

*Vers une prise en charge du développement :
réflexions et analyses au service de la
francophonie de la région de Sudbury*

Rapport présenté au

**COMITÉ DE PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE DE SUDBURY
(CPCS)**

LOUISE BOUCHARD ET YVES DOYON, EXPERTS-CONSEILS

SEPTEMBRE 2010

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le Comité de planification communautaire de Sudbury pour leur éclairage sur la situation actuelle et pour leur diligence à nous fournir tous les documents pertinents à cette analyse : procès-verbaux, informations, documents administratifs et autres. Nous remercions également les représentants des tables sectorielles qui ont bien voulu répondre à nos questions. Enfin, nous exprimons notre gratitude à l'égard de toutes les personnes, qui au gré de discussions informelles, ont contribué à nourrir nos réflexions.

AVERTISSEMENTS

Le masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

Afin de ne pas alourdir inutilement la lecture, seules les parties du rapport concernant le développement communautaire apparaissent dans ce document.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
Contexte du mandat	1
Objectifs du mandat.....	1
I. LA COMMUNAUTÉ ET LE PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	3
Brève description de la francophonie	3
Les moments fondateurs du processus de planification stratégique	4
III. L'INTERSECTORIEL	6
Objectifs intersectoriels	6
Indicateurs de rendement et leurs sources potentielles.....	7
Les moyens, les actions	9
IV. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	11
Le sommet.....	11
Les chantiers	11
Classement des actions intersectorielles par chantier	14
MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	17
Déroulement.....	18
Le Forum ouvert.....	18
Résultats attendus d'un Forum ouvert	19
Réussite du Forum ouvert.....	20
Autres facteurs de succès	21
Principes / Conditions gagnantes	22
V. ENVIRONNEMENT	25
Pistes et opportunités.....	28
ANNEXES	i
MOYENS/ACTIONS PAR CHANTIER ET PAR OBJECTIF	i
Résultats immédiats et intermédiaires.....	iii
États généraux de la région de Sudbury	iii
Modèles logiques sectoriels	iii
Moyens.....	vii

LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS

SCHÉMA 1 : Évolution du processus de planification vers l'action	5
TABLEAU 4 : Six grands objectifs intersectoriels	6
TABLEAU 5 : Indicateurs de rendements/objectifs/sources	7
TABLEAU 6 : Moyens-Actions	9
TABLEAU 7 : Autres communautés/Priorités	27
TABLEAU 8 : Projets/Initiatives	28

INTRODUCTION

Contexte du mandat

Le Comité de planification communautaire de Sudbury (ci-après « Comité de planification » ou CPCS) désire renforcer le processus de développement stratégique déjà en cours depuis la tenue des États généraux en novembre 2008. Cette démarche s'inscrit dans les activités des huit tables sectorielles créées pour les États généraux et vise ultimement l'établissement d'un plan stratégique conforme aux priorités intra-sectorielles et intersectorielles. La stratégie souhaitée par le Comité de planification s'appuie notamment sur la consolidation des partenariats existants et le développement de nouveaux, sur l'identification de possibilités de collaborations, sur la création de synergies et sur l'augmentation de la mobilisation.

Le mandat a été accordé à la suite d'un processus d'appel d'offres en mars 2010. Une première proposition générale a été présentée au Comité de planification communautaire de Sudbury en juin. L'appui envisagé privilégie des sphères d'actions déterminantes à la poursuite de cette planification stratégique. La démarche proposée s'assure d'outiller l'ensemble des structures œuvrant dans ce processus communautaire, de favoriser une gestion et une circulation optimales de l'information et de faciliter la concertation et les échanges. L'atteinte de ces objectifs assurera une pleine prise en charge du processus par les acteurs qui y sont engagés.

Objectifs du mandat

- Créer un contexte d'échange et de concertation avec et entre le Comité de planification, les tables sectorielles et la communauté du Grand Sudbury ;
- Développer un plan stratégique et un plan de travail menant à des actions et au changement viables, faisables et durables ;
- Encourager, faciliter et développer un leadership solide et durable dans la communauté du Grand Sudbury ;
- Augmenter la capacité de planification et de mise en œuvre de la communauté ;
- Faciliter les liens et partenariats stratégiques nécessaires pour appuyer cette même mise en œuvre.

Ce rapport est davantage qu'un exercice standard de planification stratégique. Il touche à des questions précises soulevées par le Comité de planification et propose des améliorations à la situation actuelle. Le caractère unique du processus entamé par la francophonie de la région de Sudbury commande et justifie ces quelques écarts. À la demande du Comité de planification, la principale proposition porte sur la question de « l'intersectorialité » (projets rassembleurs). Les autres propositions répondent aux interrogations soulevées à l'égard des activités des tables sectorielles et des communications internes et externes. Enfin, l'ensemble de l'analyse poursuit l'objectif de susciter l'adhésion de la communauté aux divers projets de développement.

Cette analyse n'a pas la prétention d'avoir réussi à identifier toutes les forces et les faiblesses, ni d'avoir cerné la totalité des questions et défis. Une telle tâche demanderait beaucoup plus de temps et une participation optimale de la part de toutes les personnes engagées dans l'aventure du développement communautaire.

Le document qui suit est constitué de cinq parties. La première résume les caractéristiques essentielles de la francophonie et trace l'évolution du processus de planification en cours. La deuxième partie dresse un bilan de la situation actuelle des parties engagées dans le processus, d'abord au sein de la structure en place (interne), puis dans leurs relations avec la communauté (externe). L'importance d'une meilleure circulation de l'information y est largement traitée. La partie suivante propose essentiellement un plan de développement global (une planification stratégique) basé sur des projets intersectoriels issus du travail des huit tables sectorielles (novembre 2008). La quatrième partie est consacrée à la stratégie de mise en œuvre de ces projets, à court, à moyen et à long terme. Finalement, la dernière section traite brièvement de l'environnement dans lequel pourrait se déployer les premières étapes du développement et identifie des événements pouvant avoir une incidence importante sur la communauté.

I. LA COMMUNAUTÉ ET LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

Brève description de la francophonie¹

Le territoire ciblé par ce processus de planification stratégique est celui couvert par l'ACFO du Grand Sudbury, soit les municipalités du Grand Sudbury, de Rivière-des-Français, de Markstay-Warren, d'Espanola et de St. Charles². Selon les données du recensement de 2006, la francophonie sur ce territoire compte près de 49 000 personnes³, dont 90 % habitent dans le Grand Sudbury. Sur l'ensemble du territoire, le poids démographique de cette communauté avoisine les 30 %. Les francophones forment plus de la moitié de la population à St. Charles et Rivière-des-Français, ils comptent pour un peu plus du tiers de la population de Markstay-Warren et pour moins d'un cinquième à Espanola. Leur poids démographique atteint près de 30 % dans le Grand Sudbury, là où ils sont le plus nombreux. Dans toutes les municipalités du territoire, le poids démographique des francophones est en baisse par rapport à 2001, soit le recensement précédent. Sur l'ensemble du territoire, plus de 15 000 personnes qui ne sont pas considérées comme « francophones » disent connaître le français. Depuis que le Grand Sudbury a été choisie comme ville d'accueil pour l'immigration francophone par Citoyenneté et Immigration Canada, les immigrants parlant français sont plus nombreux qu'auparavant. Leur présence se reflète d'ailleurs dans l'organisation d'activités pour la communauté francophone.

La population francophone sur le territoire de l'ACFO est vieillissante. Près de la moitié des francophones résidant sur le territoire sont âgés de 45 ans et plus. Cette proportion n'est que de 37 % chez les anglophones. Cette caractéristique est accentuée par la faible proportion de jeunes francophones, encore là, en décalage important par rapport à la communauté anglophone. Il ne faut pas oublier que ces données affectent directement les choix des décideurs, les politiques publiques et le développement d'infrastructures.

