

PLAN STRATÉGIQUE

2024 → 2029



SOMMAIRE

1. Avant-propos	4
<hr/>	
2. Contexte et méthodologie	6
<hr/>	
3. Analyse environnementale (FFOM)	8
<hr/>	
4. Orientations générales	10
4.1 Vision	11
4.2 Mission	11
4.3 But social	11
4.4 Valeurs	12
4.5 Rôles	13
<hr/>	
5. Axes stratégiques	14
<hr/>	
6. Suivi et prochaines étapes	22

1

AVANT-PROPOS

La Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada est la voix nationale de **2,8 millions de personnes** d'expression française vivant en situation minoritaire dans neuf provinces et trois territoires.

La FCFA est à la tête d'un réseau national fort de quelque 900 institutions de langue française. Elle rassemble 23 organismes membres, soit 12 associations francophones porte-parole provinciales et territoriales et 11 organismes nationaux œuvrant dans différents secteurs d'activités et auprès de clientèles spécifiques. La FCFA coordonne également le Forum des leaders, une alliance de 50 organismes et institutions engagés à l'avancement du français et de la francophonie.

La FCFA assume le leadership et la coordination de la stratégie nationale des communautés en matière d'immigration francophone. Interlocutrice principale du gouvernement du Canada dans ce dossier, elle joue aussi un rôle central d'appui aux acteurs communautaires en immigration francophone. Elle agit également pour la promotion de la diversité et de l'inclusion.

À titre d'organe de représentation des intérêts et de défense des droits des personnes de langue française vivant en milieu minoritaire, la FCFA est une voix engagée et une référence auprès du gouvernement fédéral pour tout ce qui touche aux obligations linguistiques des institutions fédérales. Elle est également partenaire privilégiée du gouvernement du Québec pour le rapprochement des francophones de partout au pays. Par ailleurs, elle joue le rôle d'ambassadrice des communautés francophones et acadiennes à l'international.

La FCFA émerge d'une période très productive où elle a recueilli plusieurs fruits de son action : modernisation de la *Loi sur les langues officielles*, adoption d'une toute première politique du gouvernement du Canada en matière d'immigration francophone, renforcement des solidarités entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes, refonte des structures de gouvernance de la Fédération, développement de nouvelles initiatives avec l'appui d'une équipe grandissante.

C'est dans ce contexte que la FCFA s'est engagée dans un processus participatif de planification stratégique pour se doter de priorités et d'objectifs pour les cinq prochaines années. Ce processus a consisté en une démarche réalisée à l'hiver et au printemps 2024, avec l'aval du conseil d'administration et l'appui de la direction générale, auprès des différentes instances de l'organisme (incluant le personnel) et de certains partenaires clés. Cette démarche avait pour objectif de réviser les grandes orientations de la FCFA et de définir une vision qui mobilisera son travail et ses efforts au cours des prochaines années.

2

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

Le contexte est idéal pour le renouvellement du plan stratégique de la FCFA, alors que l'organisme a procédé récemment à une refonte de sa gouvernance et a vu son action produire des résultats significatifs qui ont, notamment, renforcé sa crédibilité et augmenté sa notoriété.

Pour mener ce processus de planification stratégique, la FCFA a fait appel à une firme de consultation qui a animé la consultation auprès des instances internes de l'organisme (C.A., Table stratégique des membres et certains partenaires clés de l'organisme). Cette firme a également mené des entretiens avec plus de 20 personnes œuvrant au sein du réseau de la FCFA, ou dans une relation de collaboration étroite avec la Fédération, afin de connaître leurs points de vue sur l'efficacité et la notoriété de l'organisme, ainsi que la pertinence de son action. Une journée de consultation a également eu lieu avec les membres du personnel de la FCFA.

