



PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

VERSION FINALE

Par : JGV Consultants inc.

Mars 2017

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| 1. Introduction et mise en contexte..... | 3 |
| 2. Méthodologie..... | 3 |
| 3. Quelques données..... | 5 |
| 4. Bilan du dernier plan stratégique 2009-2014..... | 6 |
| 5. Analyse environnementale..... | 6 |
| 6. Orientations stratégiques du CCSA..... | 10 |
| 7. Objectifs liés aux axes de développement stratégique..... | 12 |
| 8. Conclusion..... | 14 |

Afin d’alléger le texte, certains acronymes et abréviations ont été utilisés :

- Association des aînés de la région de la Capitale : AARC
- Association multiculturelle de Fredericton : AMCF
- Centre communautaire Sainte-Anne : CCSA
- Centre de santé Noreen-Richard : CSNR
- Centre scolaire-communautaire : CSC
- Conseil communautaire Sainte-Anne : Conseil
- École Sainte-anne : ÉSA
- Maison des jeunes L’acAco : L’acAdo
- Membres du Conseil communautaire Sainte-Anne : Membres du Conseil
- Organismes communautaires accrédités : Organismes
- Plan de mise en œuvre : PMO
- Université du Nouveau-Brunswick : UNB
- Université Saint Thomas : STU

1. Introduction et mise en contexte

Les organisations d'aujourd'hui sont confrontés avec le changement, les obligeant à s'adapter. C'est en accueillant le changement et en faisant des efforts pour s'adapter aux nouvelles réalités que celles-ci réussissent à élaborer des stratégies et des actions qui façonneront leur avenir.

Le Centre communautaire Sainte-Anne (CCSA) est un établissement francophone qui est voué à la promotion et à l'épanouissement des francophones et des francophiles de la région de Fredericton. Dans cet élan et afin de répondre adéquatement aux besoins et aux aspirations de la population francophone, le Conseil communautaire Sainte-Anne (Conseil) a décidé de mettre à jour son plan stratégique. La consultation menée dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique a été très vaste et tous les francophones, les représentants d'organismes accrédités, les jeunes, les aînés et les partenaires du CCSA ont eu la possibilité d'y participer. Il est important de noter que le CCSA n'est pas uniquement un centre communautaire, mais il œuvre au sein d'un centre scolaire-communautaire (CSC), et où les deux cohabitent et partagent les infrastructures en offrant des programmes scolaires et communautaires. Le Conseil a fait appel à une personne-ressource pour l'appuyer dans la démarche; il est l'auteur du présent plan.

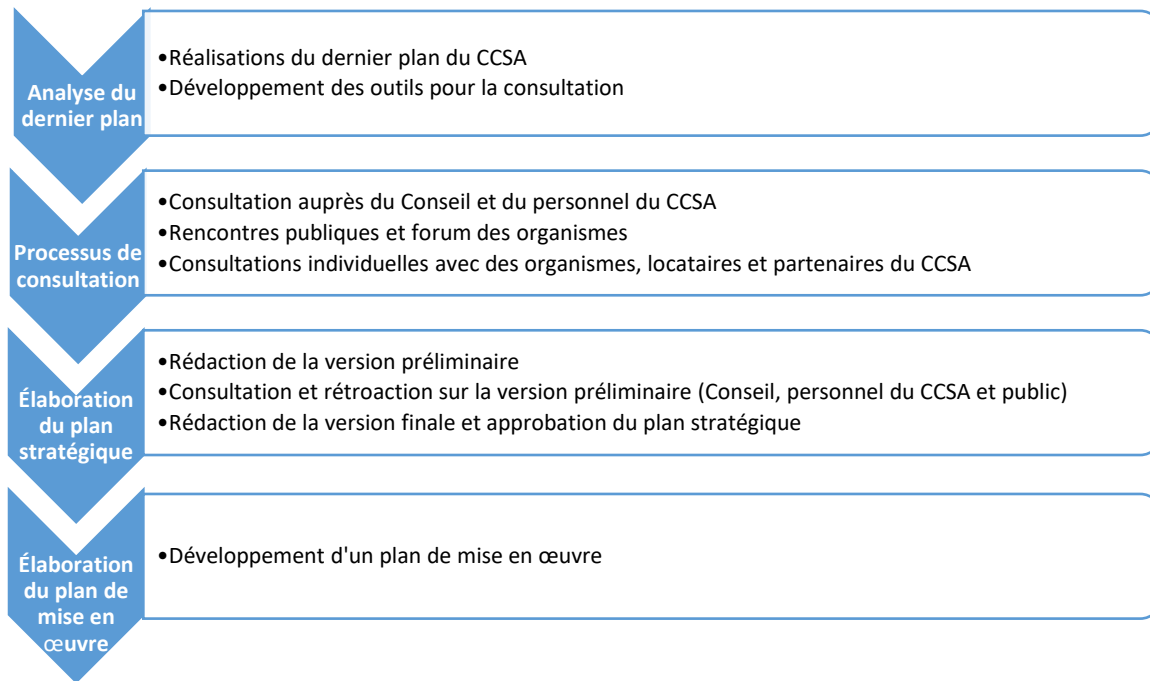
Ce plan stratégique représente la feuille de route pour le CCSA, son personnel, son Conseil, ses partenaires et la population francophone qu'il sert. Le Conseil assumera son rôle de leadership en ce qui a trait à ce plan, car il en est le principal responsable; il verra à demander à la direction générale et à son équipe l'évolution du dossier et les résultats atteints quant au plan de mise en œuvre. Le Conseil devra également présenter à la communauté francophone et aux organismes les résultats atteints quant aux indicateurs et aux cibles qui auront été retenus.