Au plan associatif, la communauté peut compter sur plus de 150 organismes et associations, dont les trois-quarts sont unilingues francophones. Cette richesse représente indéniablement une force pour la communauté. Elle fut d'ailleurs reconnue comme telle lors d'un exercice d'identification des acquis⁴ réalisé par les

¹ Pour un portrait détaillé : Institut franco-ontarien, *Paysage communautaire de la francophonie de la région de l'ACFO du Grand Sudbury Rapport abrégé*, novembre 2008. http://planifsudbury.ca/images/stories/rapports/paysage_communautaire.pdf

² Le Comité de planification a évoqué l'idée d'intégrer des membres de ces communautés lors d'une rencontre. Il devra décider s'il pose un geste en ce sens.

³ Statistique Canada, *Profils des communautés*, Recensement 2006.

⁴ Voir ALLAIRE, Gratien et Louise BOUCHARD, *Bilan. Processus de planification stratégique communautaire*, adopté le 10 mars 2009. <http://planifsudbury.ca/images/stories/rapports/bilan.pdf>

quelque 150 participants aux États généraux, en 2008⁵. Mais en revanche, elle rend plus complexe tout effort de concertation de ces nombreuses organisations. Cette complexité a été soulevée dans une étude du Commissariat aux langues officielles⁶ réalisée en 2007.

Les moments fondateurs du processus de planification stratégique

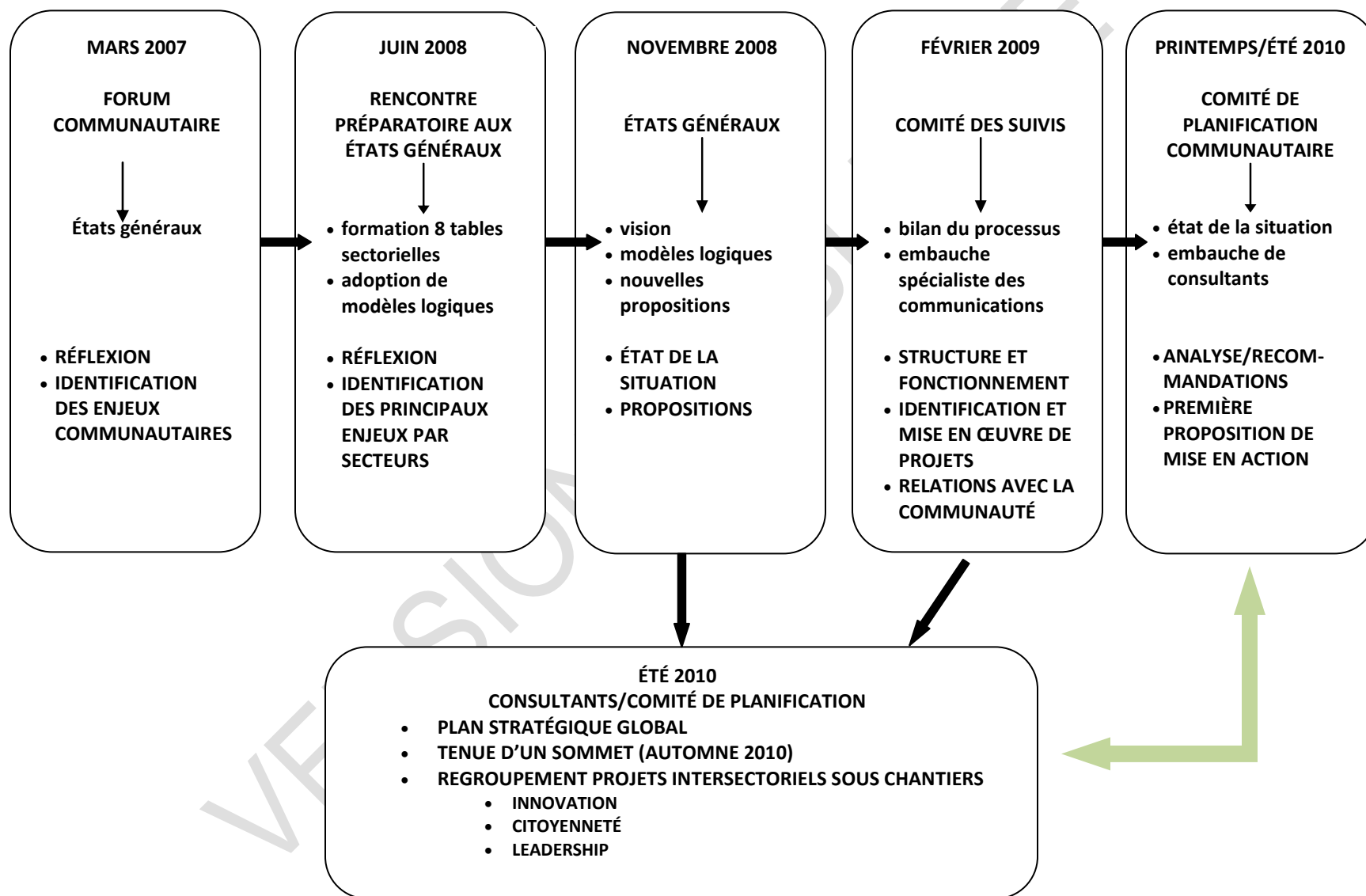
- mars 2007 : Le forum communautaire « *La francophonie, j'en fais partie. Mettons l'accent sur Sudbury* » décide de tenir des États généraux de la communauté francophone;
- juin 2008 : Première rencontre, explication du processus, formation des huit tables sectorielles (économie, ACP (arts, culture et patrimoine), justice, éducation, santé, immigration, services communautaires et services sociaux);
- novembre 2008 : Tenue des États généraux : adoption d'une vision, des huit modèles logiques préparés par les tables sectorielles, propositions de projets par l'assemblée;
- février 2009 : Formation du « Comité des suivis », qui porte aujourd'hui le nom de Comité de planification communautaire de Sudbury;
- printemps 2010 : appui financier de la Fondation Trillium et de Fednor afin de poursuivre le processus; embauches de deux groupes d'experts-conseils.

Le schéma suivant illustre l'évolution du processus de planification depuis 2007. Chaque rectangle correspond à un événement ou une entité. Celui-ci ou celle-ci a produit des fruits sur lesquels bâtir pour assurer la suite. Ces fruits sont indiqués par la flèche vers le bas à partir de l'événement, et de gauche à droite d'un événement à l'autre. On peut ainsi voir comment le processus se construit sur les bases érigées en un temps précédent. Les énoncés en lettres majuscules indiquent ce que l'événement ou l'entité a établi ou a permis d'établir. Par exemple, la rencontre préparatoire de juin 2008 a permis la formation des huit tables sectorielles et l'adoption d'un modèle logique. Cette rencontre a permis de pousser la réflexion encore plus loin et d'identifier les principaux enjeux. Le rectangle au bas représente le processus amorcé et souhaité par la réalisation du mandat faisant l'objet de ce rapport.

⁵ Noter que lors d'un autre exercice demandant d'identifier les forces de la communauté, les participants ont majoritairement identifié des aptitudes liées au changement, à l'innovation et au leadership.

⁶ COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES, *Les indicateurs de vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire 1 : les francophones en milieu urbain. La communauté francophone de Sudbury*, Octobre 2007 : http://www.ocol-clo.gc.ca/docs/f/Vitalite1_SudburyFR.pdf

SCHÉMA 1 : Évolution du processus de planification... vers l'action



III. L'INTERSECTORIEL

Objectifs intersectoriels

L'analyse de tous les résultats (immédiats et intermédiaires) présentés dans les huit modèles logiques a permis de dégager certaines constantes. Ces résultats poursuivent, fondamentalement, six grands objectifs intersectoriels.

