

Centre francophone du Grand Toronto

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2025



**CENTRE FRANCOPHONE
DU GRAND TORONTO**

Accredited by
Canadian Centre
for Accreditation



Agréé par
Centre canadien
de l'agrément

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. CONTEXTE	4
1.1. La population francophone du Grand Toronto	4
1.2. Les points de services actuels du CFGT	5
2. MISSION ET VALEURS	6
3. THÉORIE DU CHANGEMENT	7
3.1. Vision	7
3.2. Impact	7
3.3. Résultats stratégiques	8
4. AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	10
Axe 1 : Développement du continuum de services dans le Grand Toronto	10
Axe 2 : Élargissement de la clientèle	11
Axe 3 : CFGT - Agent catalyseur dans la communauté	12
Axe 4 : Capacité organisationnelle accrue	13
5. ÉVALUATION ET INDICATEURS DE RENDEMENT	15

Introduction

Cet exercice de planification stratégique 2020-2025 s'est inspiré de l'approche connue sous l'appellation théorie du changement, qui part d'une réflexion sur les changements qu'un organisme veut amener, par opposition aux activités qu'il veut mettre en œuvre. Ce focus permet d'imaginer l'avenir tel qu'on veut et qu'on peut l'obtenir, puis de trouver les moyens appropriés pour y arriver. L'approche consiste alors à expliciter l'impact ultime que souhaite avoir l'organisme, puis à tracer la séquence des changements qui doivent se produire afin d'y parvenir, ainsi que les interventions que chacun devra mener afin de provoquer ceux-ci. Une théorie du changement s'élabore de façon participative, itérative et progressive. Le présent exercice a suivi une formule hybride qui introduit les éléments d'une théorie du changement dans un exercice classique de planification stratégique.

L'exercice a été réalisé en passant au travers des étapes suivantes.

Recherche documentaire

Nous avons réalisé une revue sommaire des documents qui permettent de saisir le contexte et les enjeux actuels de l'organisme en plus de la réalité des services sociaux et de santé pour les francophones, dans la grande région de Toronto, notamment pour les nouveaux arrivants.

Consultations internes et externes

Pour valider le constat de la situation, nous avons réalisé une large consultation des parties prenantes tant à l'interne qu'à l'externe qui s'est déroulée entre décembre 2019 et avril 2020. Cette consultation a pris de multiples formes comme 18 entrevues téléphoniques et six rencontres de travail (conseil d'administration, équipe des gestionnaires et retraite annuelle des employés) en plus de sondages et de groupes témoins (clientèle, bénévoles et partenaires du CFGT).

Exercice de réflexion stratégique et validation du plan

Nous avons produit un bilan sommaire des données clés et des opinions et perceptions des parties prenantes consultées qui a servi à animer une réflexion stratégique. En s'appuyant sur ce bilan et en utilisant les éléments d'une théorie du changement (impact, séquence de changements, stratégies et actions), nous avons animé quatre séances de validation et de planification en mai, juin et juillet 2020 avec le conseil d'administration et l'équipe des gestionnaires du CFGT.

1. Contexte

1.1. La population francophone du Grand Toronto

Le territoire du Grand Toronto est composé de la ville de Toronto en plus des régions de Durham à l'est, York au nord ainsi que Halton et Peel à l'ouest. Selon le recensement de 2016, sa population était de 5 928 000 habitants.

Toujours selon le dernier recensement, le nombre de citoyens qui ont le français comme langue maternelle est passé de 87 090 en 2011 à 92 835 en 2016.

Plus d'Ontariens de cette région parlent aussi le français à la maison régulièrement, soit 121 355¹ personnes en 2016 comparativement à 111 125 personnes en 2011. Cela signifie que plusieurs personnes qui n'ont pas le français comme langue maternelle l'utilisent néanmoins à la maison.

La population francophone du Grand Toronto est en croissance et l'accès aux services en français est un enjeu auquel souhaite s'adresser le CFGT au cours des cinq prochaines années.