Dans le cadre de cet exercice, un retour sur les réalisations et les résultats du dernier plan a été réalisé. Une synthèse de ce bilan vous sera présentée dans une partie ultérieure du document. Dans les pages qui suivent, la méthodologie qui fut utilisée sera présentée, ainsi que les orientations stratégiques du CCSA et les objectifs des cinq prochaines années.

2. Méthodologie

À la suite de la publication d'un appel d'offres lancé par le CCSA, la proposition de JGV Consultants inc. a été retenue. Après cette décision, une rencontre a eu lieu avec le comité de planification stratégique choisi par le Conseil pour coordonner la démarche. Cette réunion a permis au consultant de présenter la démarche, préciser les biens livrables et présenter les documents, les guides et les sondages qui seraient utilisés dans le processus de consultation.

Le tableau suivant illustre la méthodologie qui fut suivie :



Le premier exercice de consultation fut une journée de planification avec les membres du Conseil. Comme lors de toute rencontre de consultation, les participants ont présenté leurs idées et leurs suggestions par rapport à la situation actuelle en matière de défis et d'opportunités (occasions), pour ensuite réviser le dernier plan et les orientations du dernier plan stratégique, afin de savoir s'il y avait des modifications, des ajouts et des changements. Les membres du Conseil ont ensuite présenté leurs priorités et les activités/projets/initiatives qui pourraient être poursuivis lors du plan stratégique 2017-2022. Une rencontre similaire d'une journée, avec le même ordre du jour, fut organisée avec la participation du personnel du CCSA.

Ces rencontres initiales furent suivies de réunions publiques avec la population francophone de la région de Fredericton. Un forum communautaire, regroupant les représentants des organismes accrédités, a servi pour mener un processus de consultation sur la planification stratégique. Des rencontres séparées avec certains organismes qui en avaient fait la demande ont également été organisées. Une rencontre de consultation avec les membres du conseil étudiant de l'école Sainte-Anne (ÉSA) a également eu lieu. Une rencontre prévue avec la population francophone d'Oromocto avait été prévue, mais a dû être annulée faute du manque de participants. Un sondage a également été préparé et les personnes intéressées pouvaient compléter le sondage en ligne ou encore le déposer au CCSA.

Un processus de consultation fut également organisé auprès de partenaires du CCSA, que ce soit des représentants de certains ministères, des représentants de la Ville de Fredericton, de la Chambre de commerce de Fredericton et de l'Association multiculturelle de Fredericton (AMCF). Ces rencontres visaient la prise de conscience de la perception des représentantes et représentants de ces partenaires

quant à la place de la communauté francophone. On voulait aussi explorer comment des partenariats additionnels pourraient être mis de l'avant.

Plus de 100 personnes ont assisté aux différentes rencontres et un total de 27 réponses furent reçues à partir du sondage qui fut envoyé à la population francophone.