-
- On note une amélioration de la crédibilité de la FCFA auprès des instances gouvernementales fédérales, ainsi qu'une amélioration de la qualité des interventions dans les différents dossiers où elle s'investit.
-
- La nouvelle structure de gouvernance en place depuis juin 2022 est bien accueillie par un grand nombre des personnes consultées.
-
- On souligne la diversité, la représentativité interne et externe et l'éventail des profils de compétences à la table du conseil d'administration.
-
- Les personnes consultées ont également noté que la FCFA et ses membres ont connu des gains significatifs au cours des dernières années, notamment avec la modernisation de la *Loi sur les langues officielles*.
-
- On souligne l'importance de valider régulièrement l'alignement entre les priorités des membres et les projets porteurs que la FCFA met de l'avant.
-
- Il importe, lors des assises décisionnelles de l'organisme, d'assurer les suivis sur ses priorités et ses réalisations.
-
- Le renforcement de consensus sur les dossiers communs est vu comme primordial pour l'organisme.
-
- Certains organismes du réseau de la FCFA ont fait ressortir des besoins d'appui quant à leurs relations avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, mais aussi pour se repositionner comme des acteurs incontournables pour ces gouvernements, dans un esprit de prise en charge par les communautés de leur propre développement.
-
- On note enfin l'importance d'arrimer le travail des tables de concertation et de gouvernance de l'organisme, afin d'arriver à des impacts toujours plus structurants sur le terrain.

Une première version du plan stratégique, rédigée à la suite du processus de consultation, a été soumise aux instances de la FCFA pour rétroaction. Une version finale, intégrant les commentaires et observations reçus, a été présentée au conseil d'administration pour adoption.

Une fois entériné, le plan stratégique s'accompagnera d'un plan de mise en œuvre qui inclura les orientations générales, les priorités et les résultats escomptés. Ce plan de mise en œuvre sera en outre assorti de mesures et d'indicateurs de rendement. Il spécifiera les cibles à atteindre ainsi que les ressources requises pour produire les résultats escomptés. Enfin, il identifiera les individus et les instances qui assumeront les responsabilités pour la mise en œuvre des initiatives et des actions.

3

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE (FFOM)

Dans un exercice de planification stratégique, l'analyse de l'environnement, des facteurs de succès, des défis ou enjeux, des possibilités et des menaces représente une dimension cruciale. Lors des séances de consultation auprès des différentes instances, les éléments suivants sont ressortis :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">→ Mobilisation de l'organisme et de son réseau autour des projets de loi C-13 (modernisation de la <i>Loi sur les langues officielles</i>) et C-35 (Apprentissage et garde de jeunes enfants au Canada).→ Plus grande crédibilité de la FCFA que par le passé.→ Engagement stratégique du réseau et des membres au sein des instances de la FCFA.→ Efficacité de la nouvelle gouvernance.→ Croissance continue du réseau (nombre de membres en hausse).→ Solidarité et consensus autour d'enjeux majeurs.→ Influence sur l'évolution de grands dossiers, comme l'immigration francophone.→ Dynamique conviviale et productive autour des tables de la FCFA.→ Présence continue de la FCFA sur la Colline parlementaire (Équipe francophonie, rencontres régulières avec des parlementaires, couverture constante des comités).→ Rapprochement avec le Québec et partenariats avec le gouvernement québécois.→ Caractère moderne de l'image de la FCFA.	<ul style="list-style-type: none">→ Manque d'harmonisation entre les planifications de la FCFA et celles des organismes membres.→ Perception d'un manque de clarté dans les rôles et les mandats des différentes instances.→ Nécessité de maintenir une vigilance pour ne pas empiéter sur les mandats des membres de la FCFA.→ Malgré les augmentations du financement, besoins toujours importants.→ Nécessité d'un plus grand arrimage entre les différentes tables de la FCFA.→ Manque de perspectives différentes autour de la table.→ Absence de certains organismes nationaux au sein des instances de la FCFA.→ Appui mitigé aux demandes de la francophonie au niveau fédéral, notamment en matière de financement des organismes.→ Inadéquation entre les ambitions des membres et les capacités de la FCFA.→ Épuisement des leaders dans les organismes et manque d'inclusion de la jeunesse.

