

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2020
DU CENTRE FRANCOPHONE DE TORONTO (CFT)

PRÉPARÉ PAR LE

Centre de leadership et d'évaluation Inc. (CLÉ)



Table des matières

GLOSSAIRE	3
Lettre de la Présidente et de la Directrice générale du Centre francophone de Toronto.....	4
I. Cadre stratégique 2015-2020	5
A. Leadership stratégique	5
B. La démarche de planification stratégique	5
II. Survol du CFT	9
A. Notre contexte – la francophonie du Grand Toronto.....	9
A. Qui sommes-nous?.....	9
B. Profil de la clientèle actuelle.....	11
III. Enjeux.....	13
A. Clientèle	13
B. Continuum de services / Accès aux services.....	13
C. Données fiables.....	14
D. Compétition dans un contexte où les ressources sont limitées	15
E. Rayonnement de la francophonie.....	15
F. Capacité organisationnelle.....	15
IV. Objectifs stratégiques du CFT	16
V. Les valeurs qui guident le CFT	16
VI. Mise en œuvre du plan stratégique – un plan d’action.....	17

GLOSSAIRE

Dans le cadre stratégique du CFT, nous utilisons le vocabulaire suivant :

- **L'objectif stratégique** est lié à un enjeu identifié par l'organisme. (Autrement dit, « on vit avec une problématique, l'on perçoit une opportunité à saisir, voici ce sur quoi il faut travailler »).
- **Résultat d'impact** – le changement désiré ou la transformation observable auprès d'une clientèle directe (par exemple, les clients du centre, les employés, les membres du c.a., etc.).
- **L'indicateur de rendement** permet de vérifier si un résultat particulier a été atteint. Il fournit une preuve de réussite, de rendement¹. Les indicateurs peuvent montrer un aspect mesurable, ou quantitatif, ou un aspect observable par ses caractéristiques (indicateur qualitatif).

Les énoncés de résultats doivent nécessairement respecter la mission et contribuer d'une manière ou d'une autre à la réalisation de la vision. Ce sont les deux points d'ancrage du plan stratégique.

¹ Centre de leadership et d'évaluation inc. (LeCLÉ) *Processus de planification stratégique, guide d'appui*. 2008

Lettre de la Présidente et de la Directrice générale du Centre francophone de Toronto

Vous retrouverez dans le présent rapport le cadre stratégique 2015-2020, regroupant les éléments suivants : la mission, la vision, le mandat, les valeurs et les objectifs stratégiques visés par le CFT, de même que les résultats visés et les indicateurs de rendement.

Les sections subséquentes du rapport proposent un survol des éléments de réflexion qui ont servi à l'élaboration du cadre stratégique, entre autres les enjeux qui sont ceux du CFT dans ce nouveau cycle de planification.

Le présent cadre stratégique guidera les prochains développements du CFT, vers d'autres expansions de programmes, vers une diversification des sources de revenus, une consolidation structurelle et une amélioration de la qualité globale des services. Nous regardons l'avenir du CFT avec beaucoup d'optimisme et le désir profond d'ancrer un leadership stratégique dont tous pourront tirer des bénéfices concrets.

Nous remercions chaleureusement les membres du Conseil d'administration du CFT pour leur travail, leur ténacité et leurs idées. Nous remercions les membres du personnel du CFT qui ont démontré, à travers cet exercice, leur foi dans l'épanouissement du CFT. Nous remercions tous les membres, employés, bénévoles, clients et partenaires qui ont répondu au sondage et partagé leurs attentes. La somme de tous les commentaires et de toutes les contributions indiquent de façon exceptionnelle à quel point le CFT est un organisme qui vit au cœur de sa communauté, et à quel point cette communauté tient au CFT.

En terminant, nous remercions Pierre Bourbeau et Marie-France LeFort, du Centre de leadership et d'évaluation (CLÉ) pour leur soutien et accompagnement tout au long de ce processus.

Claire Francoeur
Présidente, Conseil d'administration

Lise Marie Baudry
Directrice générale

I. Cadre stratégique 2015-2020

A. Leadership stratégique

Le Conseil d'administration du CFT a piloté le projet de planification stratégique en mettant l'accent sur l'identification de quatre objectifs stratégiques simples, compréhensibles et mesurables.

Il est prévu que le personnel du CFT soit responsable de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et ait une marge de manœuvre pour atteindre les résultats souhaités.