¹ Le 4 juin 2009, le gouvernement de l'Ontario a adopté une définition nouvelle et élargie de la population francophone pour mieux refléter la population francophone de l'Ontario. Les chiffres peuvent, par conséquent, différer des données du recensement et des rapports publiés par d'autres organisations ou gouvernements qui n'utilisent pas cette définition.

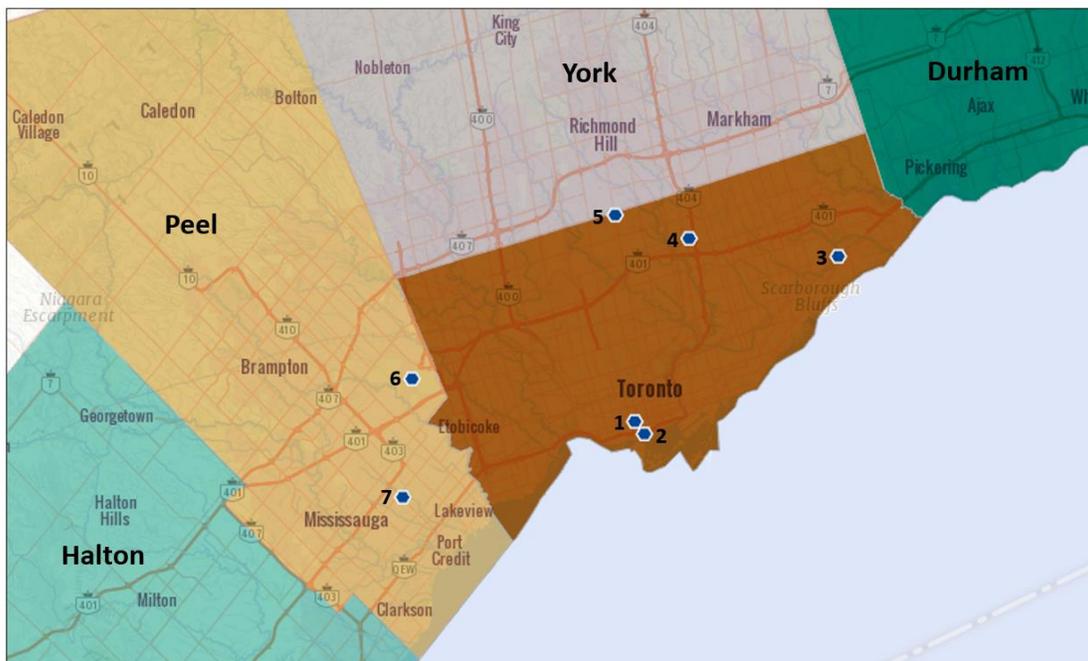
Auparavant, les francophones étaient définis en fonction de la langue maternelle.

La catégorie « langue maternelle » identifiait uniquement les francophones comme ceux ayant appris le français à la maison en bas âge et qui comprenaient encore le français au moment du recensement.

La DIF élargit la définition de francophone pour inclure ceux dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais, mais qui ont une bonne connaissance du français comme langue officielle et qui utilisent le français à la maison.

1.2. Les points de services actuels du CFGT

Lors de son assemblée générale annuelle de septembre 2019, le Centre francophone de Toronto (CFT) a changé son nom pour mieux refléter le territoire que souhaite couvrir l'organisme. Avec l'ouverture de deux points de service dans la région de Peel en 2019, le Centre francophone du Grand Toronto (CFGT) a maintenant sept points de services dans le Grand Toronto comme suit :



Ville de Toronto

1. 555, rue Richmond Ouest, Toronto, ON M5V 3B1
2. 20, avenue Lower Spadina, Toronto, ON M5Y 2Z1
3. 4040, avenue Lawrence Est, Toronto, ON M1E 2R5
4. 5, chemin Fairview Mall, bureau 280, North York, ON M2J 2Z1
5. 6464, rue Yonge, North York, ON M2M 3X4

Région de Peel

6. 3660, rue Hurontario, bureau 601, Mississauga, ON L5B 3C4
7. Aéroport Pearson de Toronto (terminaux 1 et 3)

La couverture du territoire du Grand Toronto est un enjeu auquel souhaite s'adresser le CFGT au cours des cinq prochaines années.

