
AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE		
La technologie évolue si rapidement qu'on ne peut pas la suivre	-Établir un réseau de communication -Créer des liens virtuels et offrir un continuum de services -Se faire connaître par les moyens technologiques -Avoir des forums de discussion -Créer un site-répertoire qui regroupe tous les services existants en français	-Le besoin des services en français dans le développement technologique est élevé et on ne pourra pas y répondre -Être poussé par l'effectivité des services offerts par les concurrents -Perdre des catégories de clients potentiels suite à un retard de réponse à leur besoin.
AU NIVEAU SOCIO-CULTUREL		
Les relations avec les associations ethnoculturelles sont difficiles à développer	-Organismes ethnoculturels commencent à s'organiser entre eux-mêmes -On commence à avoir des leaders communautaires parmi nos communautés ethnoculturelles L'historique de la francophonie doit aussi inclure l'implication des immigrants	-La communauté de souche se sent menacée, a peur de la différence et a peur de perdre son statut -Si l'ACFO ne s'implique pas, on risque de perdre l'appui des communautés ethnoculturelles -Le côté historique de la francophonie n'est pas encore connu des communautés ethno-culturelles (pour le transfert à la prochaine génération) -La communauté de souche est plutôt stable, ne fait pas assez d'activités pour s'identifier -Si la communauté ethnoculturelle n'est pas impliquée, elle risque de se replier en elle-même et s'isoler ou aller vers des groupes anglophones -Les immigrants ne sont pas assez représentés dans la hiérarchie de la francophonie (ex. avancement, promotion)
Les francophones ont plus de choix à leur portée quand ils	-Très peu d'organismes anglophones peuvent offrir les	-Anglophones ont peur de perdre leurs services, leurs

MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ACFO RÉGIONALE HAMILTON		
PHÉNOMÈNES	OPPORTUNITÉS	MENACES
décident leur avenir (ex. on peut choisir des écoles françaises, anglaises, privées, etc.)	services en français ou même bilingues -Création d'emploi phénoménale (plus que tu demandes le service en français, plus on aura besoin de gens pour l'offrir)	budgets pour offrir les services -Il est même dangereux (ex. crises, problèmes de santé, etc.) quand les organismes n'offrent pas les services en français -Les conseils scolaires ne comprennent pas les enjeux

Le **micro-environnement** désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct qui influencent les actions de notre organisation. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources; d'autres peuvent avoir un impact négatif en nous imposant des contraintes ou en nuisant à notre développement. Le tableau suivant décrit très brièvement les opportunités et les menaces qui peuvent être engendrées par les phénomènes actuels. Le document de base en annexe et en version électronique est très complet.

MICRO-ENVIRONNEMENT DE L'ACFO RÉGIONALE HAMILTON		
PHÉNOMÈNES	OPPORTUNITÉS	MENACES
AU NIVEAU DES PARTENAIRES		
Solidarité réduite entre les partenaires francophones (régression sensible de travailler ensemble); (paresse des organismes à cause de leurs acquis et des lois en place).	-Les instances gouvernementales cherchent les partenariats -Devenir plus efficace dans la revendication de nos services -Échange de services/partage des ressources -Changer la «garde» et encourager la participation de nouveaux partenaires -Création de nouvelles organisations ou partenariats	-Organismes qui travaillent seules vont disparaître -Organismes risquent de prendre le leadership et avaler les plus petites -On devient vulnérables aux petits problèmes
AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS		
Les bailleurs de fonds réduisent le nombre d'organismes qui recevront des subventions pour effectuer des services	-Opportunité de se pencher sur sa raison d'être -Cela nous force de travailler plus efficacement -En tant que francophones, on peut être stratégique et avoir une plus grosse partie des subventions -Spécificité de la langue est en notre faveur	-Gouvernements veulent diminuer leurs frais d'administration