Le personnel du CFT a déjà amorcé une réflexion sur les priorités opérationnelles pour le cycle de planification stratégique. Cet exercice aura servi à la fois d'inspiration pour les travaux du C.A. et de tremplin pour l'opérationnalisation du cadre stratégique.

B. La démarche de planification stratégique

La démarche de planification stratégique du CFT a été amorcée en mars 2015. Le Conseil d'administration s'est tourné vers le Centre de leadership et d'évaluation Inc. (le CLÉ) pour l'accompagner à la fois dans sa réflexion stratégique et pour la cueillette et l'analyse d'informations qui ont nourri cette réflexion.

Selon le CLÉ, « la planification stratégique est le résultat d'une réflexion collective rassemblant toutes les personnes qui sont partie prenante de l'organisation afin de déterminer comment elle va réaliser sa mission vers l'atteinte de sa vision commune. Par conséquent, le plan stratégique précise qui on est, où on en est, ce qu'on veut atteindre, comment on va l'atteindre et à quel moment et, enfin, comment on va savoir si on l'a atteint². »

La planification stratégique du CFT s'est construite au fil des étapes suivantes :

- Rencontre avec le CA pour identifier les orientations et les conditions-cadres du projet de planification stratégique
- Sondage auprès des clients, des employés, des membres et partenaires du CFT et des bénévoles
- Séance de travail d'une journée avec des représentants des employés de chaque module du CFT afin d'identifier les enjeux sur le plan opérationnel et les besoins de la clientèle dans leurs domaines respectifs
- Deux séances de réflexion stratégique avec le conseil d'administration, suivies d'une séance de validation du plan stratégique.

Le cadre stratégique qui résulte de cette démarche est reproduit dans les tableaux qui suivent.

² Centre de leadership et d'évaluation inc. (LeCLÉ). *Processus de planification stratégique; guide d'appui à l'intention des organismes sans but lucratif*, Édition 2008, p. 4.



MISSION

(La raison d'être de l'organisme)

Le Centre francophone de Toronto contribue au mieux-être des francophones de la Grande Région de Toronto, dans toute leur diversité

MANDAT

(Ce que nous faisons)

Le Centre francophone de Toronto (CFT) est un organisme à but non lucratif. Il préconise une approche communautaire et pluridisciplinaire en offrant une gamme variée de services :

- Services de santé
- Services en enfance et famille
- Services d'emploi
- Services d'aide juridique
- Services aux nouveaux arrivants
- Programmation artistique et culturelle



VISION

(L'avenir auquel nous voulons contribuer)

Une communauté franco-torontoise saine, dynamique et fière de prendre sa place

VALEURS

(Ce qui nous guide)

Respect
Redevabilité
Engagement communautaire



CLIENTÈLE

(Pour qui nous offrons des services)

Personnes qui s'expriment en français et qui ont besoin/ont le choix des services en français

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Développement du continuum de services
2. Élargissement de la clientèle
3. CFT - Agent catalyseur dans la communauté
4. Capacité organisationnelle accrue



OBJECTIFS STRATÉGIQUES	DÉVELOPPEMENT DU CONTINUUM DE SERVICES	ÉLARGISSEMENT DE LA CLIENTÈLE	CFT – AGENT CATALYSEUR DANS LA COMMUNAUTÉ	CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ACCRUE
	<p>Un élargissement stratégique du continuum de services offert permet de servir une nouvelle clientèle</p> <p>Le développement de l’offre soutient le mieux-être de la clientèle</p>	<p>Les diverses composantes de la Francophonie du Grand Toronto font partie de la clientèle du CFT</p>	<p>Le CFT est un agent catalyseur à l’appui de l’amélioration des services en français et du rayonnement de la francophonie à Toronto</p>	<p>Le CFT outille ses employés à l’appui de l’atteinte des résultats du plan stratégique</p> <p>Le CFT diversifie ses sources de revenus.</p>
RÉSULTATS D’IMPACTS	<p>1.1 Offre de services connexes et complémentaires aux services déjà offerts</p> <p>1.2 Partenariats stratégiques établis à l’appui de la prestation de ces nouveaux services</p>	<p>2.1 Services et programmes mieux connus et utilisés</p> <p>2.2 Augmentation de la clientèle</p> <p>2.3 Accès accru aux services du CFT hors du Centre-ville de Toronto</p> <p>2.4 Demande accrue des groupes issus de l’immigration et autres actuellement sous-représentés dans la clientèle du CFT</p>	<p>3.1 Contribution active du CFT au rayonnement de la communauté francophone dans la grande région de Toronto</p>	<p>4.1 Une structure organisationnelle efficace et efficiente</p> <p>4.2 Sources de revenus diversifiées</p> <p>4.3 Actualisation du plan stratégique par secteur d’activités</p> <p>4.4 Recrutement et rétention des employés</p> <p>4.5 Bien-être et engagement des employés</p>
PISTES D’ACTION	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et valider des besoins actuels et anticipés de la clientèle • Identifier les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir le profil démographique de la clientèle • Mener une campagne promotionnelle ciblée 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des partenariats stratégiques et politiques diversifiés • Être présents dans la 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des sources de revenus additionnelles • Explorer le concept d’entreprise à caractère social