TABLEAU 4 : SIX GRANDS OBJECTIFS INTERSECTORIELS

- A. augmenter la participation
favoriser la consommation
assurer une meilleure sensibilisation
- B. favoriser l'engagement
susciter l'adhésion aux projets de développement
augmenter la mobilisation
- C. développer la collaboration
établir des partenariats
développer la concertation
- D. augmenter la visibilité de la communauté
assurer la mise en valeur de la communauté
- E. favoriser l'augmentation de la population
- F. offrir des formations adéquates
augmenter les compétences des leaders et des responsables

Après mûres réflexions sur ces six grands objectifs, nous avons proposé (voir schéma Planification stratégique plus loin) une nouvelle vision pour l'ensemble de la communauté. Bien qu'une vision ait été adoptée lors des États généraux, nous savons que ce processus a été réalisé dans un contexte houleux. Or, nous croyons que la vision proposée est plus adaptée aux objectifs intersectoriels, donc aux travaux des tables, et à la complexité et au degré de développement de la communauté francophone de la région de Sudbury.

Indicateurs de rendement et leurs sources potentielles

Les six grands objectifs doivent être mesurables et faire l'objet d'une évaluation rigoureuse afin d'assurer la réussite ou le redéploiement du développement communautaire⁷. Les indicateurs proposés plus bas peuvent, voire doivent, être adaptés aux modalités et au contexte des projets et des actions lors de leur mise en œuvre. Les sources identifiées seront modifiées selon le milieu dans lequel le projet sera réalisé.

TABLEAU 5 : INDICATEURS DE RENDEMENTS/ OBJECTIFS/SOURCES

Objectifs	Indicateurs	Sources
A. participation/consommation/sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> - nombre de participants - existence de campagnes, de publicités - demande de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • relevés des activités • sondage communauté • sondage auprès des entreprises francophones
B. engagement/adhésion/mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> - <i>membership</i> - participation organismes - participation événements - nombre de bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> • listes des organismes • demandes d'information • nouveaux membres • relevés événements • sondage communauté
C. collaboration/partenariat/concertation	<ul style="list-style-type: none"> - communication organismes - existence de partenariats - nouveaux partenaires - initiative et projets communs - vision partagée/commune 	<ul style="list-style-type: none"> • données organismes • sondage auprès des organismes
D. visibilité/mise en valeur	<ul style="list-style-type: none"> - participation c.a. - affichage en français - lieux francophones - campagnes/explications 	<ul style="list-style-type: none"> • listes et registres • enquête/sondage • registres entreprises et institutions • couverture médiatique
E. augmentation population	<ul style="list-style-type: none"> - immigration francophone - fréquentation institutions francophones - ré-accrochage culturel 	<ul style="list-style-type: none"> • données recensement • liste organismes • inscriptions institutions
F. formation/compétences	<ul style="list-style-type: none"> - existence de programmes/ateliers - participation/inscriptions - prise en charge/autonomie/capacité 	<ul style="list-style-type: none"> • listes institutions/organismes • registres institutions • sondage offreurs • registre organismes • développement outils

⁷ Le Commissariat aux langues officielles, dans l'ensemble des études qu'il a réalisées sur la vitalité des communautés francophones, relève l'importance de l'évaluation de rendement. Voir l'étude sur la communauté francophone de Sudbury (octobre 2007): http://www.ocol-clo.gc.ca/docs/f/Vitalite1_SudburyFR.pdf

Il revient par ailleurs aux tables sectorielles de proposer des sources et des indicateurs qu'elles considèrent adéquats. Les tables sont les mieux placées, par expérience de nombreux organismes soumis à la gestion axée sur les résultats, pour proposer des indicateurs féconds.

VERSION PUBLIQUE

Les moyens, les actions

Afin de déterminer les projets pouvant être qualifiés d'intersectoriel, nous avons longuement jonglé avec les moyens (actions) apparaissant dans les modèles logiques. De tout le processus entamé depuis 2007, ces « moyens » représentent les pistes les plus intéressantes pour identifier des projets rassembleurs.

Comme ils n'ont pas été créés à cette fin, les moyens ont d'abord été triés puis ensuite catégorisés sous trois thèmes. Ces moyens ou actions répondent à un ou plusieurs des six grands objectifs intersectoriels identifiés précédemment. Le tableau suivant montre les moyens retenus à la suite du dépouillement des huit modèles logiques. Ce processus relève parfois de la subjectivité parce que les termes utilisés par les tables diffèrent puisqu'ils ont été employés dans une logique sectorielle. C'est pourquoi les propositions contenues dans ce rapport peuvent être revues, révisées et remaniées à la lumière de nouvelles informations ou précisions. Bien que certains moyens fassent précisément référence à un secteur, nous les avons transposés à l'échelle intersectorielle.

TABLEAU 6 : MOYENS-ACTIONS

1) Créer une (ou plus d'une) plateforme de concertation entre les Arts, Culture et Patrimoine (ACP) et les secteurs engagés dans les États généraux; la municipalité; les décideurs dans le milieu de l'éducation; les organismes non spécialisés qui présentent des spectacles et activités.
2) Développer des ressources « centrales » (ex., outils et calendrier commun) et des initiatives communes (ex., améliorer la place des organismes francophones dans le <i>Guide municipal de loisirs</i>).
3) Incarner la communauté francophone dans « un lieu » ayant une fonction de visage public.
4) Favoriser la pratique de l'ACP auprès des enfants et des ados.
5) Inciter l'UL et le CB à se doter d'un barème de compétences culturelles pour la formation des éducateurs et éducatrices.
6) Inciter la création de formations postsecondaires dans les disciplines artistiques.
7) Resserrer les liens avec les programmes de formation existants et contribuer au renforcement de leurs capacités.
8) Établir un centre qui favorise l'arrimage entre les entreprises et le transfert des connaissances et des compétences : centralisation des services et programmes; développement professionnel pour les petites et moyennes entreprises (PME).
9) Assurer une meilleure représentation et une présence active de la communauté francophone sur le plan politique et administratif
10) Établir un réseau d'expertises et d'entreprises francophones du Nord
11) Assurer l'encadrement et la formation en leadership
12) Élaborer un plan de développement et de relève de la main-d'oeuvre francophone
13) Promouvoir et soutenir les gestes et actions simples sous les quatre grands thèmes de la Fondation Suzuki qui joignent les choix personnels et quotidiens de chacun face au transport, à l'alimentation, à la consommation d'énergie et aux gestes posés
14) Créer un système d'information commun qui permet d'identifier la présence des franco-parlants dans toutes les institutions d'enseignement et de formation y inclus les garderies
15) Créer une chaire en recherche à l'Institut Franco-ontarien de l'Université Laurentienne

16) Assurer que la francophonie est bien représentée dans tous les réseaux et cercles décisionnels locaux et provinciaux qui influencent l'éducation de langue française
17) Assurer qu'un Sudbury pro-français soit mesuré par la présence du français dans la municipalité
18) Démographie et attitudes <ul style="list-style-type: none"> • Accroître de beaucoup le nombre d'ayants-droits inscrits dans les écoles de langue française. • Favoriser la croissance du nombre de familles franco-parlantes. • Favoriser le « ré-accrochage » culturel.
19) Accroître l'offre de services en français de qualité par des institutions et organismes d'accueil francophones aux nouveaux arrivants
20) Promouvoir les atouts de Sudbury (logements, qualité de vie, système de santé, communauté francophone vivante, etc.).
21) Échanges d'information annuels entre organismes francophones d'un même domaine
22) Identifier les organismes désignés par la loi 8
23) Relations avec ministères <ul style="list-style-type: none"> • Préparer une feuille de route des services communautaires francophones en justice. • Assurer la concertation des ministères concernés. • Créer des occasions de rencontre entre intervenants francophones et ministères. • Demander aux ministères leurs plans et feuilles de routes pour le développement des SEF.
24) Assurer la mise en oeuvre de la notion de l'offre active chez les fournisseurs de services
25) Campagnes <ul style="list-style-type: none"> • Mener des campagnes pour inciter les usagers à revendiquer leur droit au français. • Mener des campagnes pour inciter les organismes à hausser leur taux d'utilisation des SEF
26) Assurer l'éducation et la formation des professionnels francophones en fournissant le support requis
27) Agir sur les déterminants sociaux de la santé : <ul style="list-style-type: none"> • Le réseau de soutien social • Le niveau de scolarité • L'emploi et les conditions de travail • Les environnements sociaux • La géographie (désavantages des régions excentriques) • Les environnements physiques (milieu naturel, eau, air, habitation, aménagements collectifs...) • Le développement sain dans l'enfance (notamment la saine alimentation) • Les services de santé • Le sexe (éliminer les inégalités de la condition des femmes) • La culture (diverses minorités sont plus vulnérables en raison de leurs différences culturelles et les risques auxquels elles sont exposées)
28) Bénévolat <ul style="list-style-type: none"> • Mener une campagne pour encourager le bénévolat en français. « Je fais ma part... et toi ? » • Contre l'effet TLM
29) Créer un programme de transition pour les retraités afin qu'ils/elles fassent du bénévolat
30) Regrouper les services communautaires pour une conférence et des ateliers de formation une fois l'an
31) Apprendre comment fonctionne un C.A., le rôle de la présidence, l'importance des statuts et règlements, comment organiser une activité avec succès, comment faire la collecte de fonds, comment remplir une demande de subvention, comment communiquer avec les médias
32) Créer un répertoire des services sociaux en français dans le Grand Sudbury pour promouvoir ce qui est disponible et révéler les lacunes
33) Afficher dans tous les bureaux la disponibilité de services en français (SEF) pour éviter au client le fardeau de la demande