2. Mission et valeurs

La mission d'un organisme à but non lucratif est un bref énoncé de sa raison d'être ou son objectif général en identifiant le but de ses opérations. Cet énoncé peut inclure les principales valeurs que sont la philosophie de l'organisme.

La mission du CFGT se lit comme suit :

Le CFGT offre une gamme diversifiée de services sociaux et de santé communautaire qui améliorent le bien-être de tous les francophones du Grand Toronto.

Ses valeurs sont les suivantes :

- *Inclusion*
- *Innovation*
- *Respect*
- *Leadership*

3. Théorie du changement

La théorie du changement du CFGT est alignée sur sa vision et se définit par un énoncé d'impact et les principales stratégies pour y parvenir.

3.1. Vision

La vision du CFGT est une aspiration globale vers laquelle on veut tendre au cours des prochaines années. Elle se lit comme suit :

Par son leadership, le CFGT contribue à une francophonie plurielle et inclusive en favorisant l'accès aux services en français dans le Grand Toronto.

3.2. Impact

L'impact est un changement qui a une certaine profondeur ou envergure, donc qui se produit à moyen ou long terme et qui résulte d'une séquence de résultats stratégiques préalables. On circonscrit l'impact par une cible mesurable, qui touche une population délimitée, dans un délai déterminé. L'impact visé par le CFGT se lit comme suit :

En 2025, le CFGT a contribué au bien-être de plus de 25 000² personnes issues des communautés francophones diversifiées qui se sont engagées activement dans cette amélioration. Ce changement a été rendu possible grâce à une meilleure mesure de l'impact de l'organisme, une optimisation de ses partenariats stratégiques ainsi qu'un accroissement général de ses capacités.

Cet énoncé d'impact et les résultats stratégiques qui y mènent forment l'impact que l'organisme souhaite atteindre avec l'appui de ses partenaires stratégiques d'ici cinq ans. Ainsi, pour atteindre cet impact et ces résultats stratégiques, le CFGT contribue de façon plus importante dans certains cas (ce qu'il contrôle) et de façon plus modeste dans d'autres (ce qu'il peut influencer).

² Ce nombre correspond au total de la clientèle de chaque module ou service du CFGT ainsi que les participants à ses événements

3.3. Résultats stratégiques

Les résultats stratégiques sont des changements nécessaires qui rendent possible la réalisation de l'impact énoncé précédemment. Il peut s'agir de changements de structures, de politiques, de tendances, de conditions de vie, d'attitudes ou de comportements qui résultent d'actions entreprises sciemment. Les changements peuvent être entièrement ou partiellement du ressort de l'organisme, le cas échéant, il doit exercer une influence sur d'autres acteurs afin qu'ils les réalisent pour son bénéfice.

Le CFGT vise les six résultats stratégiques suivants :

R1. Les services et programmes du CFGT sont connus et appréciés par les francophones et les francophiles du Grand Toronto.

R2. Le CFGT est un partenaire reconnu des municipalités et des gouvernements ontarien et fédéral dans la mise en œuvre de stratégies favorables en matière de santé, de services sociaux et d'immigration pour les francophones.

R3. Un continuum complet de services sociaux et de santé communautaire est offert dans tous les points de services du CFGT basé sur une connaissance fine des besoins de la clientèle.

R4. Des partenariats stratégiques permettent de compléter l'offre de services du CFGT et de mobiliser les francophones partout sur le territoire du Grand Toronto.