	<p>stratégiques (anglais/français)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajouter des services connexes liés au mieux-être selon l'espace disponible (par exemple : soins dentaires, ostéopathes, naturopathes, etc.) • Identifier les qualifications et compétences à l'interne afin de les arrimer aux offres de services actuelles et futures 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et valider les besoins actuels et anticipés de la clientèle en termes d'offre et d'accès 	<p>communauté francophone et anglophone</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se faire connaître (par ex : Service Ontario, Aéroports) • Rencontrer des communautés moins visibles • Faire de la représentation auprès des instances gouvernementales et décisionnelles • Être à l'affut des orientations gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir de la formation continue à l'appui de 4.3, 4.4 et 4.5
<p>INDICATEURS DE RENDEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de services connexes liés au mieux-être • Augmentation du nombre de services complémentaires (sur le continuum des services offerts) • Nombre de partenariats ayant porté fruits • Augmentation de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil des clients en 2020 montre diversification accrue de la clientèle du CFT par rapport au début du cycle de planification • Utilisation accrue des services du CFT par la clientèle ciblée • Augmentation de la clientèle • Impact auprès des communautés ciblées (appels, demandes accrues) • Nombres de sites de services ouverts 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence accrue du CFT aux comités, aux événements d'organismes divers • Visibilité accrue du CFT • Augmentation du nombre de partenaires politiques • Reconnaissance dans la communauté du rôle de catalyseur du CFT • Présence aux tables où se situe le leadership des projets porteurs • Participation des membres du C.A. à la réalisation de l'objectif stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des revenus • Chaque secteur dispose d'un plan opérationnel qui s'arrime avec le plan stratégique • Nouvelle structure organisationnelle en place • Le nombre de postes vacants par rapport à l'ensemble des postes par année • Le taux de rotation des employés par année

II. Survol du CFT

A. Notre contexte – la francophonie du Grand Toronto

- Il y a 274 millions de francophones dans le monde, ce qui en fait la 5^e langue en termes du nombre de locuteurs. Entre 2010 et 2014, la population de personnes parlant le français a augmenté de 7%³.
- Parmi les tendances qui se dégagent du dernier recensement canadien de 2011, notons :
 - Les francophones vivent de plus en plus en milieu urbain. En 2011, Ottawa regroupait 25.2% des francophones de l'Ontario alors que Toronto en comptait près de 10%.
 - La population francophone du Grand Toronto (incluant Toronto, Durham, Halton, Peel et York) est passée de 110 265 (ou 2% de sa population totale) en 2006 à 124 875 (2.1%) en 2011.
 - Les francophones du Centre de l'Ontario sont généralement plus jeunes que ceux d'autres régions avec un âge médian de 41.1 ans⁴.
- Le recensement de 2006 a permis de constater à quel point la population francophone de l'Ontario bénéficiait de l'apport de l'immigration. Par exemple, en 2006, 10% de la population francophone de l'Ontario appartenait à une minorité visible. Le nombre de francophones qui s'identifient comme minorité visible a augmenté de 24% entre 2001 et 2006⁵.
- La population immigrante francophone est généralement plus scolarisée et urbaine que la population francophone en générale mais son taux de chômage est plus élevé⁶.
- La désignation de la ville de Markham en vertu de la Loi sur les Services en français en 2015 (suivant la désignation de Mississauga et Brampton en 2004) est un résultat concret de l'augmentation de la population francophone dans le Grand Toronto et de la volonté de celle-ci de demander les services en français.