Occasions (ou possibilités)	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> → Optimisation des mécanismes de concertation existants. → Potentiel que pourrait représenter un changement de gouvernement. → Une croissance de l’immigration francophone et de la diversité de nos communautés. → Élaboration d’un plan global en immigration francophone. → Mécanismes de concertation gouvernementale existants avec participation de la FCFA et de ses membres. → Mise en œuvre de la <i>Loi sur les langues officielles</i> modernisée, incluant la nouvelle Partie VII. → Possibilité de puiser davantage dans les diverses expertises autour de la table de la FCFA. → Rayonnement de la francophonie canadienne à l’international. → Mise à jour du plan stratégique communautaire du Forum des leaders. → Profiter de l’approche EDIA (équité, diversité, inclusion et accessibilité) au sein du réseau. → Célébrer l’impact de la FCFA depuis sa fondation, lors son 50^e anniversaire prévu en novembre 2025. → Rapprochement avec le <i>Conseil des ministres de la francophonie canadienne</i>. → Création d’une vision inclusive et partagée par tous les membres. → Promotion des actions et des histoires à succès de la FCFA et de ses membres. 	<ul style="list-style-type: none"> → Changement de gouvernement et compressions budgétaires possibles. → Baisse du poids démographique des francophones. → Engagements stagnants des gouvernements provinciaux et territoriaux. → Faible sentiment d’appartenance des personnes immigrantes dans certaines provinces et territoires. → Élimination possible du Programme de contestation judiciaire. → Divisions au sein du réseau et perte de légitimité des organismes. → Roulement constant du personnel dans les organismes. → Faible inclusion des personnes immigrantes dans la gouvernance et la gestion des organismes francophones. → Contexte économique difficile, qui risque d’exacerber la fragilité des organismes et de réduire davantage leurs capacités.

4

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

On trouvera ci-dessous les grands éléments des orientations et stratégies pour les années à venir, soit : les énoncés de vision et de mission, les valeurs (ou principes directeurs) et les priorités quinquennales.

VISION

La vision représente le « rêve collectif » de l'organisation ; elle définit clairement la position à long terme de l'organisation et ce que l'on veut comme résultat ultime.

Une francophonie épanouie, partout au pays.

MISSION

La mission est la « raison d'être » de l'organisation ; elle définit son ADN et ce qui la distingue des autres.

Voix nationale des communautés francophones et acadiennes, travaillant avec son réseau pour leurs droits et intérêts.

BUT SOCIAL

Le but social de l'organisation représente sa contribution globale à la société.

La francophonie, vecteur de développement pour le Canada et la communauté internationale.

4.4 VALEURS

Les valeurs organisationnelles sont les principes directeurs de la FCFA, définissant sa philosophie, sa personnalité ainsi que ses convictions fondamentales.



BIENVEILLANCE

La FCFA valorise, dans ses instances, la considération et l'empathie pour les situations et réalités spécifiques de chacun et chacune, et facilite le partage d'une diversité de points de vue dans un contexte respectueux et convivial.



ENGAGEMENT

La FCFA stimule la participation active et la contribution de toutes les personnes engagées dans l'organisation, par le biais de la concertation, de l'entraide et de la prise d'actions communes.



APPARTENANCE

La FCFA favorise le développement d'un esprit de corps et de solidarité entre ses membres et partenaires, qui s'exprime par une fierté et un attachement à la Fédération, de même qu'à la francophonie canadienne dans son ensemble.



CRÉDIBILITÉ

La FCFA et son réseau basent leur action sur des faits et données probantes, tout en collaborant avec les gouvernements pour proposer des solutions innovantes et durables aux défis des communautés francophones et acadiennes.