Une fois ces possibilités de projets intersectoriels identifiées, il faut créer les modalités de leur mise en œuvre. Dans un objectif de planification et de développement, nos propositions sont, en quelque sorte, les orientations stratégiques.

IV. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Nous proposons deux niveaux de mise en œuvre : un premier touchant l'ensemble des projets et objectifs intersectoriels, un deuxième favorisant nettement la mise en œuvre de ces projets. Ces deux niveaux se déploient en deux temps, d'abord la tenue d'un sommet, puis l'organisation de trois chantiers d'actions.

Le sommet

L'organisation et la tenue d'un sommet rassemblant l'ensemble de la communauté s'impose. Après plus de deux ans, il faut soumettre les propositions intersectorielles issues des modèles logiques à l'approbation de la communauté. L'importance d'établir ces priorités à la lumière du contexte actuel est cruciale. Il ne s'agit pas de recréer ou refaire l'exercice des États généraux, mais bien de rassembler les chefs de file et la communauté dans un environnement axé sur l'action et la mise en œuvre du développement. Ce sommet sera donc l'occasion de revoir la pertinence de certains résultats et actions, de susciter de nouvelles propositions de projets rassembleurs et de créer un moment rassembleur pour la communauté. Mené sous l'égide du Comité de planification, ce sommet sera une excellente occasion de rétablissement de l'image publique et médiatique.

Une fois les priorités établies et les nouveaux projets proposés, le sommet servira de rampe de lancement aux trois chantiers thématiques. Ces chantiers doivent être compris au sens littéral, à savoir un lieu où l'on érige une construction. Il s'agit, en fait, d'une approche par projets permettant de réaliser l'objectif souhaité d'intersectorialité menant à un développement durable de la communauté.

Les chantiers

De manière générale, le thème d'un chantier peut être compris comme orientation stratégique globale en vue du développement de la communauté. Sa mise en œuvre se traduit par des actions concrètes et la réalisation de projets menant à des résultats mesurables. Ultimement, un chantier réalise son propre plan d'action.

Le Comité de planification communautaire a demandé aux tables sectorielles d'identifier trois projets prioritaires selon un modèle proposé. Ces priorités auraient pu constituer les orientations potentielles canalisant les priorités intersectorielles, mais l'exercice n'a pas été réalisé par toutes les tables. À défaut

de nouvelles données (notamment de données en termes de « projet » ou de « priorité »), nous avons procédé à une analyse des documents existants.

Notre analyse nous pousse à proposer trois chantiers, trois thèmes :

- innovation (I)
- citoyenneté (C)
- leadership (L)

L'innovation concerne tout ce qui est émergent et en développement. On y associe les concepts de vivacité, de créativité et de dynamisme. L'innovation repose sur les ressources et les richesses de la communauté et interpelle l'engagement et la passion. Elle se déploie dans la longue durée et conformément à l'environnement dans lequel elle évolue.

*Le chantier de l'innovation : le développement continu
de nos capacités et de nos ressources*

La citoyenneté s'adresse aux attitudes, aux comportements et aux choix. Elle évoque les valeurs d'engagement, d'adhésion, de collaboration et de solidarité. Par ses caractéristiques, une citoyenneté particulière se voit dans son esprit d'ouverture, dans les partenariats qu'elle facilite et dans les habitudes qu'elle contribue à développer chez qui l'adopte.

Le chantier de la citoyenneté : notre façon d'être et de faire

Le leadership se mesure à la prise en charge, à l'influence, à la gouvernance et au pouvoir. Il provoque le changement et témoigne d'efficacité et de pertinence. Il permet la reconnaissance, la concertation et la mobilisation.

Le chantier du leadership : du « je » au « nous »

Les chantiers ne sont pas un ajout à la structure actuelle du processus de planification communautaire. Il faut les comprendre comme un regroupement ponctuel au service de la mise en œuvre de projets. La composition en est changeante, au gré des besoins et des projets.

Outre les bénéfices réels d'actions, les chantiers offrent une occasion d'augmenter la visibilité et de favoriser la communication avec les membres de la communauté. Ils permettent également de rallier des personnes et des organisations qui ne participent pas au processus actuel.

Chacun des moyens (actions) identifiés précédemment a été classé dans un chantier (parfois plus d'un pour quelques rares cas). Nous avons également identifié les objectifs auxquels répondent chacun des moyens. Un tableau complet comprenant les moyens, les objectifs et les chantiers figure en annexe.

Classement des actions intersectorielles par chantier

LÉGENDE-OBJECTIFS

- A. participation/ consommation/ sensibilisation
- B. engagement/adhésion/mobilisation
- C. collaboration/partenariats/concertation
- D. visibilité/mise en valeur
- E. augmentation de la population
- F. formations/compétences

Chantier Innovation

MOYENS-ACTIONS	OBJECTIFS
13) Promouvoir et soutenir les gestes et actions simples sous les quatre grands thèmes de la Fondation Suzuki qui joignent les choix personnels et quotidiens de chacun face au transport, à l'alimentation, à la consommation d'énergie et aux gestes posés	A, B
18) Démographie et attitudes: a) accroître de beaucoup le nombre d'ayants-droits inscrits dans les écoles de langue française b) Favoriser la croissance du nombre de familles franco-parlantes c) Favoriser le "ré-accrochage" culturel	A, B, E
5) Inciter l'UL et le CB à se doter d'un barème de compétences culturelles pour la formation des éducateurs et éducatrices.	A, F
6) Inciter la création de formations postsecondaires dans les disciplines artistiques.	A, F
8) Établir un centre qui favorise l'arrimage entre les entreprises et le transfert des connaissances et des compétences : centralisation des services et programmes; développement professionnel pour les petites et moyennes entreprises (PME).	B, C, F
7) Resserrer les liens avec les programmes de formation existants et contribuer au renforcement de leurs capacités.	C, F

Chantier Citoyenneté

MOYENS-ACTIONS	OBJECTIFS
4) Favoriser la pratique de l'ACP auprès des enfants et des ados.	A
28) Bénévolat a) Campagne pour encourager le bénévolat en français. « Je fais ma part... et toi ? » b) Contre l'effet TLM	A, B, D
19) Accroître l'offre de services en français de qualité par des institutions et organismes d'accueil francophones aux nouveaux arrivants	A, D
20) Promouvoir les atouts de Sudbury (logements, qualité de vie, système de santé, communauté francophone vivante, etc.).	A, D
33) Afficher dans tous les bureaux la disponibilité de services en français (SEF) pour éviter au client le fardeau de la demande	A, D
25) Campagnes a) Mener des campagnes pour inciter les usagers à revendiquer leur droit au français b) Mener des campagnes pour inciter les organismes à hausser leur taux d'utilisation des SEF	A, E, D
29) Créer un programme de transition pour les retraités afin qu'ils/elles fassent du bénévolat	B, C, D