A. Qui sommes-nous?

Le Centre francophone de Toronto (CFT) est un organisme à but non lucratif. Il est d'abord la principale porte d'entrée pour les francophones qui vivent à Toronto ou qui viennent s'y installer. Le CFT participe au bien-être de la communauté francophone et préconise une approche communautaire et pluridisciplinaire.

³ Organisation internationale de la francophonie (2014). *La langue française dans le monde*. Récupéré de http://www.francophonie.org/IMG/pdf/oif_synthese_francais.pdf

⁴ Office des affaires francophones. Récupéré de <http://www.ofa.gov.on.ca/fr/franco-stats.html>

⁵ Office des affaires francophones. Récupéré de <http://www.ofa.gov.on.ca/fr/franco-stats-minorites-2009.html>

⁶ Reflet Salvéo. *Santé mentale des immigrants, une revue de la littérature*. Récupéré de <http://refletsalveo.ca/wp-content/uploads/2015/05/Sante-mentale-des-immigrants-une-revue-de-la-litt%C3%A9rature-22-juin-2014.pdf>

L'actuel Centre francophone de Toronto a été créé le 28 avril 2004, de la fusion de deux organismes : le Centre francophone de Toronto et le Centre médico-social communautaire (CMSC) de Toronto, qui a ouvert ses portes en 1990. Le CFT fêtera donc ses 25 ans en 2015.

Le CFT offre une gamme variée de services, gratuits et confidentiels. Pour ce faire, le CFT emploie plus d'une centaine d'employés et obtient le soutien d'une centaine de bénévoles.

En voici une brève description :

Services de santé et promotion de la santé

Le CFT offre des services de soins médicaux primaires, de counselling en santé mentale et de psychothérapie aux francophones qui résident à Toronto et dans les environs.

Services en enfance et famille

Les services proposés en français aux enfants et à leurs parents visent autant à favoriser le bon développement de l'enfant qu'à soutenir et conseiller les parents, et à rapprocher les parents et leurs enfants lors d'activités en famille.

Services d'emploi

Les Services d'emploi aident à la fois les personnes à la recherche d'un emploi ou d'une formation professionnelle à intégrer plus rapidement le marché du travail ou à progresser dans leurs carrières, et les employeurs à trouver du personnel bilingue adapté aux besoins de leurs entreprises.

Services d'aide juridique

Les Services d'aide juridique procurent aux personnes à faible revenu l'accès à des services juridiques répondant à leurs besoins, dont une représentation légale et des conseils juridiques, une ligne de conseils juridiques sommaires en français, des ateliers juridiques communautaires et des services de notariat.

Services aux nouveaux arrivants

Le CFT offre divers services d'établissement afin de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants francophones à Toronto. Outre une aide personnalisée durant les premières étapes de leur intégration à la vie canadienne, les activités du programme permettent aux nouveaux arrivants de développer des réseaux socio-professionnels, d'échanger et de découvrir la ville.

Programmation artistique et culturelle

Le CFT offre une programmation artistique et culturelle aux francophones et francophiles qui désirent vivre la culture en français et découvrir les différentes facettes de la francophonie torontoise.

Une description plus détaillée des services offerts est disponible au <http://www.centrefranco.org>

Le siège social du CFT est situé au 555 de la rue Richmond Ouest à Toronto. Des points de services existent à North York, Etobicoke et Scarborough et au centre-ville de Toronto. Le CFT offre également des services en partenariat avec les conseils scolaires de langue française œuvrant dans le Grand Toronto et le Centre Hincks-Dellcrest.

B. Profil de la clientèle actuelle

Qui sont les clientes et les clients actuels du CFT? Qui d'autre pourrait bénéficier de ses services? Quelles sont les raisons pour lesquelles des personnes choisissent de ne pas se prévaloir des services offerts par le CFT? Ce sont quelques-unes des questions qui furent au centre des réflexions stratégiques qui ont mené au présent rapport.

Ceux et celles qui suivent les destinées du Centre francophone de Toronto depuis ses débuts au Centre médico-social communautaire, à l'automne 1989, savent que la clientèle anticipée par les fondateurs, dont les employés de la fonction publique et autres institutions du centre-ville, ne correspond plus à celle qui est présente au jour le jour en 2015. La clientèle s'est diversifiée au fil des vagues d'immigration et des nouveaux programmes obtenus pour desservir cette clientèle en évolution.