4.5 RÔLES DE LA FCFA

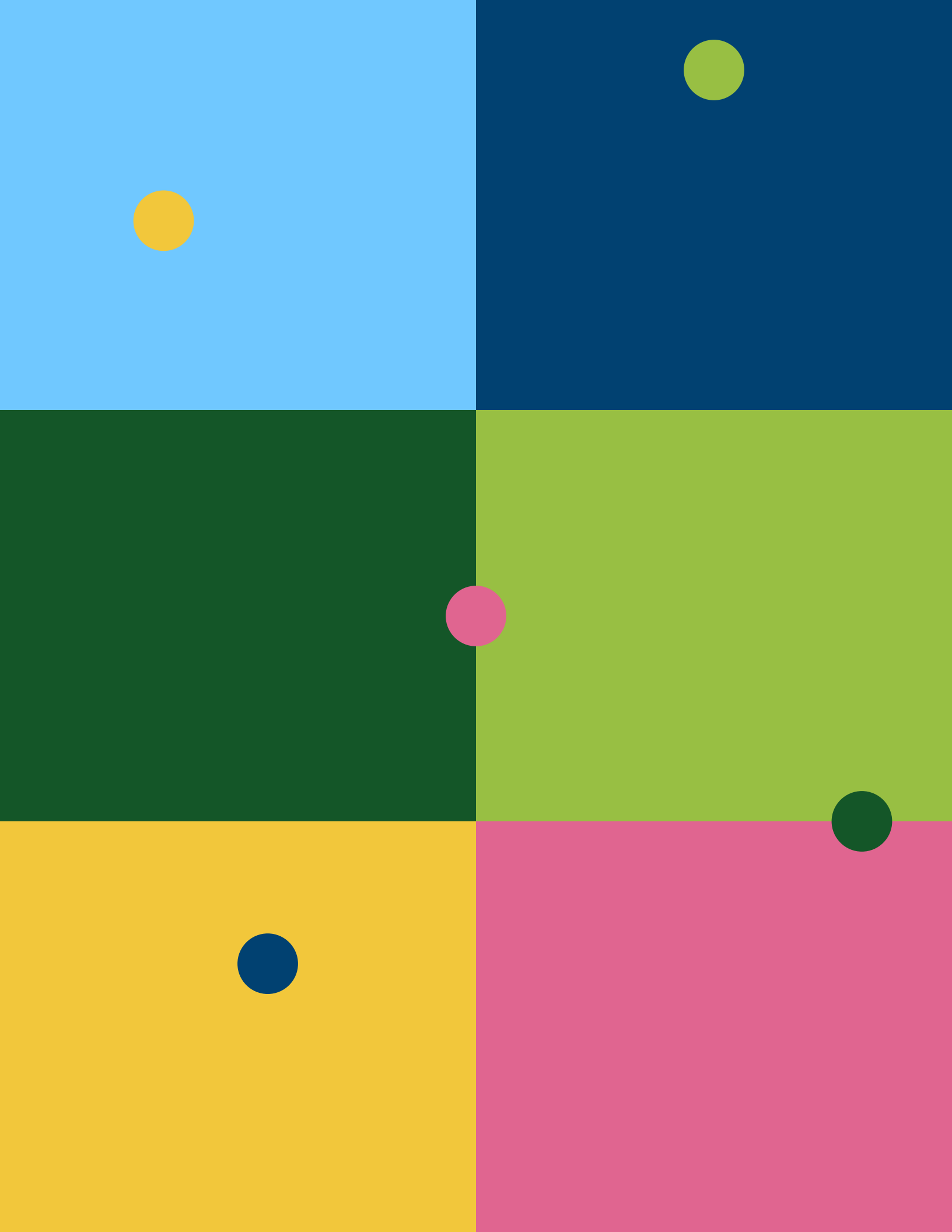
Les énoncés ci-dessous, inspirés des perspectives des membres et partenaires de la FCFA, clarifient les principaux rôles et champs d'action de l'organisme :

1	Agir à titre de voix politique des communautés francophones et acadiennes
2	Favoriser la concertation et la collaboration au sein du réseau de la francophonie canadienne, incluant le rapprochement avec le Québec
3	Renforcer les capacités d'action du réseau de la francophonie canadienne
4	Favoriser le rayonnement de la francophonie canadienne au sein de la société canadienne et à l'international
5	Être cheffe de file de la mise en œuvre de la stratégie communautaire nationale en immigration francophone
6	Favoriser le vivre-ensemble et le sentiment d'appartenance à la francophonie canadienne.

5

AXES STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE 2024-2029

Les pages suivantes font état des axes stratégiques, des objectifs et des exemples d'initiatives phares que la FCFA souhaite atteindre dans le cadre de sa planification 2024-2029 :





AXE 1

AGIR POUR UNE FRANCOPHONIE INCLUSIVE ET EN CROISSANCE

Objectifs

Favoriser une immigration croissante, bienveillante et soucieuse de la réussite globale des personnes immigrantes francophones.