Suite aux consultations, une version préliminaire du plan stratégique fut préparée et envoyée aux membres du Conseil pour leurs commentaires et leurs observations. Après que les membres du Conseil et du personnel du CCSA eurent présenté leurs commentaires, une première version du document final fut préparée. Cette version a fait l'objet d'une dernière consultation auprès du Conseil et les commentaires et les suggestions ont été intégrés à la présente version finale. Les membres du Conseil ont également présenté leur choix quant à l'ordre prioritaire des axes de développement. Enfin, suite à l'adoption du plan stratégique par le Conseil, un plan de mise en œuvre (PMO) sera élaboré par le personnel du CCSA. Ce PMO deviendra le guide pour encadrer le travail du personnel du CCSA. Le plan stratégique fera l'objet d'un lancement auquel sera invitée la population francophone de la région de Fredericton.

3. Quelques données

Le CCSA est un organisme qui sert la population francophone de la région de Fredericton. Voici quelques faits sur cette région, le CCSA et de la communauté francophone de la région de Fredericton :

- Fredericton est reconnu comme une des villes les plus branchées en Amérique du Nord, une municipalité culturelle et multiculturelle;
- Le salaire familial moyen en 2012 à Fredericton était de 93 485 \$, nettement supérieur au salaire familial provincial qui était de 77 226 \$, et très près du salaire familial national;
- La région de Fredericton est reconnue comme un des endroits au pays où la qualité de vie est excellente et comme un endroit idéal « où faire des affaires »;
- Entre 2006 et 2011 (dernières données du recensement- agglomération de recensement), la population a augmenté de 9,3 %;
- L'âge moyen de la population était de 39,3;
- 7 % de la population totale de la région de Fredericton est de langue maternelle francophone (6 580 en 2011), soit une augmentation de 11,7 %, en comparaison aux données de 2006 (5 890 en 2006);
- Le niveau de scolarité des francophones est supérieur à la moyenne provinciale;
- 21,4 % de la population (20 020) ont affirmé avoir une connaissance des deux langues officielles en 2011, soit une augmentation de 8,9 %, en comparaison avec les données de 2006 (18 380 en 2006);
- Le CCSA emploie 13 personnes à temps plein et plus d'une dizaine à temps partiel ;
- Le CCSA compte 19 points de services, 22 organismes accrédités, 13 commanditaires et plusieurs partenaires (rapport annuel, 2014-15);
- Le budget annuel du CCSA est de l'ordre de 2,5 millions \$.

4. Bilan du dernier plan stratégique 2009-2014

Une des caractéristiques importantes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan stratégique fut que les résultats et les réalisations ont été atteints et même dépassés. Il en est ainsi du dernier plan stratégique qui permet de faire un retour sur les résultats et l'impact. Nous présentons une synthèse de ce bilan dans la présente partie de ce document.

Concernant l'axe « Jeunesse », les objectifs précisés ont tous été atteints ou dépassés. Un de ceux-ci consistait à « organiser deux rencontres avec des jeunes de 12 à 18 ans afin d'évaluer la programmation qui les intéresse et de leur permettre de proposer des activités »; ce qui a été partiellement atteint et se poursuit.

En ce qui concerne l'axe « Vie culturelle et communautaire », la grande majorité des objectifs a été atteinte. L'objectif qui consistait à encourager les établissements d'enseignement à offrir plus de formation aux adultes a été partiellement atteint et le travail continue dans ce sens. Un autre objectif, consistant à faire une analyse des besoins des organismes, n'a pas été atteint et ce travail reste à faire.

Le troisième axe portait sur la « Santé et le mieux-être ». L'objectif qui s'intitulait « Travailler pour avoir plus de services bilingues au niveau de la santé et du mieux-être » a été partiellement atteint et l'on doit poursuivre les efforts dans ce sens. Il en est de même pour l'objectif intitulé « Appuyer et promouvoir les activités en plein air et axées sur le mieux-être selon les différentes saisons » a été partiellement atteint. En fait, plusieurs des objectifs de cet axe se poursuivent, car ce sont des efforts continus qui sont nécessaires pour les atteindre.

L'axe quatre portait sur le « Rayonnement ». La grande partie des objectifs a été atteinte; deux objectifs, soit « Collaborer avec la clientèle d'immersion et celle des francophiles pour favoriser l'émergence d'activités en langue française » et « Créer des liens avec les deux universités de la ville afin de toucher les francophones et les francophiles présents dans ces établissements » ont été partiellement atteints, et un autre, « Organiser des activités de jumelage avec d'autres régions francophones du Canada et d'ailleurs » n'a pas été atteint.