Voici un survol du profil et des besoins des clientèles tiré des informations fournies par les divers modules du CFT :

Services de santé

- Majorité de nouveaux arrivants à Toronto, parfois sans assurances
- Clientèle qui n'a pas toujours eu accès à des soins de santé dans le pays d'origine
- Familles pour lesquelles le français constitue la langue d'intégration plutôt que la langue maternelle

Services de santé mentale

- Enfants, adolescents, adultes et familles d'origines culturelles diverses avec des besoins complexes, qui présentent des enjeux d'ajustement et de fonctionnement psycho-social. Certains d'entre eux présentent des problématiques complexes qui impliquent des traumatismes et/ou des problèmes de santé mentale sévères et persistants et nécessitent une approche multidisciplinaire

Services en enfance et famille

- Jeunes familles
- Population marginalisée
- Adultes avec maladies chroniques incluant le VIH (promotion de la santé)
- Nouveaux arrivants (Europe, Afrique et Caraïbes)
- Personnes vivant un isolement social et géographique
- Enfants

- Familles exogames
- Aidants naturels

Services d'emploi

- Nouveaux arrivants
- Citoyens canadiens, résidents permanents et réfugiés
- Clientèle jeune entre 18-29 ans
- Prestataires d'aide sociale ou pas
- Personnes avec un permis de travail temporaire
- Réfugiés
- Étudiants (étrangers ou pas)
- Employeurs à la recherche de personnel bilingue (français-anglais)

Clientèle ayant droit à un accompagnement individuel : citoyens canadiens, résidents permanents et réfugiés acceptés selon la convention

Clientèle ayant accès au centre de ressources et d'information (RI) et aux ateliers/activités : tous

Services d'aide juridique

- Familles
- Clientèle immigrante
- Personnes démunies
- Nouveaux arrivants
- Ne parlent pas anglais
- 50 % de femmes, 50 % d'hommes
- Jeunes, emploi précaire ou prestataire d'aide sociale

Services aux nouveaux arrivants

- Demandeurs d'asile
- Résidents permanents
- Réfugiés au sens de la Convention sur les réfugiés
- Visiteurs (PVTistes)
- Travailleurs temporaires

Relations Communautaires/Programmation artistique et culturelle

Relations communautaires : Grand public

- Partenaires du CFT
- Anglophones et francophones
- Communautés ciblées dans la communauté francophone

Programmation artistique et culturelle :

- Personnes :
 - établies (francophones et anglophones)
 - qui veulent continuer à vivre en français et rester en lien avec la communauté
 - curieuses de découvrir d'autres cultures

III. Enjeux

La détermination des enjeux est nécessaire pour bien établir les objectifs stratégiques. La planification verra à assurer qu'une variété de stratégies sont considérées, à la lumière des données disponibles, pour répondre aux principaux enjeux⁷.

A. Clientèle

Depuis 25 ans, le nombre de services et de programmes offerts au CFT s'est accru. Les services eux-mêmes ont évolué afin de mieux desservir une clientèle avec des besoins divers et complexes.

Les nouveaux résidents francophones de Mississauga, Brampton ou Markham, qu'ils soient canadiens de souche ou issus de l'immigration, ne sont pas toujours au courant qu'ils peuvent accéder aux services du CFT, surtout si leur travail est à proximité de ses centres de services. Les services de santé primaire, par exemple, sont offerts pour tous les francophones (ou ceux qui font le choix des services en français pour ces services de santé).

De plus, certains groupes pour qui le français est une langue d'intégration, et qui sont, par exemple, présents dans les écoles de langue française de la région, sont peu nombreux à accéder aux services du CFT.

Comment rejoindre ces personnes et faire en sorte que le CFT devienne pertinent pour eux?

B. Continuum de services / Accès aux services

En plus du siège social, certains services du CFT sont disponibles dans cinq centres de services, de même qu'en milieu scolaire et dans d'autres organismes grâce à des partenariats. Dans plusieurs secteurs d'activité du Centre, toutefois, la nature du financement des programmes cantonne le Centre dans la prestation de services à une clientèle défavorisée aux besoins aigus.