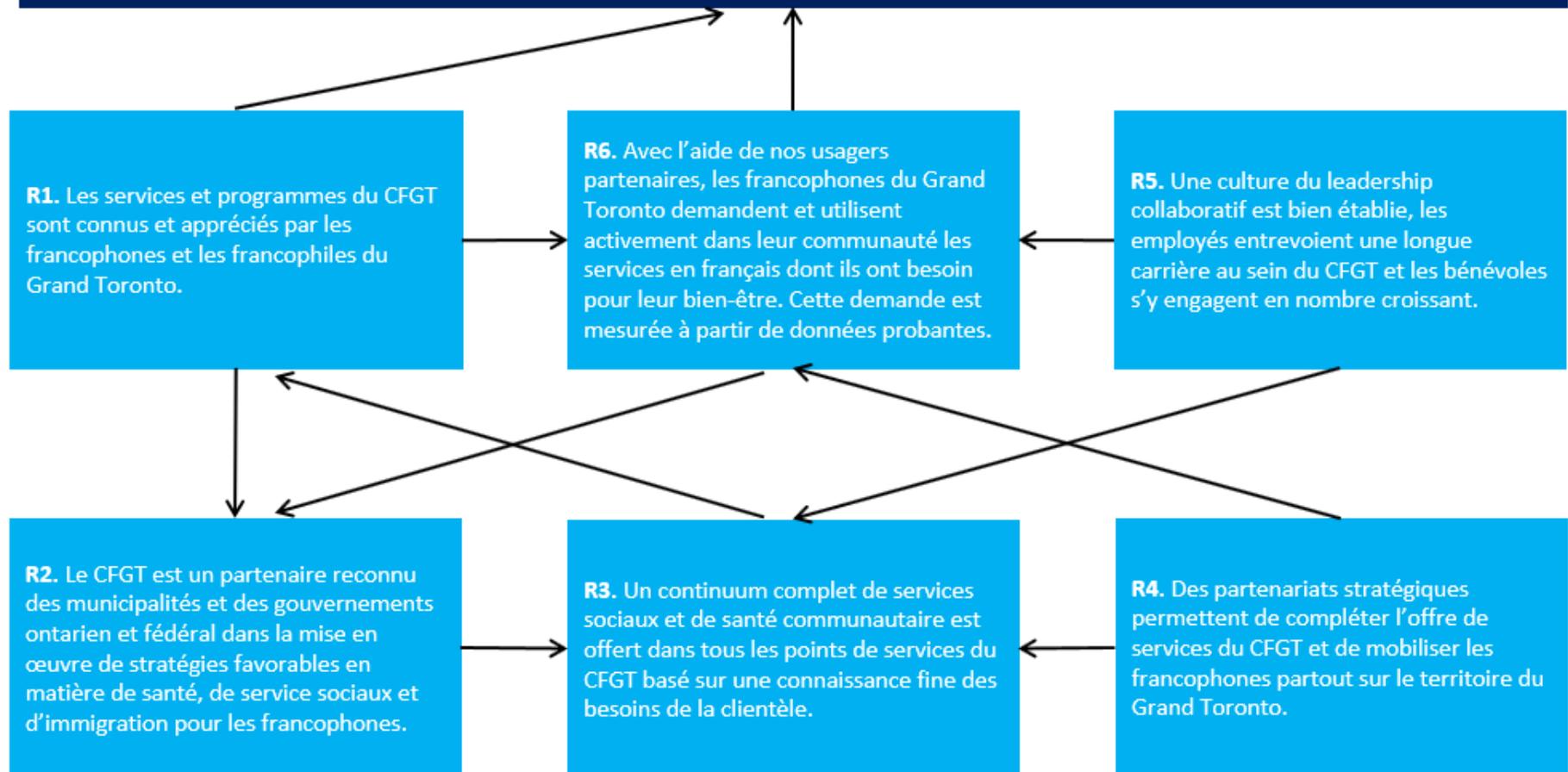
R5. Une culture du leadership collaboratif est bien établie, les employés entretiennent une longue carrière au sein du CFGT et les bénévoles s'y engagent en nombre croissant.