Promouvoir le vivre-ensemble par l'entremise d'initiatives en équité, diversité, inclusion et accessibilité.

Créer de l'espace pour la jeunesse au sein de nos organismes.

Contribuer à la réconciliation avec les peuples autochtones.

Initiatives phares

Coordonner la mise en œuvre du *Plan stratégique communautaire en immigration francophone*.

Suivre la mise en œuvre de la Politique en matière d'immigration francophone d'IRCC.

Travailler à l'élaboration d'un programme d'immigration francophone économique.

Élaborer un salon de promotion de l'immigration francophone mené « par et pour » nos communautés.

Assurer le renforcement des capacités des RIF, des CFA et des fournisseurs de services directs.

Développer un service d'appui aux membres afin d'accompagner l'intégration des valeurs d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (EDIA) au sein des organismes de la francophonie canadienne.

Tenir un sommet national sur le vivre-ensemble, en vue de développer un sentiment d'appartenance grandissant à la francophonie canadienne.

Élaborer, avec la FJCF, une stratégie pour le recrutement et la rétention des jeunes au sein des organismes membres de la FCFA, tant au niveau du personnel que dans les structures de gouvernance.

Identifier des manières de donner plus de visibilité aux perspectives des jeunes dans les espaces délibératoires de la FCFA.

Favoriser l'établissement d'un dialogue permanent avec les groupes représentatifs des Premières nations, Inuits et Métis (PNIM).

Élaborer un cadre d'action pour la FCFA en matière de rapprochement et de réconciliation avec les PNIM, afin de progresser sur le chemin de la décolonisation.



AXE 2

TIRER PROFIT DES NOUVEAUX LEVIERS OFFERTS PAR LA LLO MODERNISÉE

Objectifs

Se positionner pendant les élections et auprès du prochain gouvernement fédéral.

Assurer une coordination nationale des consultations découlant de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*.

Adopter une approche proactive au développement de nouvelles mesures positives, incluant la question des clauses linguistiques dans les ententes fédérales-provinciales/territoriales (FPT).

Obtenir une meilleure reconnaissance du rôle de nos organismes dans la mise en œuvre des obligations de la LLO.

Initiatives phares

Développer et mettre en œuvre une stratégie électorale en réseau, afin d'obtenir des engagements politiques porteurs pour les francophones.

Renforcer nos alliances politiques sur la Colline parlementaire, notamment avec les nouveaux ministres et les porte-parole de l'opposition à la suite des élections.

Créer, au sein de la FCFA, une capacité accrue de coordination des consultations fédérales avec les communautés francophones et acadiennes, afin de favoriser une participation et une contribution effectives de nos communautés à ces exercices.

Lancer une initiative de sensibilisation des institutions fédérales.

Établir des liens durables avec la haute direction des 15 institutions fédérales clés.

Suivre la mise en œuvre du *Plan d'action pour les langues officielles* et préparer le prochain.

Assurer une veille des ententes FPT en vue de saisir les occasions d'inclusion de clauses linguistiques.

Appuyer le renouvellement des ententes Canada-communautés avec le gouvernement fédéral, en tenant compte des particularités des organismes porte-parole et nationaux.

AXE 3

RENFORCER LES SYNERGIES AU SEIN DU RÉSEAU POUR AUGMENTER NOTRE IMPACT

Objectifs

Initiatives phares

Contribuer au renforcement des capacités du réseau, par la formation continue et le partage de pratiques inspirantes.

Établir de nouvelles communautés de pratique avec les partenaires de nos diverses tables de concertation.

Mettre sur pied une école d'été et un programme de mentorat destinés aux cadres et élues et élus des organismes membres de la FCFA.

Adopter des stratégies politiques solidaires qui maximisent les forces de chaque organisme, secteur et région du pays.

Élargir le Service des politiques publiques en vue de renforcer la qualité des contributions de nos membres au développement de politiques publiques.

Renforcer le Réseau POL-COM en développant des formations et des outils novateurs, incluant un programme d'échange entre organismes membres.