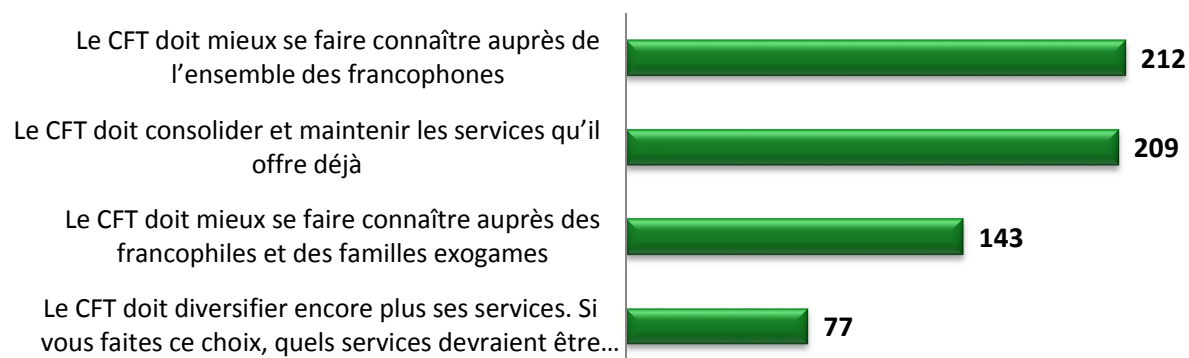
⁷ Les enjeux qui se présentent à un organisme sont en partie déterminés par :

- Ses réalisations (ce sur quoi nous bâtissons)
- Les défis qui portent sur la durabilité de l'organisme (ressources financières, infrastructure, ressources humaines, programmation attrayante, clientèle au rendez-vous, etc.), et
- Les défis qui portent sur l'actualisation de la raison d'être et de l'atteinte de résultats en lien avec la vision (par exemple : valeurs ou approche philosophique dans la prestation des services et la gestion de l'organisme)

Quelle évolution est souhaitable dans la gamme de services offerts au CFT pour rejoindre une nouvelle clientèle et faciliter l'accès aux services sans que cela se fasse au détriment de la clientèle existante? Quelles autres stratégies peuvent être utiles?

Les résultats du sondage auprès des membres votants, bénévoles, clients, membres du personnel et certains partenaires du CFT donnent certaines pistes. À la question « *Qu'est-ce que le CFT devrait faire de mieux ou de différent afin d'accomplir pleinement sa mission* », on a répondu ce qui suit :

Qu'est-ce que le CFT devrait faire de mieux ou de différent afin d'accomplir pleinement sa mission? (334 répondants)
Vous pouvez choisir plus d'une réponse.



Les résultats du sondage montrent également qu'une majorité des répondants disent connaître les services du Centre sans toutefois en être clients. Quelles autres stratégies pourraient contribuer à amener une clientèle nouvelle? Quels services complémentaires permettraient de desservir plus de francophones de Toronto, dans les créneaux de services du CFT, et comment financer ces nouveaux services?

C. Données fiables

Le modèle du centre multiservices permet aux clients du CFT de bénéficier d'une série de services complémentaires. Toutefois, la réglementation concernant l'accès aux données personnelles propres à certains programmes rend parfois difficile l'échange fluide de données sur les clients d'un secteur à l'autre.

En contrepartie, dans un monde où l'on demande à ce que les décisions et les pratiques soient fondées sur les données probantes, le manque d'accès aux données peut créer un vide pour bien présenter les besoins changeants de la clientèle, et ainsi faire évoluer les programmes et la prestation de services.

De plus, les récents changements à la mécanique de cueillette de données du recensement ont eu un impact sur la fiabilité des résultats et des analyses possibles, en particulier lorsqu'il s'agit des données sur des communautés plus petites. Il est donc plus ardu de tracer un portrait démographique détaillé de la population francophone sur un territoire donné et de s'en servir pour la planification des services.

Est-ce que le CFT pourrait accéder à de nouvelles sources fiables? Quels mécanismes mettre en place? Quels outils sont disponibles?

D. Compétition dans un contexte où les ressources sont limitées

Au cours des dernières années, l'émergence dans le paysage torontois de nouveaux organismes communautaires francophones a certainement contribué au dynamisme de la communauté. En même temps, elle a pu contribuer à diluer les ressources et les énergies. Les transformations qui s'effectuent dans le milieu communautaire sont en partie dirigées par les bailleurs de fonds et s'inscrivent dans une démarche qui privilégie l'efficacité et l'efficience. Les résultats doivent justifier la valeur des investissements. Dans ce contexte, les organismes établis de plus longue date doivent rappeler qui ils sont et ce qu'ils font. Ils doivent rappeler qu'ils font déjà beaucoup avec peu, notamment en regroupant plusieurs services sous un même toit. Ils doivent aussi être à l'affût de façons d'innover, pour le bien de la clientèle.