R6. Avec l'aide de nos usagers partenaires, les francophones du Grand Toronto demandent et utilisent activement dans leur communauté les services en français dont ils ont besoin pour leur bien-être. Cette demande est mesurée à partir de données probantes.

Le schéma 1 de la page suivante illustre la dynamique entre les résultats stratégiques et l'impact visé.

Schéma 1 : Théorie du changement 2020-2025 du CFGT

Impact souhaité: En 2025, le CFGT a contribué au bien-être de plus de 25 000 personnes issues des communautés francophones diversifiées qui se sont engagées activement dans cette amélioration. Ce changement a été rendu possible grâce à une meilleure mesure de l'impact de l'organisme, une optimisation de ses partenariats stratégiques ainsi qu'un accroissement général de ses capacités.



N.B.: Dans une approche d'amélioration continue, l'impact souhaité mène vers une amélioration des appuis envers le CFGT, notamment les R2, R4 et R5.

4. Axes et objectifs stratégiques

L'arborescence du plan stratégique du CFGT se divise en quatre axes, 12 objectifs stratégiques et 28 objectifs spécifiques pour les cinq prochaines années.

Axe 1 : Développement du **continuum de services** dans le Grand Toronto

Objectifs stratégiques et objectifs spécifiques :

1.1. Élargir l'**offre de services** du CFGT

- 1.1.1. Consolider la **gamme des services** offerts dans les points de services existants
- 1.1.2. Ajouter de **nouveaux services** dans la gamme actuelle
- 1.1.3. Ouvrir **trois autres points de services** dont un à l'Université de l'Ontario français

1.2. Compléter l'offre de services par des **partenariats stratégiques**

- 1.2.1. **Optimiser** nos **partenariats** stratégiques existants
- 1.2.2. Créer de **nouveaux partenariats** stratégiques

1.3. Développer une offre diversifiée de **services virtuels**

- 1.3.1. Développer l'**infrastructure interne** pour offrir une gamme de services de base
- 1.3.2. Développer des partenariats pour l'offre de **services spécialisés**

Axe 2 : **Élargissement de la clientèle**

Objectifs stratégiques et objectifs spécifiques :

2.1. Recueillir les **données probantes** sur les besoins des communautés francophones du Grand Toronto

2.1.1. Cerner les **besoins** et mesurer la satisfaction de la **clientèle actuelle**

2.1.2. Développer un **programme de recherche** en collaboration avec l'Université de l'Ontario français (UOF)

2.2. **Augmenter** et diversifier la **clientèle**

2.2.1. Créer des partenariats avec des **groupes d'utilisateurs potentiels** (*Retraite active de Peel, etc.*)

2.2.2. Mettre en œuvre une **stratégie de communication**

2.3. Intensifier la **promotion croisée** auprès de la clientèle actuelle

2.3.1. Remettre en place un processus systématique de **référencement** entre modules et entre départements

2.3.2. Promouvoir les services du CFGT par l'utilisation d'**événements grand public** (Mois de l'histoire des Noirs, foire de l'emploi, etc.)

Axe 3 : CFGT – Agent **catalyseur** dans la communauté

Objectifs stratégiques et objectifs spécifiques :

3.1. Développer et mettre en œuvre une **stratégie de représentation** auprès des municipalités et des gouvernements

3.1.1. Positionner le CFGT dans les **changements** systémiques en **santé** et en **emploi**

3.1.2. Consolider le leadership du CFGT en matière d'**immigration francophone**

3.1.3. Développer de nouveaux partenariats avec les **municipalités du Grand Toronto**

3.2. Favoriser la **concertation francophone** dans le Grand Toronto

3.2.1. Mobiliser les communautés francophones à **demander** et à utiliser **les services** sociaux et de santé communautaire dans leur langue

3.2.2. Rassembler les intervenants du Grand Toronto autour du concept de l'**offre active** de services en français

Axe 4 : **Capacité organisationnelle accrue**

Objectifs stratégiques et objectifs spécifiques :