Renforcer les services offerts par la FCFA à ses membres.

Mettre sur pied un régime de retraite pour les membres de la FCFA.

Explorer la faisabilité d'offrir d'autres services partagés grâce à la mutualisation de ressources.

Renforcer le sentiment d'appartenance au sein du réseau national de la FCFA.

Saisir l'occasion du 50^e anniversaire de la FCFA pour célébrer la contribution de la Fédération et de son réseau au développement de la francophonie canadienne.

Utiliser nos canaux de communication pour célébrer davantage les accomplissements de notre réseau.

Renouveler la charte d'engagement et de réciprocité entre la FCFA et ses membres.

Recruter de nouveaux membres et signer de nouvelles ententes de collaboration avec des secteurs clés.



AXE 4

AMPLIFIER LA PRÉSENCE DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE DANS L'ESPACE PUBLIC

Objectifs

Initiatives phares

Soutenir un rapprochement durable avec le Québec.

Se rapprocher de l'ensemble des formations politiques à l'Assemblée nationale du Québec et porter les intérêts de nos communautés lors des prochaines élections.

Faire rayonner nos communautés à l'international.

Formaliser une stratégie d'internationalisation de la francophonie canadienne.

S'engager davantage au sein des structures de l'OIF et participer à certaines conférences et événements internationaux, en vue d'ouvrir de nouvelles portes de collaboration pour le réseau de la FCFA.

Travailler avec Affaires mondiales Canada afin d'obtenir un financement récurrent pour appuyer les initiatives de nos communautés à l'étranger.

Stimuler une visibilité accrue de la francophonie canadienne dans les médias anglophones.

Développer une campagne de promotion et de sensibilisation de nos communautés auprès de la majorité canadienne, avec l'aide d'une firme de relations publiques.

Entreprendre une tournée éditoriale afin d'établir de nouveaux liens avec des journalistes anglophones.

Systematiser la publication de communiqués de presse clés dans les deux langues officielles.

Participer à des forums sur les politiques publiques de la majorité.

Élargir notre rayonnement en développant de nouveaux publics en ligne.

Réaliser un audit des réseaux sociaux et des sites web de la FCFA en vue d'améliorer l'intérêt de nos contenus auprès de diverses clientèles, en particulier les jeunes et les nouveaux arrivants.

Construire un plan de développement de contenu axé sur la vidéo.



AXE 5

ACCROÎTRE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DE LA FCFA

Objectifs

Initiatives phares

Assurer une croissance saine et durable de l'organisation, en adéquation avec les priorités identifiées.

Développer un plan opérationnel pour encadrer la mise en œuvre des 4 axes stratégiques précédents.

Augmenter les sources de financement de la FCFA.

Bâtir la capacité de chaque secteur de la FCFA à diversifier son financement public et privé, incluant le dépôt de nouvelles demandes de subvention.