Chantier Leadership

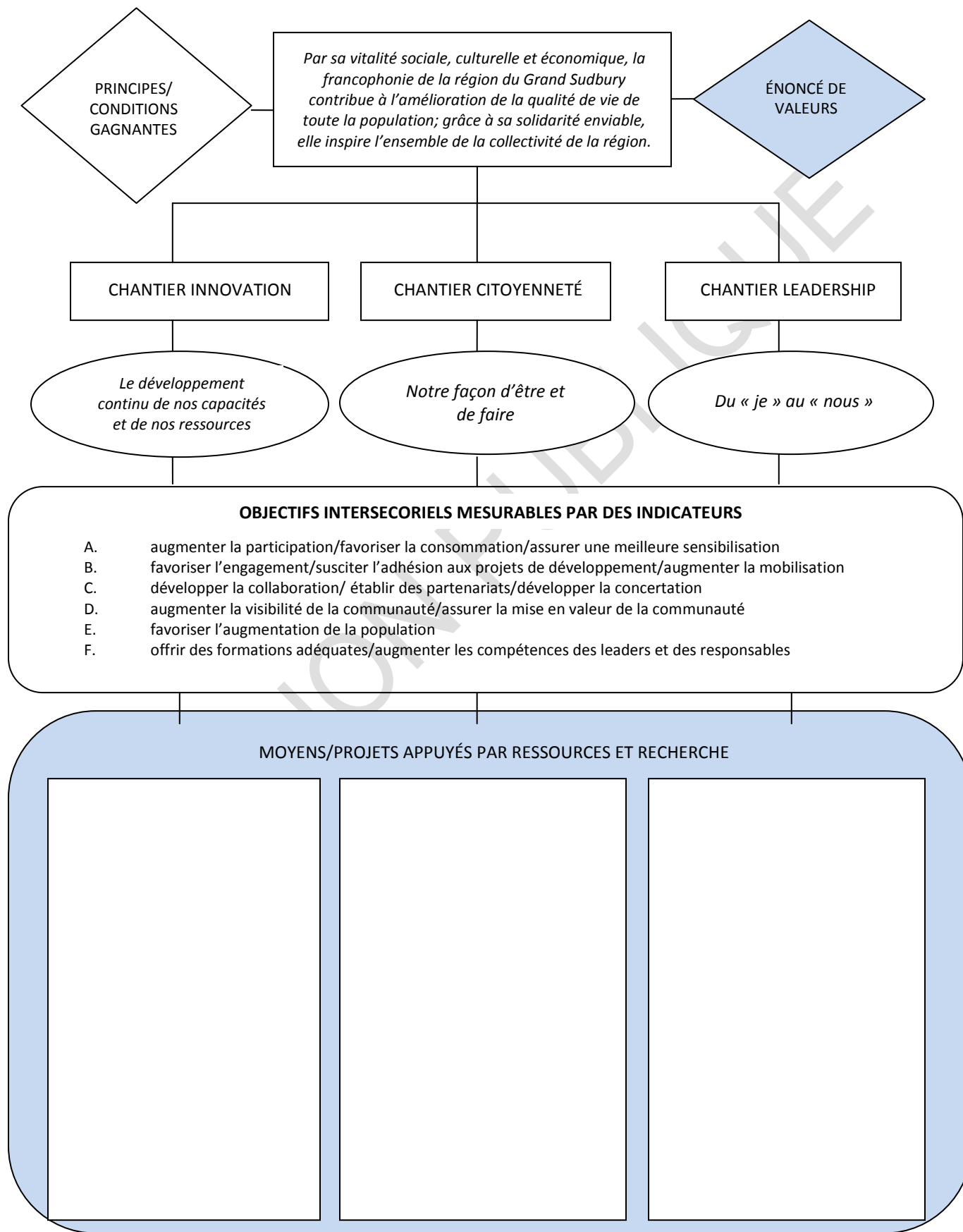
MOYENS-ACTIONS	OBJECTIFS
17) Assurer qu'un Sudbury pro-français soit mesuré par la présence du français dans la municipalité	A, B, C, D
3) Incarner la communauté francophone dans « un lieu » ayant une fonction de visage public.	A, B, D
23) Relations avec ministères a) Préparer une feuille de route des services communautaires francophones en justice b) Assurer la concertation des ministères concernés c) Créer des occasions de rencontre entre intervenants francophones et ministères d) Demander aux ministères leurs plans et feuilles de routes pour le développement des SEF	A, C, D
2) Développer des ressources « centrales » (ex., outils et calendrier commun) et des initiatives communes (ex., améliorer la place des organismes francophones dans le <i>Guide municipal de loisirs</i>).	A, D
32) Créer un répertoire des services sociaux en français dans le Grand Sudbury pour promouvoir ce qui est disponible et révéler les lacunes	A, D
24) Assurer la mise en oeuvre de la notion de l'offre active chez les fournisseurs de services	A, E, D
10) Établir un réseau d'expertises et d'entreprises francophones du Nord	A?, C
9) Assurer une meilleure représentation et une présence active de la communauté francophone sur le plan politique et administratif	B, D
16) Assurer que la francophonie est bien représentée dans tous les réseaux et cercles décisionnels locaux et provinciaux qui influencent l'éducation de langue française	B, D
26) Assurer l'éducation et la formation des professionnels francophones en fournissant le support requis	B, D
21) Échanges d'information annuels entre organismes francophones d'un même domaine	C
1) Créer une (ou plus d'une) plateforme de concertation entre les Arts, Culture et Patrimoine (ACP) et les secteurs engagés dans les États généraux; la municipalité; les décideurs dans le milieu de l'éducation; les organismes non spécialisés qui présentent des spectacles et activités.	C, D
22) Identifier les organismes désignés par la loi 8	D
14) Créer un système d'information commun qui permet d'identifier la présence des franco-parlants dans toutes les institutions d'enseignement et de formation y inclus les garderies	D, E
30) Regrouper les services communautaires pour une conférence et des ateliers de formation une fois l'an	D, F
31) Apprendre comment fonctionne un C.A., le rôle de la présidence, l'importance des statuts et règlements, comment organiser une activité avec succès, comment faire la collecte de fonds, comment remplir une demande de subvention, comment communiquer avec les médias	D, F
11) Assurer l'encadrement et la formation en leadership	F
12) Élaborer un plan de développement et de relève de la main-d'oeuvre francophone	F
15) Créer une chaire en recherche à l'Institut Franco-ontarien de l'Université Laurentienne	F

Les trois chantiers

MOYENS-ACTIONS	OBJECTIFS
27) Agir sur les déterminants sociaux de la santé : a) Le réseau de soutien social b) Le niveau de scolarité c) L'emploi et les conditions de travail d) Les environnements sociaux e) La géographie (désavantages des régions excentriques) f) Les environnements physiques (milieu naturel, eau, air, habitation, aménagements collectifs...) g) Le développement sain dans l'enfance (notamment la saine alimentation) h) Les services de santé i) Le sexe (éliminer les inégalités de la condition des femmes) j) La culture (diverses minorités sont plus vulnérables en raison de leurs différences culturelles et les risques auxquels elles sont exposées)	A, B, C, D, E, F

L'ensemble des composantes énumérées précédemment figurent dans le schéma de planification stratégique suivant.

MODÈLE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



Déroulement

Afin de répondre aux objectifs listés et pour permettre un travail intersectoriel continu, vers des actions concrètes, nous recommandons, le **Forum ouvert**, d'une durée d'une journée pour la tenue du sommet en octobre et subséquemment, pour les trois forums thématiques inspirés par les chantiers proposés.