AU NIVEAU DES CONCURRENTS		
Le marché est grand ouvert et les concurrents sont de plus en plus agressifs (organismes publics, privés, anglophones, francophones) en diversifiant leurs services	-Chercher les opportunités de collaboration, de partenariats -Recenser tous les services essentiels et connexes que l'on peut offrir -Se faire connaître pour tous les moyens	-On offre des services pour copier les autres -Concurrents prennent la place sur le terrain -Il peut y avoir un exode d'expertise -On peut possiblement embaucher des gens moins qualifiés
AU NIVEAU DES POUVOIRS PUBLICS		
La population francophone grandit rapidement à Hamilton	-Les instances gouvernementales sont plus ouvertes aux besoins des francophones -On a parfois des francophones qui siègent sur des comités pertinents	-La francophonie n'est pas reconnue par la ville

CIBLES/AXES STRATÉGIQUES

Durant l'étude de l'environnement, l'équipe a identifié 38 cibles stratégiques qui pourraient faire l'objet de la planification stratégique de l'ACFO. L'analyse de ces cibles a déterminé des regroupements naturels et ceux-ci sont regroupés en 6 cibles/axes stratégiques.

Rassembleur

9. Créer des liens stratégiques avec les communautés francophones (souche et ethnoculturelle)
19. Créer des activités et des opportunités de rassemblement pour permettre aux communautés de se connaître
20. Rassembler les leaders des communautés pour planifier une stratégie de rapprochement
21. Trouver les stratégies qui permettent aux communautés ethnoculturelles de se voir à l'avant afin de les encourager de se parler.
24. Partager les enjeux qui vont nuire au développement de la communauté francophones avec les leaders des conseils scolaires et des communautés.
25. Renseigner la population et être le rassembleur des organismes francophones
27. Créer des instances et opportunités avec les organismes (ex. Inter-Agences) pour rassembler les partenariats entre les organismes
28. Comprendre les besoins des organismes afin de réaliser des gains progressifs et avoir des points communs
37. Réinstaller le comité français dans la ville d'Hamilton

Cible/axe stratégique #1 : Rassembler toutes les communautés francophones

Développement de partenariats

- 7. Créer des partenariats concrets et sincères qui respectent l'intégrité entre organismes
- 13. Collaborer en partenariat avec les associations ethnoculturelles pour répondre à leurs besoins
- 26. Créer des partenariats stratégiques avec les organismes anglophones afin d'accroître les services disponibles à offrir à la population francophone
- 29. Identifier qui sont les partenaires existants et potentiels
- 30. Développer des partenariats stratégiques afin de renforcer et d'accroître la qualité des services
- 33. Travailler avec les autres agences de manière plus ponctuelle et sincère
- 38. Développer la relation entre l'ACFO et les conseils scolaires afin de mettre en place des projets qui répondent aux besoins des francophones

Cible/axe stratégique #2 : Développer des partenariats stratégiques afin de renforcer et d'accroître la qualité des services en français

Développement de services/activités

- 14. Planifier des projets de façon proactive pour impliquer les communautés ethnoculturelles
- 18. Créer une fédération sportive qui inclut toutes les communautés ethnoculturelles
- 19. Créer des activités et des opportunités de rassemblement pour permettre aux communautés de se connaître
- 22. Aider les communautés ethnoculturelles à s'organiser et à se structurer et que des représentants représentent leurs communautés
- 36. Développer de nouveaux services (ex. micro-crédit, site web pour francophones)
- 38. Développer la relation entre l'ACFO et les conseils scolaires afin de mettre en place des projets qui répondent aux besoins des francophones

Cible/axe stratégique #3 : Développer des services et activités qui répondent aux besoins des communautés francophones

Communications

- 6. Adopter des techniques de communications ouvertes au multiculturalisme
- 8. Aller chercher les appuis politiques quelque soit le parti
- 15. Sensibiliser les employeurs et les instances afin d'éliminer les barrières systémiques à l'avancement professionnel et individuel des personnes ethnoculturelles
- 16. Interchanger les bannières publicitaires à travers les sites internet francophones existants afin de rendre accessibles toutes les informations des organismes francophones
- 17. Solliciter la participation des organismes francophones à la création d'un «passe-partout/ guichet d'entrée / point de connexion» virtuel
- 23. Initier la différenciation communautaire (gérer les différences)
- 25. Renseigner la population et être le rassembleur des organismes francophones
- 34. Saisir les opportunités de se présenter sur le terrain pour réaffirmer son mandat sur certains dossiers (ex. emploi)