En somme, sans l'ombre d'un doute les efforts déployés pour atteindre les objectifs ont été couronnés de succès. Les objectifs qui n'ont pas été atteints ou partiellement atteints font l'objet d'actions continues et pourront être intégrés dans le plan stratégique 2017-2022.

5. Analyse environnementale

Un exercice important dans l'élaboration d'un plan stratégique est certainement la réalisation des enjeux, des défis, ainsi que des possibilités qui se pointent à l'horizon. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons la perception et l'analyse qu'ont réalisées les personnes qui ont participé à la consultation.

Quant aux atouts et aux occasions, le CCSA est perçu comme un « guichet unique » de programmes et de services pour la communauté francophone de la capitale. La présence de nombreux organismes et l'engagement des bénévoles au sein de ceux-ci sont nettement un atout important. La qualité des

infrastructures et des services d'appui que l'on retrouve au CCSA est beaucoup appréciée. L'emplacement du CCSA est stratégique et c'est un bel édifice. Le CCSA est une organisation de référence grâce à des partenariats et des collaborations soutenus entre les intervenants et les représentants des différents organismes. Sa capacité de rassembler la communauté et les organismes communautaires a également été soulignée comme un atout important.

La venue d'une école sur la rive nord de Fredericton est très positive. La construction d'une nouvelle école à Oromocto dans les prochaines années est également un atout. La croissance du nombre d'écoles est également notée comme une valeur ajoutée dans la grande région de Fredericton. La présence des militaires à Oromocto et des francophones qui y travaillent ainsi que les policiers francophones qui travaillent au bureau provincial de la GRC sont des atouts pour la communauté. Il fut souligné que la décentralisation des services et des ressources et « aller à la rencontre des gens » sont des possibilités pour le CCSA. On a également suggéré de se rapprocher de la population francophone de Minto et de Nackawic. Il est suggéré d'en faire de même pour les étudiants francophones qui fréquentent les universités locales, soit l'université du Nouveau-Brunswick (UNB) et l'université Saint Thomas (STU).

L'élaboration et la réalisation d'un projet pilote pour le 150^e anniversaire du Canada auraient certainement un impact significatif. Les étudiants en immersion et les francophiles qui habitent dans la région de Fredericton représentent également des clients potentiels pour des activités au CCSA. Le fait que l'école et le communautaire cohabitent dans un centre scolaire- communautaire est un avantage et une occasion sur laquelle on peut tirer profit. La mise en place de plus de projets intergénérationnels serait également une initiative intéressante, selon les personnes consultées. Il a été signalé qu'il existe des ressources et des compétences au sein de l'Université du troisième âge pour l'apprentissage de la Capitale (UTAAC) et qu'il est important d'en tirer avantage. Il a aussi été mentionné : la qualité de la vie associative au CCSA et du potentiel de collaboration et de partage des expertises. Le fait que les personnes âgées demeurent à Fredericton après leur retraite et s'y établissent en plus grand nombre représente également un atout et des expertises sur lesquels profiter. Le CCSA fait également la promotion de la santé et du mieux-être et la présence du Centre de santé Noreen-Richard est grandement appréciée par la population francophone. Plusieurs personnes consultées dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique ont noté la présence de garderies francophones de grande qualité. Il en est ainsi dans la région d'Oromocto et le Centre de ressources pour les familles militaires de Gagetown qui offre de nombreuses possibilités. La présence d'agents communautaires dans les écoles de la région est également appréciée pour promouvoir et stimuler la langue et la culture. La mise sur pied de projets spéciaux pourrait permettre de recruter et d'engager de nouvelles clientèles et de nouveaux bénévoles. Il fut suggéré, entre autres, de mettre sur pied un conseil communautaire jeunesse de façon consultative afin d'appuyer les initiatives du Conseil et du personnel du CCSA. Les collaborations avec les instances gouvernementales (différents ministères, Réseau de santé Horizon, municipalités environnantes, UNB, STU, etc.) doivent également se poursuivre et s'accroître.