Le Forum ouvert

- Le Forum ouvert est une façon de tenir des rencontres qui développe le leadership et la confiance.
- Cette méthode s'inspire de principes qui ouvrent la communication et suscite le respect, l'initiative, le choix et la responsabilisation.
- Il met à profit la richesse des communications informelles et l'effet puissant de la liberté individuelle de choisir comment mieux contribuer.
- L'atmosphère créative et détendue favorise l'apprentissage.
- Le plaisir de travailler ensemble nourrit la motivation intérieure même après la rencontre.
- Le Forum ouvert nous sort des sentiers battus.
- Le Forum ouvert est constitué de 2 phases principales, l'émergence et la convergence en plus de l'ouverture et de la clôture. Certaines rencontres en Forum ouvert se limitent parfois à la partie émergence compte tenu des besoins et buts particuliers de l'organisation.

Forum ouvert

Émergence

1. Ouverture du Forum ouvert
2. Création de l'ordre du jour par les participants
3. Série de discussions en petits groupes, au choix des participants pour explorer des idées en lien avec le thème du Forum ouvert

Convergence

1. Lecture des rapports de discussions
2. Établissement de priorités
3. Planification de l'action et présentation des plans - Plans d'action personnels – Clôture du forum

À partir d'un thème ou question proposées par l'organisme hôte et l'animateur, la méthode de travail proposée permettra aux participants de :

- Dresser l'ordre du jour sur place à partir des questions qui les intéressent
- Faire équipe avec d'autres gens qui ont à cœur les mêmes sujets
- Mettre à contribution les expériences et connaissances de tous dans un climat de créativité, de respect et de responsabilité
- Énoncer et développer des idées, et, au besoin, établir des priorités et planifier leur mise en œuvre.

Résultats attendus d'un Forum ouvert

Résultats tangibles - 6 garanties

1. Tous les sujets que les participants veulent discuter le sont.
2. Les discussions sont rassemblées dans un rapport rendu disponible aux participants sur place.
3. Les sujets sont priorisés; le feu vert est donné sur place aux priorités acceptées.
4. Les autres rapports aux sujets pertinents sont reliés aux priorités.
5. Les participants prennent la responsabilité des suivis.
6. Des plans d'actions sont élaborés.

Résultats intangibles fréquemment observés

- Confiance rehaussée
- Collaboration accrue
- Relations interpersonnelles améliorées
- Esprit de groupe solidifié
- Créativité exprimée
- Initiative manifestée
- Plaisir et enthousiasme à travailler ensemble
- Apprentissages nouveaux
- Énergie et espoir
- Responsabilisation
- Engagement renouvelé
- Efficience

Le tout contribue à:

- Une meilleure performance
- Une productivité accrue et,
- Une organisation plus agile

Réussite du Forum ouvert

Conditions essentielles

1. But :
 - Contexte organisationnel clair. S'insère dans une démarche.
 - Finalité, succès visé adéquat vis-à-vis le changement désiré dans ce contexte
 - D'intérêt réel pour les participantes et participants
2. Équipe de direction ouverte :
 - aux résultats
 - aux surprises
 - au partage du leadership
3. Cadre clair :
 - Limites claires et marge de manœuvre suffisante pour le changement
 - Liberté d'action suffisante pour favoriser l'initiative
4. L'équipe de direction durant le Forum ouvert :
 - Participe sur un pied d'égalité
 - S'engage de façon authentique à appuyer les résultats et les suivis
 - S'engage à favoriser la communication régulière et ouverte sur les plans d'action et les progrès dans l'ensemble
 - Annonce une réunion future avec l'ensemble du groupe pour rendre compte des progrès

Autres facteurs de succès

1. Thème approprié, accrochant et inspirant qui communique clairement le but
2. Invitation captivante avec l'information essentielle et la « question » préparatoire
3. Participation volontaire et intéressée. Inviter les personnes qui devraient y être et d'autres qui peuvent contribuer à réaliser le but. Idéalement, amener « tout le système dans la salle ». L'approche Forum ouvert est parfaite pour traiter de situations complexes.
4. Diversité des personnes et des points de vue
5. Durée adéquate pour atteindre une profondeur dans les échanges qui permette d'atteindre les résultats visés

Comité organisateur représentatif des personnes qui participent et de l'organisation concernée par la rencontre.

Principes / Conditions gagnantes

Avant d'entreprendre les prochaines étapes de ce travail, il est nécessaire que la communauté s'entende sur les conditions gagnantes à mettre en place pour permettre – à long terme - d'arriver à générer les changements qui renforceront sa innovation.

Le fait de s'entendre sur ces conditions gagnantes, facilitera la réussite de la mise en oeuvre à laquelle les membres de la communauté voudront tous participer et adhérer.

1. Adopter une approche inclusive (Les joueurs clés)

La première question à se poser est fondamentale.

Avons-nous intégré à notre projet, à notre démarche, tous les joueurs qui nous permettront d'aller aussi loin, aussi rapidement qu'on le veut?

2. Établir un lien stratégique avec la majorité

N'oublions pas que l'essor d'une communauté dite minoritaire, dépend de l'appui que la majorité lui donne.

- Il faut se demander comment, à la fois, **intégrer la majorité et s'intégrer à la majorité** dans la mise en oeuvre de notre plan d'action.
- L'initiative de la francophonie de Sudbury contribue – de façon évidente – à l'amélioration de la qualité de vie de toute la population de Sudbury.
- Ainsi, lorsque toute la communauté voudra contribuer à notre essor, compte tenu de notre importance, le financement dévolu à notre projet ne sera pas considéré comme une **dépense** mais plutôt comme un **investissement**.

3. Favoriser l'innovation

Par nos actions, nous devrions contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de l'ensemble de l'Ontario. Comment?

Pourquoi ne pas innover en faisant de notre projet, une tentative pilote d'**ingénierie sociale**? Faisons appel à des stratégies innovatrices pour contrer des tendances qui, de prime abord, paraissent incontournables?

4. Favoriser le dynamisme

- Rappelons-nous, peu importe le style de plan stratégique qui sera adopté, il faudra prévoir y intégrer des mécanismes qui en assureront la souplesse.
- Un plan stratégique et un plan d'action dynamiques nous permettront non seulement de s'accommoder aux changements imprévisibles mais aussi de capitaliser sur des opportunités imprévisibles.

5. Se rendre imputables, faire preuve d'efficacité et d'efficience

- L'efficacité et l'efficience sont deux « **buzz words** » **devenus inséparables** dans tous les cercles, surtout dans les temps qui courent... Une fois que nous serons alignés sur une même piste, guidés par une vision commune, il faudra faire état de nos progrès vers l'atteinte des résultats fixés.
- **Adopter, dès que possible, un mécanisme qui nous permettra de rapporter régulièrement et publiquement sur nos progrès.**

6. Adopter une approche visant la durabilité de notre projet (s'organiser pour le long terme)

- Le travail que nous avons entrepris est aussi important qu'ambitieux. Le nombre de personnes et d'organismes faisant partie de notre regroupement est considérable. En ce sens, notre entreprise est un véritable **organisme organique** qui devra se donner les moyens pour assurer une articulation interne de ses membres et une communication interne et externe efficace. Il y a très peu d'organismes qui peuvent fonctionner sans avoir un système central, sans centre nerveux...

7. Penser stratégie

- Voyons à notre capacité de se transformer en stratégestes – *penser stratégie* dans tout ce que nous faisons.

Les éléments peuvent se résumer ainsi:

Nous devons adopter une **démarche**, des **structures** et un **fonctionnement**

- **Inclusifs**
- **Dynamiques**
- **Stratégiques**
- **Efficaces et efficaces**
- **Axés sur l'innovation**
- **Garants de la durabilité de notre développement.**

Finalement, un pré-requis au succès de notre initiative, voire, à la survie de notre communauté francophone:

- Valorisons et recherchons activement à créer - **une solidarité enviable** au sein de notre communauté, sachant que les voix fortes sont entendues.
- Cette solidarité nous méritera le respect de la majorité. Elle nous permettra de prendre les bonnes décisions, puisqu'elles seront axées sur **le plus grand bien du plus grand nombre**. La convergence de nos actions nous amènera à dépasser nos propres attentes.
- Pour arriver à nos fins, il faut à tout prix, changer la réponse qu'on obtient quand on pose la question : Qui est le pire ennemi des francophones?