Le CFT perçoit également le besoin de se faire connaître auprès de partenaires potentiels francophones et anglophones, et d'amorcer un nouveau dialogue avec les décideurs et des acteurs de la francophonie, parfois plus familiers avec les communautés du Nord et de l'Est de l'Ontario.

E. Rayonnement de la francophonie

Des données à jour ne sont malheureusement pas disponibles pour confirmer ce que bien des francophones du Grand Toronto savent depuis quelques années. La communauté francophone se dynamise de plus en plus grâce aux talents des personnes qui arrivent d'ailleurs au Canada et d'ailleurs dans le monde. L'ouverture de nouvelles écoles de langue française, l'effervescence dans le milieu culturel en témoignent particulièrement.

Le statut du Canada et de ses grandes villes comme des espaces où il fait bon vivre⁸ semble trouver un écho dans la francophonie d'Europe, d'Afrique, et d'ailleurs où les conditions économiques sont plus difficiles.

En tant qu'agence-phare de la francophonie à Toronto, l'organisme est appelé à jouer un rôle de catalyseur à l'appui de l'amélioration des services en français et du rayonnement de la francophonie à Toronto. Ce qui ne veut pas dire que le CFT doive tout faire seul. Il est plutôt à la recherche de solutions en collaboration avec ses partenaires francophones et anglophones, les décideurs et les membres de la communauté.

F. Capacité organisationnelle

Le personnel du CFT jouera un rôle essentiel dans la livraison des résultats de son plan stratégique. Le CFT est doté d'un personnel qualifié, bien ancré dans sa communauté, dynamique, et prêt à relever de nouveaux défis. Les récents déménagements en 2014 et 2015 ont été source d'essoufflement, mais ce ne sont pas les idées qui manquent pour la suite des choses. Dans un organisme qui se préoccupe de la santé de la communauté, le souci du mieux-être des employés est un gage d'intégrité. Comment

⁸ Voir entre autres l'index Mercer sur la qualité de vie, résultats de 2015, où Toronto se trouve au 15^e rang mondial. Récupéré de <https://www.imercer.com/content/quality-of-living.aspx>

s’assurer de conserver un milieu de travail sain et dynamique, qui recrute et retient un personnel de qualité, malgré les défis constants propres au financement des services communautaires?

IV. Objectifs stratégiques du CFT

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Développement du continuum de services
2. Élargissement de la clientèle
3. CFT - Agent catalyseur dans la communauté
4. Capacité organisationnelle accrue



Les objectifs stratégiques retenus et les résultats visés pour y parvenir contribueront à guider le CFT tout au long du cycle 2015-2020. Ils reflètent les enjeux identifiés et sont à la fois ambitieux et réalisables.

V. Les valeurs qui guident le CFT

VALEURS	DÉFINITIONS
Respect	Le CFT sert les clientes et les clients avec professionnalisme, compassion, et dans le respect de la diversité
Redevabilité	Le CFT est redevable à ses bailleurs de fonds et à la communauté francophone
Engagement communautaire	Le CFT contribue à l’amélioration des services en français et du rayonnement de la francophonie à Toronto

Les valeurs guideront l’organisme dans la mise en œuvre de son cadre stratégique et continueront d’être au cœur de la culture organisationnelle de l’organisme et de l’approche au service à la clientèle. Pour les partenaires, bénévoles et membres de l’organisme, ces valeurs annoncent le genre d’organisme auquel ils s’engagent à contribuer.

VI. Mise en œuvre du plan stratégique – un plan d’action

Un processus intégré et des outils pour les discussions sur l’opérationnalisation du plan stratégique contribuent :

- à l’imputabilité, et à ce que l’organisme atteigne ses objectifs le long du cycle de planification stratégique successifs, et
- à ce qu’il soit reconnu par sa communauté comme étant réellement à l’écoute de ses besoins.

Le plan d’action, c’est l’outil qui actualise la carte de navigation qu’est le cadre stratégique. Utilisé judicieusement, le plan d’action permet à l’organisme de vérifier ses progrès et de renforcer l’exercice de la gouvernance.

Au CFT, le C.A. établit avec la direction générale les priorités annuelles découlant du plan stratégique. Le plan d’action fait l’objet de mises à jour régulières en fonction des progrès accomplis.

(Note : Puisque le plan d’action est appelé à évoluer durant le cycle de planification stratégique, il n’est pas annexé au présent document. Il sera disponible sur demande.)