Un autre dossier qui est important pour le CCSA est la participation et l'engagement des francophiles dans les activités et la programmation. Le profil de la population francophone et l'expertise qui s'y trouvent sont certainement des atouts sur lesquels il importe de profiter. La diversité, les forces vives de la population et les compétences disponibles font de la population francophone de Fredericton, une qui est prisée, selon plusieurs observateurs. Entre autres, la présence des francophones au sein de l'appareil

gouvernemental est une force vive de cette communauté. Les activités offertes aux jeunes et aux ados à partir de la Maison des jeunes L'acAdo (L'acAdo) sont certainement importantes pour poursuivre le travail amorcé. Les outils de communication comme la radio communautaire CJPN, L'Info-lien et la parution du Dites-le à vos amis... sont des plus pertinents pour la communauté francophone de Fredericton. La présence d'une organisation sociale comme le CÉ D'ICI est également un exemple de succès dans une communauté francophone, comme celle de Fredericton.

Le 40^e anniversaire du CCSA en 2018 et la tenue de la 38^e Finale des Jeux de l'Acadie en 2017 sont des occasions importantes pour mettre en relief toutes les réalisations de la communauté francophone. Ils seront de bonnes occasions pour attirer des bénévoles à ces activités et, par la suite, aux activités du CCSA. L'ouverture de l'AMCF de collaborer avec le CCSA et leurs capacités d'offrir des services en français représente une opportunité intéressante. Tendre la main à la communauté francophone d'Oromocto (surtout avec le Centre de ressources pour les familles des militaires de Gagetown) représente également une occasion qu'il importe d'explorer comme possibilité. Quelques personnes ont suggéré d'en faire de même avec les régions environnantes comme McAdam, Nackawick et Chipman, etc. Un rapprochement avec des organismes provinciaux qui ont leur siège social à Fredericton a également été souligné comme un potentiel de rejoindre des francophones qui y travaillent ou encore développer des projets communs et des partenariats. L'organisation d'activités conjointes entre les trois centres communautaires, la collaboration et le partage des bonnes pratiques qui se produiront sont également un pas dans la bonne direction.

La location des infrastructures à des groupes externes permet au CCSA de générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans les opérations et dans la programmation. Des jeunes que nous avons rencontrés ont affirmé qu'ils souhaitent que L'acAdo soit ouverte le soir et que des efforts soient déployés pour renforcer leur sentiment d'appartenance envers la communauté et le CCSA en les engageant à tous les niveaux de la structure. Certains ont également suggéré que des jeunes siègent au Conseil afin d'apporter leur point de vue.

Le modèle du CSC est un modèle au plan national; la passion et la direction qu'on y trouvent peuvent servir à d'autres CSC, surtout ce qui touche au volet communautaire.

En examinant les défis, il a été noté que la visibilité et l'image du CCSA pourraient s'améliorer. Il a été mentionné que la communauté francophone est souvent timide et ne s'affiche pas de façon ouverte. Il en est de même pour la participation à certaines activités, étant donné qu'il y a une grande variété d'activités offertes au CCSA et dans la région de Fredericton et que les gens doivent choisir. Il a été noté que même une certaine compétition existante entre les différentes activités et les événements qui sont organisés par le CCSA. Il fut également souligné qu'il y a de la congestion dans la programmation culturelle, car le CCSA est à la fois un lieu de diffusion et un producteur qui complémente la programmation offerte par les organismes de la communauté. Certains ont mentionné que souvent les mêmes activités sont répétées sans toutefois organiser les activités en fonction des besoins et des attentes de la communauté. Une autre observation est que la programmation n'est pas toujours adaptée aux différents groupes d'âge. Un défi identifié fut comment attirer les francophiles et les anglophones de familles exogames sans pour autant sacrifier le mandat premier du CCSA.

Certaines personnes consultées ont également ajouté qu'il existe une certaine attitude de « tenir pour acquis » quand il s'agit du CCSA, de ses programmes et de ses services. Le rôle de développement et l'appui offert aux artistes représentent également un défi. La venue d'une école sur la rive nord de Fredericton risque de créer une sous-communauté dans cette partie de la ville. Par contre, la venue d'une école et d'une garderie sera une occasion de rejoindre plus de familles. Une bonne planification des ressources humaines ainsi qu'un réaménagement et une clarification des rôles, des responsabilités et des tâches du personnel du CCSA s'imposent. L'accueil des nouveaux arrivants et leur intégration dans la communauté francophone demeurent également un défi pour le CCSA et la communauté francophone. Un enjeu qui fut souligné est le fait que l'on ne capitalise pas suffisamment sur des activités intergénérationnelles. Il fut aussi question du manque de relève chez les bénévoles qui œuvrent au sein des organismes ou qui participent aux activités offertes par le CCSA.