V. ENVIRONNEMENT

Tout processus de planification se réalise nécessairement dans un environnement social, économique et politique. Une bonne connaissance de cet environnement est essentielle à la réalisation des objectifs de développement. En ce qui a trait à la francophonie ontarienne, le mouvement sudburois depuis 2007 est unique. Il ne peut donc prendre appui sur des précédents. En revanche, il est sous la loupe de plusieurs autres communautés qui amorcent un processus semblable.

Au niveau provincial, la Fondation Trillium a réalisé une série de tables rondes dans un bon nombre de municipalités afin de cerner les besoins des communautés et d'y accorder un appui adéquat. Ces rencontres ont eu lieu en 2009 et en 2010 à Durham, London, Sarnia, Cornwall, M'Chigeeng/Île Manitoulin et à Sudbury. Ces forums se sont déroulés indépendamment en anglais et ensuite en français. Ils ont également contribué à créer un dialogue entre les leaders des deux communautés linguistiques.

Le forum d'août 2009 à Sudbury s'est étalé sur deux séances sous le thème suivant :

- *Possibilités en temps difficiles: Table ronde communautaire « Que devons-nous faire pour rendre la communauté de Sudbury la plus dynamique qui soit en Ontario? »*

Les participants ont établi les priorités suivantes dans leur plan d'action :

Le groupe francophone:

1. Suivi aux États généraux
2. Création d'emplois et ressources humaines compétentes
3. Implication des jeunes (secondaire à 25 ans) - Établir une table sectorielle jeunesse qui englobe les huit tables
4. Sudbury / Ville bilingue

Le groupe anglophone:

1. Building capacity
2. Housing
3. Volunteer engagement
4. Community engagement
5. Sustainability/Environment
6. Youth engagement

À la fin de chaque session d'une journée, les deux groupes ont recommandé la tenue d'une troisième session qui réunirait les leaders francophones et anglophones. Le plan d'action de ce nouveau groupe mixte est axé sur les priorités suivantes :

1. Building Bridges / Connecting solitudes
2. Ville bilingue officielle
3. Creative, capable and inclusive community - inclusive community/youth and immigration
4. Using schools and community hubs

Le Comité de planification pourra bénéficier des actions entreprises par l'Assemblée de la francophonie ontarienne (AFO) à la suite de son Forum communautaire (octobre 2009). Certaines des priorités qui y ont été identifiées sont communes à celles prisées par la francophonie de la région de Sudbury :

- Alignement des efforts collectifs pour élargir l'espace francophone/Susciter l'intérêt et l'engagement actif des francophones au développement de la francophonie ontarienne/Enrichir la diversité de la francophonie ontarienne
- Vivre en santé en français en Ontario
- Plus de programmes postsecondaires dans le Nord/Poursuivre les études en français pendant la vie durant
- Renforcement et rapprochement des ACFO régionales et les petites alliances francophones en Ontario

Le Comité de planification voudra garder un œil sur l'un des plans proposés lors de ce forum qui suggère la tenue d'États généraux sur les infrastructures de la communauté francophone de l'Ontario et leur financement équitable. La présidence à l'AFO changera probablement cet automne.

Dans les régions, plusieurs initiatives de planification et de concertation ont été amorcées par les communautés francophones. La liste suivante résume certaines priorités identifiées par ces communautés. Certaines sont communes à la francophonie de Sudbury, d'autres pourraient servir d'inspiration.

TABLEAU 7 : AUTRES COMMUNAUTÉS/PRIORITÉS

CORNWALL : (mars 2010)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ liens intergénérationnels; ➤ impliquer les jeunes au sein des organismes.
TIMMINS (La Ronde) : (avril 2010)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ relève et jeunesse francophone; ➤ construction identitaire.
NORTH BAY : (mai 2010)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ activités et comités ciblant les adolescents; ➤ consolidation communautaire; ➤ communications mobilisatrices.
LONDON : (janvier 2010)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ capacité communautaire; ➤ communications/partage des ressources; ➤ cohésion communautaire; ➤ visibilité de la communauté.

Ces processus devront constamment être sous le radar du Comité de planification. Toute relation de collaboration avec ces communautés se traduira par des gains importants pour chacune des communautés, mais également pour l'ensemble de la francophonie ontarienne.

Les jeunes de la région de la Sudbury ont également identifié leurs priorités lors de l'activité annuelle *Le français pour l'avenir/French for the Future* qui a eu lieu à la fin avril à l'Université Laurentienne. Ils ont notamment demandé la mise en place d'un site internet rassemblant toutes les ressources francophones (priorité 2), une meilleure accessibilité à la culture (priorité 3) et la création d'un centre multiculture (priorité 4). La première priorité réclame davantage de musique et de spectacles. Autrement dit, ces jeunes sont des consommateurs potentiels d'arts et de culture, et pourtant, on peine à les rassembler lors des événements pouvant les intéresser.

Pistes et opportunités

Lorsqu'on parle de voir au « plus grand bien du plus grand nombre » dans les conditions gagnantes, il est de facile de voir que le travail de la communauté francophone de Sudbury peut et doit participer à la réflexion, à la planification, au travail et, par conséquent, à l'évolution à plus grande échelle. Nous sommes une partie intégrale d'une francophonie provinciale, voire nationale, et si toutes ses parties sont en bonne santé, chaque partie en bénéficiera.

Pour cette raison nous avons commencé à dresser des pistes et opportunités qui nous permettront d'arrimer les efforts de la communauté sudburoise à ceux des autres communautés. Dans le climat politique actuel, les leaders de la communauté à Sudbury se doivent de rester à l'affût de ce qui se fait ailleurs.

Il y a certainement d'autres initiatives importantes que le Comité de planification devrait surveiller. Or, il est fastidieux de tenter de dresser une liste de tous ces processus, qu'ils soient globaux ou sectoriels. Comme il s'agit de processus évolutifs, toute tentative de figer leur développement dans le temps peut mener à des pertes d'informations. La proposition d'une maximisation du site internet et de l'intranet répond en tous points aux besoins d'échange continuels de ce type d'information. La partie suivante traitant des « pistes et opportunités » relève des mêmes impératifs.

TABLEAU 8 : Projets / initiatives

Congrès de l'AFMO – septembre 2010 à Kapuskasing

- Implication communautaire – rôle potentiel des municipalités en province
- Présentations axées sur la gouvernance

Fusion des réseaux de Santé du Nord et Moyen Nord

- À devenir/être nommée : Entité de planification

Bureau des anciens de l'école secondaire Franco-Cité à Sturgeon Falls

- Diffuseur artistique et culturel émergent à proximité de Sudbury et North Bay

UCFO - Union des cultivateurs de l'Ontario

- À la veille d'un processus de planification stratégique provincial

Plan global de la municipalité du Grand Sudbury 2009 – 2020

- Arrimage avec les objectifs de la communauté francophone du Grand Sudbury

Projet Espace Leadership – Centre canadien de Leadership en évaluation / Le Clé

- <http://www.espaceleadership.ca/fr/>
- A pour but de développer la capacité des organismes à but non-lucratif en mettant l'accent sur la formation en gouvernance et en leadership
- Cercles de leadership tenus un peu partout en province dans le but d'encourager la concertation et le développement des capacités des leaders (André Lalonde et Lise Lortie)
- Arrimage avec les objectifs et priorités identifiés lors du Forum provincial de l'AFO à Mississauga à l'automne 2009

Forum communautaire – Initiative de planification à North Bay

Mené par le CLÉ et RDÉE Ontario

100^e de l'AFO/Assemblée francophone de l'Ontario

- <http://afo.franco.ca>
- Célébrations en province
- Gala
- Journée du Drapeau
- Suivis aux priorités du Forum provincial

Initiative « Imagine Sudbury » qui a pour but de créer un espace dynamique et écologique dans le cœur de la ville du Grand Sudbury

<http://imaginesudbury.com/>

Social Planning Council of Sudbury

- Rapports de recherche :
- <http://communities.mysudbury.ca/Sites/Social%20Planning%20Council%20of%20Sudbury/Research%20Reports/Forms/AllItems.aspx>