4.1. Diversifier et **accroître** de 50 % **le financement**

4.1.1. Créer une **entreprise sociale**

4.1.2. Augmenter le **financement gouvernemental**

4.2. Favoriser l'**engagement des ressources humaines**

4.2.1. Développer une culture du **leadership collaboratif**

4.2.2. Mettre en œuvre un plan de développement et de **rétenion des ressources humaines**

4.2.3. Renforcer le programme de **bénévolat**

4.3. Optimiser les **infrastructures**

4.3.1. Finaliser l'implantation de l'**accueil centralisé**

4.3.2. Accentuer la **transition numérique** des processus administratifs

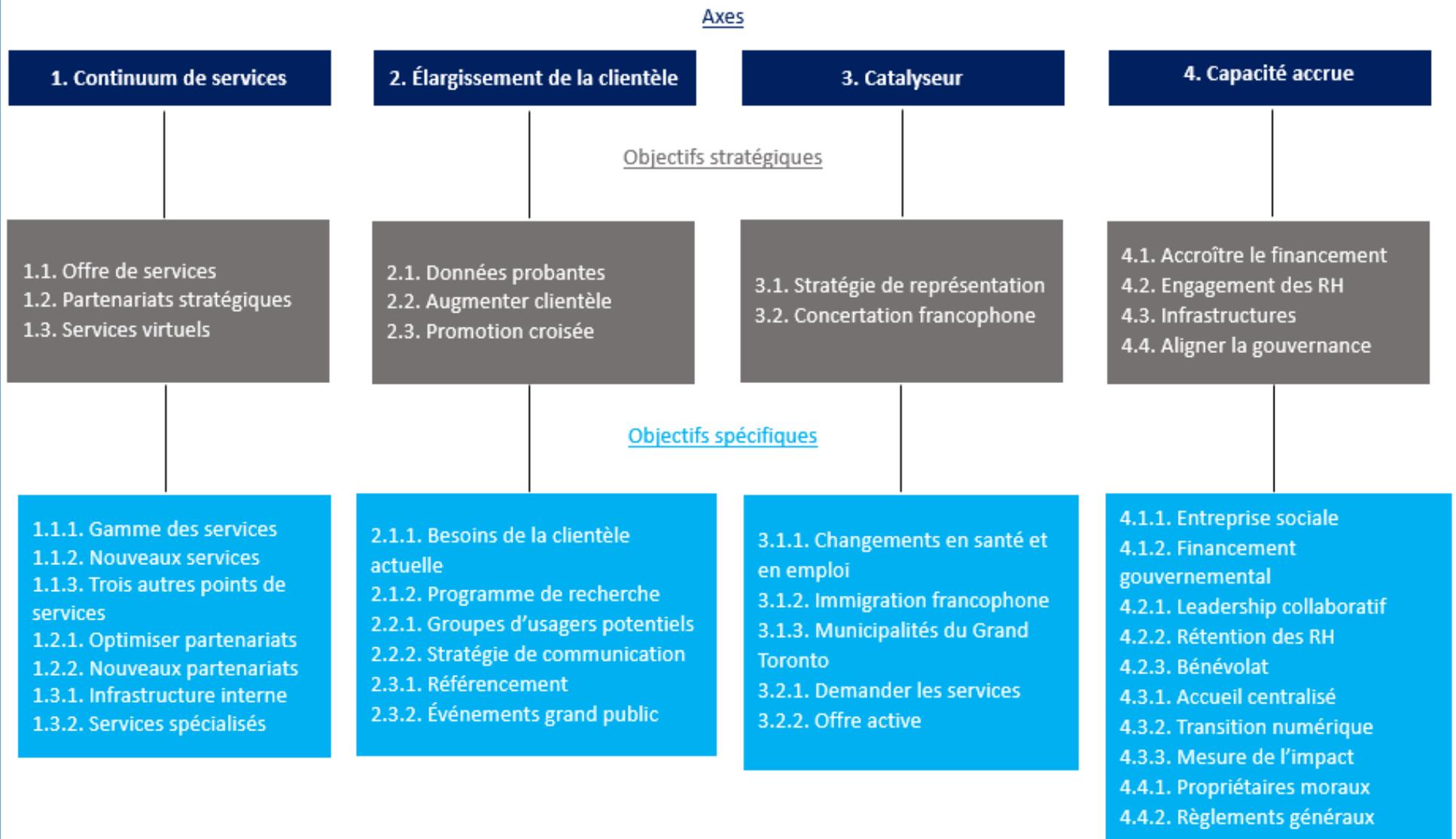
4.3.3. Systématiser la **mesure de l'impact** et l'amélioration continue