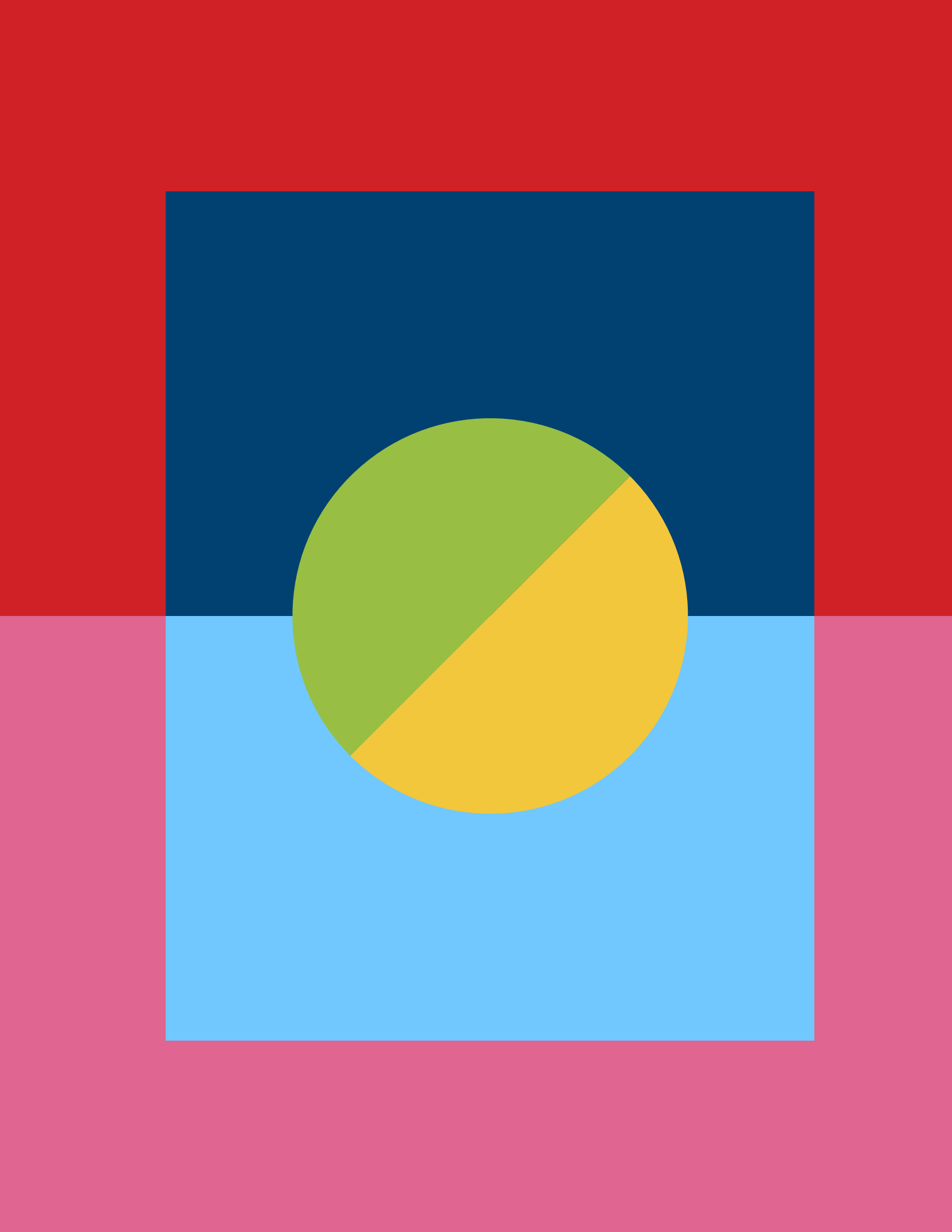
Mettre sur pied une structure administrative efficace et efficiente.

Procéder à une analyse de la structure administrative de la FCFA, afin d'assurer une efficacité et une efficacité dans le travail des équipes.

Renforcer les politiques et procédures administratives de l'organisation, en s'inspirant des bonnes pratiques en vigueur dans d'autres organisations.

Examiner les innovations technologiques qui permettraient d'augmenter l'efficacité du travail des équipes de la FCFA.

Favoriser la gestion axée sur les résultats, en misant sur un système de suivi et d'évaluation du plan stratégique, alimenté par l'ensemble des secteurs de l'organisme.



6

SUIVI ET PROCHAINES ÉTAPES

La version préliminaire du Plan stratégique 2024-2029 a été présentée lors de l'Assemblée générale annuelle 2024 de la FCFA afin que les membres puissent en prendre connaissance et partager leurs réflexions, leurs observations, leurs perspectives ainsi que leurs suggestions.

Une version ajustée a ensuite été présentée en septembre 2024 au conseil d'administration, qui y a apporté des dernières précisions.

Le présent document constitue une version finale du Plan, validée par le CA par courriel en octobre 2024.

Par la suite, une séance de travail a eu lieu en novembre avec l'équipe de direction de la FCFA, afin d'élaborer un plan de mise en œuvre. Ce plan veillera à mettre de l'avant les initiatives et les projets découlant des rôles, des priorités et des résultats à atteindre par la FCFA ; il sera accompagné d'indicateurs de rendement et de cibles à atteindre, tout en assignant des responsabilités pour les projets spécifiques et en présentant des estimations budgétaires pour leur réalisation.

Suivez-nous !