L'assimilation est toujours un défi d'envergure, aggravée par le grand nombre de familles exogames. Il fut également souligné qu'il est aussi difficile de retenir les élèves au secondaire et d'attirer de jeunes adultes au CCSA.

Il semble que pour plusieurs résidents de la région de Fredericton, le CCSA est méconnu pour toutes les possibilités qui s'y trouvent.

Le défi de trouver de nouvelles sources de financement a également été souligné comme une dimension sur laquelle les dirigeants du CCSA doivent aborder dans les prochaines années. La question de l'ordre des priorités dans l'utilisation des infrastructures a été également soulevée. Il a été proposé de mettre en place un calendrier commun de l'ensemble des utilisateurs du CCSA, incluant les organismes accrédités et les locations, afin de mieux coordonner ces aspects. Le personnel du CCSA et ceux de L'acAdo ont estimé la rencontre sociale de tous les employés travaillant au CCSA, et dans les écoles à la fin août de très positive et ceux-ci suggèrent de répéter cette formule annuellement. Enfin, les jeunes de l'ÉSA et de L'acAdo souhaitent que l'on reconnaisse la contribution des jeunes de la communauté.

Il a été noté aussi qu'il est important pour le CCSA de se doter d'un cadre de mesure et de suivis rigoureux de façon à évaluer l'impact de ses actions et éviter de « faire ce que l'on a toujours fait ».

Certains qui ont participé aux consultations ont mentionné qu'il est important pour le CCSA de mieux se connecter dans la communauté et auprès des municipalités de la région de Fredericton. On devrait également assurer une approche stratégique dans les actions qui sont entreprises au sein du CCSA ou des organismes. Il est également important de valoriser le rôle de développement des organismes. De plus, certaines personnes ont souligné qu'il est essentiel d'identifier les enjeux dans les partenariats en s'assurant qu'ils ont l'impact et les résultats recherchés. On a aussi souligné qu'il est difficile pour les francophiles et les familles exogames de profiter des programmes et des services du CCSA. Le développement d'un plus grand sentiment d'appartenance des francophones à l'égard du CCSA est souvent timide.

Des participants au processus de consultation ont souligné l'importance de renforcer les liens entre l'ÉSA et le CCSA, surtout les jeunes qui se sentent souvent « entre les deux entités ». Malgré la qualité des outils de communication qui existent pour promouvoir le CCSA, ses programmes et ses activités, il importe

d'avoir une meilleure coordination. Une redéfinition du développement communautaire s'impose. Il fut également suggéré de mieux restructurer le bénévolat. La qualité des services semble adéquate et l'on doit poursuivre cette direction en plaçant le « Wow » dans les services et les programmes. De plus, il ne faut pas avoir peur de se démarquer en modifiant les pratiques actuelles et les procédures en innovant car souvent, on hésite à sortir des « sentiers battus ».

6. Orientations stratégiques du CCSA

Les orientations stratégiques sont les énoncés philosophiques de l'organisme, précisant ce que l'on souhaite devenir dans l'avenir, ce que l'on représente aujourd'hui, les principes qui guident les comportements, ainsi que les priorités qui seront avancées dans les cinq prochaines années.

6.1 Vision

La vision, c'est le « rêve collectif » du CCSA ou de la communauté francophone de la région de Fredericton. Elle représente les aspirations et les résultats que l'on aura atteints dans 10 à 15 ans.

Une communauté acadienne et francophone fière, engagée, respectée et inclusive.

6.2 Mission

La mission c'est la « raison d'être » d'une organisation, ce qui la distingue des autres. C'est la « carte de visite » de l'organisation.

Assurer, en tant que chef de file, le rayonnement et la promotion de la francophonie dans la région de la capitale.

6.3 Valeurs

Les valeurs sont les principes directeurs qui vont guider les membres du Conseil, du personnel du CCSA et de la communauté francophone de la région de Fredericton.

Respect : C'est la considération et l'attention que l'on accorde aux personnes qui nous entourent et l'égard qui est accordé aux suggestions et aux propositions qui sont faites pour faire progresser de la région de Fredericton à partir des besoins exprimés par les francophones.

L'ensemble des interventions et des activités du CCSA est proposé à partir des besoins exprimés par la communauté francophone.

Équité : Le Conseil, les organismes accrédités et le personnel du CCSA traitent les personnes et les projets avec un sens d'impartialité en faisant place à toutes les personnes souhaitant contribuer de façon positive à l'avancement de la francophonie dans la communauté.