Cible/axe stratégique #4 : Sensibiliser la population sur la viabilité des communautés francophones

Relation avec les bailleurs de fonds

1. Développer l'expertise de remplir les demandes de subventions
4. Maîtriser l'appareillage gouvernemental
10. Développer une stratégie immédiate pour déterminer les informations, les exigences requises pour bien se positionner et répondre aux exigences des bailleurs de fonds
11. Communiquer avec les bailleurs de fonds en but de connaître les options disponibles
12. S'assurer de respecter les échéances pour les soumissions
31. Trouver les mécanismes qui sont en place pour les subventions pour peaufiner les demandes de subventions
35. Être à l'affût des offres de subventions, programmes, etc. offerts sans se limiter à la distance

Cible/axe stratégique #5 : Se positionner pour accéder au financement disponible pour l'offre de services, activités, etc.

Structure organisationnelle

2. Créer une culture d'adaptation aux changements
3. Prévoir des plans B pour s'adapter aux imprévus
5. Diversifier les activités pour redistribuer le risque dans certains domaines
32. Valoriser les compétences des ressources humaines de l'ACFO

Cible/axe stratégique #6 : Renforcer l'image et la structure de notre organisme

CE QUE NOUS VOULONS DEVENIR!

L'équipe a entrepris plusieurs exercices de planification pour la révision de la vision, les valeurs et la mission/mandat de l'ACFO.

NOTRE VISION

L'ACFO/AFO régionale d'Hamilton est l'organisme leader francophone, à but non-lucratif, qui vise le développement et l'épanouissement des francophones dans leur communauté.

VALEURS

Basé sur la vision, **voici les valeurs implicites qui guideront notre travail si nous voulons contribuer à la réalisation de notre vision :**

- **Dévouement** – qui contribue à la qualité des services et la satisfaction des clients
- **Engagement** - participation active des organismes francophones
- **Respect** – de la diversité canadienne
- **Fierté** – s'identifier comme francophone

MISSION / MANDAT

L'ACFO/AFO a pour mission/mandat de :

- ✓ Sensibiliser la population en général sur la vitalité de la francophonie
- ✓ Promouvoir le développement et l'épanouissement des francophones de la région desservie
- ✓ Rassembler les communautés francophones en offrant des activités en français
- ✓ Offrir des services en français qui répondent aux besoins des francophones en milieu minoritaire dans les domaines socioculturels et économiques, entre autres.

CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

À partir des six cibles/axes stratégiques identifiés, l'équipe a évalué si l'organisme possède les ressources pour les transformer en stratégies qui pourraient être retenues tout en tenant compte de la vision, mission et mandat. Le tableau suivant démontre ce qui est disponible et ce qui manque.

ANALYSE DES RESSOURCES			
CIBLES STRATÉGIQUES	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCES FINANCIÈRES	RESSOURCES MATÉRIELLES
1. Rassembler toutes les communautés francophones	Besoin d'un agent de liaison	Salaire de l'agent de liaison et déplacements	Laptop et bureautique requis
2. Développer des partenariats stratégiques afin de renforcer et d'accroître la qualité des services en français	En place	En place	En place
3. Développer des services et activités qui répondent aux besoins des communautés francophones	Besoin d'un agent de développement	Salaire de l'agent de développement et déplacements	Outils de marketing requis
4. Sensibiliser la population sur la viabilité des communautés francophones	En place	En place	En place
5. Se positionner pour accéder au financement disponible pour l'offre de services, activités, etc.	Besoin d'un agent de développement (voir #3)	Salaire de l'agent de développement et déplacements	
6. Renforcer l'image et la structure de notre organisme	En place	En place	En place

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques suivants furent identifiés pour combler les cibles/axes stratégiques de l'organisme. Après avoir étudié les impacts et les risques de chacun de ces objectifs stratégiques, tous furent retenus et un plan d'action fut développé pour chacun.

DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES			
Cibles/axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Risque
1. Rassembler toutes les communautés francophones	1.1 Créer des activités, stratégies, instances et des opportunités de rassemblement pour permettre aux communautés francophones de se développer	-Augmentation de notre visibilité -Engagement de nos communautés	Aucun
	1.2 Réinstaller le comité français dans la ville d'Hamilton	-Nous serions représentés sur la scène politique -Cela facilitera le lobbying	-Membres du CA devront entamer le processus et suivre ce dossier -Sensibilité au fait francophone n'est plus là
2. Développer des partenariats stratégiques afin de renforcer et d'accroître la qualité des services en français	2.1 Créer des partenariats continus, concrets et sincères qui respectent l'intégrité entre organismes	-Inspire le respect -Meilleure coopération vers des buts communs -Haute visibilité - Ca va générer la confiance	-On peut se faire noyer par les plus grandes organismes -Compétition déloyale
	2.2 Créer des partenariats stratégiques avec les organismes, tant francophones qu'anglophones, avec les associations ethnoculturelles, entre autres, afin d'accroître la qualité des services disponibles à offrir à la population francophon	-Se faire connaître -Garder une présence sur le terrain -Répondre aux multiples demandes en travaillant avec tous les groupes -Plus transparent -Rejoindre nos valeurs -Augmenter les services aux francophones -Augmenter nos statistiques -Nos clients seront impliqués dans ce qu'on fait par leur participation	-Charge de travail des employés sur place peut devenir lourde
3. Développer des services et activités qui répondent aux besoins des communautés francophones	3.1 Développer des projets et offrir des services, et activités avec les communautés ethnoculturelles pour qu'elles puissent s'organiser et se structurer afin de mieux représenter leurs communautés (ex. fédération sportive)	-Meilleure communication entre les organismes et les communautés -Meilleure gestion de leur structure -Création de la confiance envers nous -Positionnement de notre rôle de leader -Communautés seraient mieux représentées -Solidarité francophone plus	-Si on est le leader, on peut nous percevoir comme le lobbyist pour plaider leurs causes -Certains penseraient que l'on favorise certains groupes -Y a possiblement beaucoup de groupes et la tâche peut devenir très lourde

DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES			
Cibles/axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Risque
		intense -Soutien/appui financiers pour des activités ponctuelles -Opportunités pour nous d'augmenter nos clients et partenaires	
	3.2 Améliorer les services existants et développer de nouveaux services pour les communautés francophones	-Très positif -Nous serons recherchés pour des services de qualité -Augmentera la confiance des bailleurs de fonds -Nous deviendrons l'organisme de référence -Amélioration de notre image	-Entrer en compétition avec d'autres -Ne pas savoir quand se limiter et si la charge devient trop lourde, on risque que la qualité en souffre
4. Sensibiliser la population sur la viabilité des communautés francophones	4.1 Sensibiliser les employeurs et les instances afin d'éliminer les barrières systémiques à l'avancement, tant social que professionnel, des personnes ethnoculturelles	-ACFO participe au bien fondé du multiculturalisme au Canada -Meilleure intégration sociale et professionnelle	-----
	4.2 Aller chercher les appuis politiques afin de saisir les opportunités de se présenter sur le terrain pour réaffirmer notre mandat sur certains dossiers (ex. emploi)	-Se faire connaître -Nous pourrions avoir des opportunités de gérer certains services	-On peut avoir de la difficulté à garder l'appui politique lorsqu'il y a un changement aux partis politiques -Il se peut que nous ne soyons pas nécessairement maître de notre barque -Perception potentielle de ne pas nous voir neutre -Politiciens peuvent se servir de nous pour leurs propres fins
	4.3 Développer une stratégie de communications avec les organismes qui offrent des services en français afin de rendre toutes les informations accessibles aux francophones	-Visibilité accrue -Implication, engagement -Meilleure coordination avec les autres partenaires -On peut devenir un point stratégique, la pierre angulaire pour les nouveaux arrivants -Meilleure satisfaction des clientes -Plus de facilité à négocier des contrats, ententes	-Difficile de tenir à jour -Suivis sont coûteux et sporadiques -Plusieurs organismes l'ont essayé sans trop de succès
	4.4 Partager les enjeux qui vont nuire au développement des communautés francophones avec les leaders des conseils scolaires et des	-Implication plus active entre les conseils scolaires et les communautés -Si on réussit, ce sera un grand succès en général pour la francophonie de la région	-On peut vouloir travailler avec les conseils scolaires mais s'ils décident de maintenir leur position, ce sera peine perdue

DÉTERMINATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES			
Cibles/axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Impact	Risque
	communautés		
5. Se positionner pour accéder au financement disponible pour l'offre de services, activités, etc.	5.1 Développer une stratégie pour déterminer les informations, les exigences requises pour bien se positionner et répondre aux exigences des bailleurs de fonds	-Accès à certains programmes -Éviter les retards et respecter les échéances -Plus professionnel	Aucun
	5.2 Bâtir des relations solides avec les bailleurs de fonds	-Augmenter confiance et respect -Être au courant des changements, nouveaux programmes	-Changements de priorités avec les gouvernements -Changements de pouvoir
	5.3 Rechercher les diverses sources de financement	-Ouvrir des options -Possibilités de diversification et de financement - Peut mener à l'autosuffisance et réduire notre interdépendance	-Ne pas trouver les fonds nécessaires -Devoir s'accommoder aux nouvelles exigences
6. Renforcer l'image et la structure de notre organisme	6.1 Réviser la structure de l'organisme, le nom officiel, territoire, constitution, etc.	-Devenir plus efficace -Augmenter la crédibilité et l'image -Plus facile à gérer -Se reconnaître mieux -Ne pas adhérer à l'AFO peut être une erreur	-Perdre l'estime que nous avons bâti autour du nom de l'ACFO -On bénéficie de la séniorité de l'ACFO (les batailles vécues pour obtenir nos acquis)
	6.2 Réviser les responsabilités, les conditions de travail et/ou structures gouvernant les membres du conseil d'administration et les employés afin de refléter les cibles/axes stratégiques	-Gérer plus efficacement -Offrir une meilleure qualité de service -Chacun connaîtrait ses responsabilités -Tous seraient plus positifs et cela augmenterait le rendement	-Adaptabilité aux nouvelles conditions, structures, descriptions de tâches, etc.
	6.3 Développer une stratégie de marketing qui démontre la vision, le leadership et les services offerts par l'organisme	-Augmenter nos services -Augmenter le nombre de références -Augmenter le professionnalisme -Se faire connaître	Aucun

PLAN D'ACTION

Par la suite, l'équipe a développé un plan d'action/plan opérationnel qui leur permettra d'atteindre ces objectifs durant les prochaines cinq années.

Pour chacun des objectifs stratégiques, ils ont défini :

- Le comment;
- Qui fait quoi;
- Les résultats escomptés;
- Les indicateurs de réussite pour effectuer le suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année
- Les échéances prévues;
- Le plan budgétaire qui tient compte de la capacité financière de l'organisme
- Les sources de financement

Les détails de ces plans d'action sont insérés au document de base en annexe et en version électronique (pages 40 à 70).

MOT DE LA FIN

L'exercice de la planification stratégique fut bénéfique à tous les membres de l'équipe. Cela leur a permis de se façonner une vision et de dresser un plan pour s'y rendre durant les prochaines cinq années. Tout fut remis en question.

Prendre le temps de vivre le processus de planification systématique fut parfois difficile et épuisant. Toutefois, ils ont vu l'exercice comme un investissement et les résultats témoignent d'un plan quinquennal solide, viable et maniable.

C'est une planification stratégique, toujours en développement, qui constitue un processus de réflexion et d'introspection, qui offre à l'ACFO un outil de gestion et suggère des moyens de communication efficaces.

Prochaine étape : ***le mettre en œuvre!***