4.4. **Aligner** le modèle de **gouvernance** avec la théorie du changement

4.4.1. Mettre en place un programme de **propriétaires moraux**

4.4.2. Actualiser les **règlements généraux**

Schéma 2 : Plan stratégique 2020-25 du CFGT



5. Évaluation et indicateurs de rendement

Le Plan stratégique 2020-2025, dont la mise en œuvre se concrétisera par l'adoption de plans opérationnels annuels, fera l'objet d'un processus d'évaluation afin de s'ajuster en cours de route et de préparer la prochaine itération dans cinq ans.

L'évaluation du Plan stratégique se déroulera en deux temps. Tout d'abord, un exercice d'évaluation sera mené annuellement afin d'apporter des ajustements rendus nécessaires par le contexte changeant dans lequel évolue le CFGT. Puis, au terme des cinq ans, le Plan fera l'objet d'une évaluation finale en 2025 afin de préparer le prochain cycle de planification stratégique.

Ces évaluations tiendront compte des indicateurs de rendement suivants :

Pour l'axe 1 : Développement du continuum de services dans le Grand Toronto :

- Augmentation du nombre de services
- Augmentation du nombre de points de services
- Nombre de partenariats ayant porté fruits

Pour l'axe 2 : Élargissement de la clientèle :

- Profil des clients en 2025 montre une diversification accrue de la clientèle du CFGT par rapport au début du cycle de planification
- Utilisation accrue des services du CFGT par la clientèle ciblée
- Augmentation de la clientèle

Pour l'axe 3 : CFGT - Agent catalyseur dans la communauté :

- Nombre de partenariats avec chacun des paliers gouvernementaux
- Nombre et niveau d'engagement des communautés francophones en matière de demandes actives
- Nombre de partenariats et niveau d'engagement des intervenants en matière d'offres actives

Pour l'axe 4 : Capacité organisationnelle accrue :

- Augmentation des revenus
- Chaque secteur dispose d'un plan opérationnel qui s'arrime avec le plan stratégique
- Taux de rotation des employés par année
- Nombre et niveau d'implication des bénévoles



**CENTRE FRANCOPHONE
DU GRAND TORONTO**

Accredited by
Canadian Centre
for Accreditation



Agréé par
Centre canadien
de l'agrément

**DES SERVICES GRATUITS EN FRANÇAIS !
7 POINTS DE SERVICES :**

TORONTO

555, Richmond Street West 303 (Siège social)
20, Lower Spadina Ave

NORTH YORK

Storefront, 4040, avenue Lawrence East
5, Fairview Mall Drive, bureau 280

SCARBOROUGH

TAIBU Community Health Centre 27 Tapscott Rd #1
Centerpoint Language & Skills, 6464, rue Yonge

MISSISSAUGA

3660, Hurontario Street bureau 601

AÉROPORT PEARSON

Terminal 1 et 3



**NOUVEAUX
ARRIVANTS**



SANTÉ



**AIDE
JURIDIQUE**



EMPLOI



**ENFANCE ET
FAMILLE**



**SANTÉ
MENTALE**



BÉNÉVOLAT



Centre.francophone.grand.Toronto



CentrefrancoT

Centrefranco.org

416 922-2672