Imputabilité : Le CCSA s'engage à rendre des comptes à la communauté francophone de la région de Fredericton pour ses actions et pour les ressources qui y sont investies.

Sentiment d'appartenance : Le Conseil, les organismes accrédités et le personnel du CCSA vont mettre en place les dispositions qui vont permettre un sens d'appartenance fort, un engagement à la communauté et une participation élevée aux activités communautaires, culturelles et artistiques de la part des francophones de la région de Fredericton.

Créativité : Le Conseil, les organismes accrédités et le personnel du CCSA cherchent constamment des projets novateurs et des solutions novatrices face aux défis et aux enjeux de la communauté.

6.4 Axes de développement

Les axes de développement sont les priorités qui vont servir à contribuer à l'atteinte de la vision et de la mission du CCSA et permettre à concentrer les efforts et les ressources sur ces dimensions. Dans une autre partie du présent document, nous allons illustrer les objectifs stratégiques liés aux axes de développement. Les axes de développement sont présentés en ordre de priorité relative à partir des choix exprimés par les membres du Conseil.

Développement culturel et communautaire : La base du développement d'une communauté en milieu minoritaire réside dans sa capacité de permettre à la population francophone de s'affirmer et de vivre en français. La vitalité de la communauté francophone de Fredericton passe par une gamme d'activités communautaires, culturelles et artistiques.

Engagement communautaire : Une des caractéristiques importantes pour le succès organisationnel est d'avoir des personnes engagées et passionnées à l'égard de leur organisme et de leur rôle. Que ce soit à partir des efforts qui seront déployés auprès des différents groupes d'âge et des clientèles qui fréquentent ou qui pourraient fréquenter le CCSA, des stratégies seront déployées pour encourager un plus grand engagement des personnes au sein des organismes et les activités communautaires.

Image et marketing : Il a été clair lors de la consultation que le CCSA doit être mieux connu et promu.

Qualité de vie globale : Cet enjeu stratégique consiste à présenter le thème de la santé et du mieux-être comme axe de développement de façon holistique. Nous suggérons de l'étendre en l'intitulant « qualité de vie » qui comprend la « qualité de vie-santé », « mieux-être au travail » et « qualité de vie communautaire ».

Accueil des nouvelles familles et intégration des nouveaux arrivants : L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants dans la communauté francophone de Fredericton, que ce soit des immigrants ou des personnes qui s'installent dans la capitale provinciale venant de d'autres régions du pays ou de la province, sont de grande importance pour assurer la croissance de la population francophone et accroître la diversité de la communauté. C'est ainsi que des efforts significatifs doivent être déployés pour attirer, intégrer et retenir ces nouveaux arrivants et ces nouvelles familles dans la communauté francophone.

Gouvernance et gestion des ressources humaines : Que ce soit au niveau des bénévoles qui œuvrent au sein du Conseil ou du personnel œuvrant au sein du CCSA ou des organismes accrédités, les rôles, les responsabilités et les mandats doivent être clairs et précis. C'est ainsi que des mécanismes seront mis en place pour assurer une gouvernance efficace et une gestion efficiente des ressources humaines.

7. Objectifs liés aux axes de développement stratégique

Dans le prochain tableau, nous présentons les objectifs stratégiques qui répondent aux axes qui furent présentés dans la partie précédente du plan stratégique. Ils sont présentés en ordre prioritaire relative à partir de l'exercice qui fut complété par le Conseil.

| AXES DE DÉVELOPPEMENT | OBJECTIFS STRATÉGIQUES |
|---|---|
| Développement culturel et communautaire | Redéfinir le concept du « développement communautaire ». |
| | Poursuivre la collaboration et la communication avec les partenaires (internes et externes) du Conseil. |
| | Collaborer avec L'acAdo et l'Association des aînés de la région de la Capitale (AARC) pour la mise en place d'activités intergénérationnelles. |
| | Évaluer les besoins de la population francophone à partir d'une étude de marché et adapter et réviser la programmation en conséquence. |
| | Poursuivre l'offre de services/programmes de façon professionnelle avec un grand souci de la qualité et du service à la clientèle et de la satisfaction de cette clientèle. |
| | Élaborer des stratégies efficaces de développement culturel et communautaire. |
| | Mettre sur pied un comité consultatif afin d'appuyer le CCSA dans sa programmation. |
| | Attirer et intégrer les familles exogames et les francophiles dans certaines activités du CCSA. |
| | Établir un processus afin d'assurer une gestion rationnelle des installations et des infrastructures en rapport à la programmation offerte par le CCSA et les organismes. |
| | Mettre en relief le fait que le CCSA fut le premier CSC du pays dans le cadre des célébrations du 40 ^e anniversaire du CCSA. |

| AXES DE DÉVELOPPEMENT | OBJECTIFS STRATÉGIQUES |
|--------------------------|---|
| | Élaborer un cadre de suivis et d'évaluation des activités et des services (sondage, jetons, médias sociaux, etc.). |
| Engagement communautaire | Développer des activités et des initiatives pour renforcer l'engagement de la population envers le CCSA. |
| | Reconnaître les réussites et les réalisations des différents organismes et du CCSA. |
| | Organiser une rencontre annuelle publique afin de présenter les résultats et les réalisations du plan stratégique et du plan de mise en œuvre, et mettre à jour le plan en conséquence. |
| | Utiliser la tenue de la 38 ^e édition de la Finale des Jeux de l'Acadie et des fêtes du 40 ^e anniversaire du CCSA pour stimuler l'engagement des membres de la communauté francophone. |
| | Renforcer les liens et la communication entre les organismes et le CCSA. |
| Image et visibilité | Moderniser l'image de marque et le « branding » du CCSA. |
| | Développer une stratégie pour assurer une plus grande visibilité du CCSA (incluant des outils de promotion, événements spéciaux, médias sociaux, YouTube, etc.). |
| | Promouvoir le CCSA dans la région de Fredericton et sur les médias locaux. |
| | Poursuivre les efforts de faire rayonner davantage la culture acadienne et francophone dans la région de Fredericton. |
| Qualité de vie globale | Poursuivre les efforts pour la mise en place de programmes et d'activités de mieux-être et de promotion d'une vie saine en collaboration avec le CSNR. |
| | Accentuer les programmes de sensibilisation et de promotion d'une approche préventive en santé, plus particulièrement chez les jeunes. |
| | Développer des initiatives dans les organismes et le CCSA pour la promotion d'une santé organisationnelle positive. |

| AXES DE DÉVELOPPEMENT | OBJECTIFS STRATÉGIQUES |
|---|--|
| Accueil et intégration des nouvelles familles et des nouveaux arrivants | Collaborer avec les autorités gouvernementales et l'AMCF pour augmenter le nombre de nouveaux arrivants francophones et des nouvelles familles (de la province et d'ailleurs) à Fredericton. |
| | Former un groupe de travail constitué de représentants du CCSA et des organismes appropriés pour élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre pour l'encadrement les nouveaux arrivants et des nouvelles familles. |
| | Promouvoir la communauté francophone de Fredericton comme « terre d'accueil exemplaire » pour les nouvelles familles et les nouveaux arrivants. |
| Gouvernance et gestion des ressources humaines | Poursuivre la mise en œuvre et la mise à jour des pratiques, politiques et des mécanismes de gouvernance du CCSA. |
| | Mettre en place un Centre de bénévolat pour la région de Fredericton (recrutement, relève, formation, reconnaissance, etc.). |
| | Réaliser une étude portant sur les ressources humaines du CCSA (rôles, responsabilités, politiques en ressources humaines, description de tâches, organigramme, etc.). |
| | Examiner les liens entre les organismes et le CCSA en matière de l'utilisation rationnelle des ressources humaines. |

8. Conclusion

Cette version finale du plan stratégique est soumise aux autorités du CCSA, suite aux commentaires et aux observations des membres du Conseil, sur deux versions précédentes. Un exercice de priorisation des axes stratégiques fut réalisé par les membres lors de la réunion du Conseil du 31 janvier 2017.

Suite à la présentation de la dernière version, les changements furent intégrés au document qui est la présente version finale du plan stratégique 2017-2022. Une fois adopté par le Conseil, un plan de mise en œuvre sera préparé en collaboration avec le personnel du CCSA.

Ce plan stratégique, accompagné d'un plan de mise en œuvre, deviendra le fil conducteur pour le CCSA dans la poursuite de sa vision et de sa mission pour les cinq prochaines années. Enfin, nous recommandons que le CCSA organise une rencontre annuelle où la population francophone et les représentantes et représentants des organismes seront conviés et ceci afin de présenter les résultats du plan stratégique et du plan de mise en œuvre, et mettre à jour le plan en conséquence.