Nouvelle Production télévision – Ramville produit par Carte Blanche production

- <http://www.carteblanchefilms.ca/>
 - Série tournée à Sudbury en 2010-2011-2012
 - Initiative des mêmes producteurs que Météo Plus
 - Occasion pour artistes, techniciens, pigistes de la région
 - Contexte et incitatif pour développement de nouveaux programmes de formation pour les disciplines liées à la production télévisuelle et aux arts de la scène
- Collège Boréal est voit actuellement au développement de programme

Francophones – Candidats - Élections municipales de Sudbury

http://en.wikipedia.org/wiki/Greater_Sudbury_municipal_election,_2010

Francophones aux commissions et comités (demande du bureau de premier ministre de l'Ontario)

PADL : Programme d'appui aux droits linguistiques (Université d'Ottawa)

ANNEXES

VERSION PUBLIQUE

MOYENS/ACTIONS PAR CHANTIER ET PAR OBJECTIF

LÉGENDE-OBJECTIFS

- A. participation/ consommation/ sensibilisation
- B. engagement/adhésion/mobilisation
- C. collaboration/partenariats/concertation
- D. visibilité/mise en valeur
- E. augmentation de la population
- F. formations/compétences

MOYENS-ACTIONS	CHANTIERS	OBJECTIFS
1) Créer une (ou plus d'une) plateforme de concertation entre les Arts, Culture et Patrimoine (ACP) et les secteurs engagés dans les États généraux; la municipalité; les décideurs dans le milieu de l'éducation; les organismes non spécialisés qui présentent des spectacles et activités.	LEADERSHIP	C, D
2) Développer des ressources « centrales » (ex., outils et calendrier commun) et des initiatives communes (ex., améliorer la place des organismes francophones dans le <i>Guide municipal de loisirs</i>).	LEADERSHIP	A, D
3) Incarner la communauté francophone dans « un lieu » ayant une fonction de visage public.	LEADERSHIP	A, B, D
4) Favoriser la pratique de l'ACP auprès des enfants et des ados.	CITOYENNETÉ	A
5) Inciter l'UL et le CB à se doter d'un barème de compétences culturelles pour la formation des éducateurs et éducatrices.	INNOVATION	A, F
6) Inciter la création de formations postsecondaires dans les disciplines artistiques.	INNOVATION	A, F
7) Resserrer les liens avec les programmes de formation existants et contribuer au renforcement de leurs capacités.	INNOVATION	C, F
8) Établir un centre qui favorise l'arrimage entre les entreprises et le transfert des connaissances et des compétences : centralisation des services et programmes; développement professionnel pour les petites et moyennes entreprises (PME).	INNOVATION	B, C, F
9) Assurer une meilleure représentation et une présence active de la communauté francophone sur le plan politique et administratif	LEADERSHIP	B, D
10) Établir un réseau d'expertises et d'entreprises francophones du Nord	LEADERSHIP	A?, C
11) Assurer l'encadrement et la formation en leadership	LEADERSHIP	F
12) Élaborer un plan de développement et de relève de la main-d'oeuvre francophone	LEADERSHIP	F
13) Promouvoir et soutenir les gestes et actions simples sous les quatre grands thèmes de la Fondation Suzuki qui joignent les choix personnels et quotidiens de chacun face au transport, à l'alimentation, à la consommation d'énergie et aux gestes posés	INNOVATION	A, B
14) Créer un système d'information commun qui permet d'identifier la présence des franco-parlants dans toutes les institutions d'enseignement et de formation y inclus les garderies	LEADERSHIP	D, E
15) Créer une chaire en recherche à l'Institut Franco-ontarien de l'Université Laurentienne	LEADERSHIP	F
16) Assurer que la francophonie est bien représentée dans tous les réseaux et cercles décisionnels locaux et provinciaux qui influencent l'éducation de langue française	LEADERSHIP	B, D
17) Assurer qu'un Sudbury pro-français soit mesuré par la présence du français dans la municipalité	LEADERSHIP	A, B, C, D

18) Démographie et attitudes <ul style="list-style-type: none"> • Accroître de beaucoup le nombre d'ayants-droits inscrits dans les écoles de langue française. • Favoriser la croissance du nombre de familles franco-parlantes. • Favoriser le « ré-accrochage » culturel. 	INNOVATION	A, B, E
19) Accroître l'offre de services en français de qualité par des institutions et organismes d'accueil francophones aux nouveaux arrivants	CITOYENNETÉ	A, D
20) Promouvoir les atouts de Sudbury (logements, qualité de vie, système de santé, communauté francophone vivante, etc.).	CITOYENNETÉ	A, D
21) Échanges d'information annuels entre organismes francophones d'un même domaine	LEADERSHIP	C
22) Identifier les organismes désignés par la loi 8	LEADERSHIP	D
23) Relations avec ministères <ul style="list-style-type: none"> • Préparer une feuille de route des services communautaires francophones en justice. • Assurer la concertation des ministères concernés. • Créer des occasions de rencontre entre intervenants francophones et ministères. • Demander aux ministères leurs plans et feuilles de routes pour le développement des SEF. 	LEADERSHIP	A, C, D
24) Assurer la mise en oeuvre de la notion de l'offre active chez les fournisseurs de services	LEADERSHIP	A, E, D
25) Campagnes <ul style="list-style-type: none"> • Mener des campagnes pour inciter les usagers à revendiquer leur droit au français. • Mener des campagnes pour inciter les organismes à hausser leur taux d'utilisation des SEF 	CITOYENNETÉ	A, E, D
26) Assurer l'éducation et la formation des professionnels francophones en fournissant le support requis	LEADERSHIP	B, D
27) Agir sur les déterminants sociaux de la santé : <ol style="list-style-type: none"> a. Le réseau de soutien social b. Le niveau de scolarité c. L'emploi et les conditions de travail d. Les environnements sociaux e. La géographie (désavantages des régions excentriques) f. Les environnements physiques (milieu naturel, eau, air, habitation, aménagements collectifs...) g. Le développement sain dans l'enfance (notamment la saine alimentation) h. Les services de santé i. Le sexe (éliminer les inégalités de la condition des femmes) j. La culture (diverses minorités sont plus vulnérables en raison de leurs différences culturelles et les risques auxquels elles sont exposées) 	INNOVATION CITOYENNETÉ LEADERSHIP	A, B, C, D, E, F
28) Bénévolat <ul style="list-style-type: none"> • Mener une campagne pour encourager le bénévolat en français. « Je fais ma part... et toi ? » • Contre l'effet TLM 	CITOYENNETÉ	A B, D
29) Créer un programme de transition pour les retraités afin qu'ils/elles fassent du bénévolat	CITOYENNETÉ	B, C, D
30) Regrouper les services communautaires pour une conférence et des ateliers de formation une fois l'an	LEADERSHIP	D, F
31) Apprendre comment fonctionne un C.A., le rôle de la présidence, l'importance des statuts et règlements, comment organiser une activité avec succès, comment faire la collecte de fonds, comment remplir une demande de subvention, comment communiquer avec les médias	LEADERSHIP	D, F
32) Créer un répertoire des services sociaux en français dans le Grand Sudbury pour promouvoir ce qui est disponible et révéler les lacunes	LEADERSHIP	A, D
33) Afficher dans tous les bureaux la disponibilité de services en français (SEF) pour éviter au client le fardeau de la demande	CITOYENNETÉ	A, D

Résultats immédiats et intermédiaires États généraux de la région de Sudbury Modèles logiques sectoriels

Résultats immédiats

Arts, culture et patrimoine

- Mise en place de mécanismes pour favoriser la pratique, la participation et la consommation de l'ACP.
- Mise en place de moyens pour soutenir l'intérêt et obtenir l'adhésion de la communauté et des décideurs envers l'ACP.
- Les besoins matériels, financiers et pédagogiques du milieu de l'ACP sont identifiés et les collaborations pertinentes établies.

Économie

- Appréciation des consommateurs et augmentation du chiffre d'affaires
- Meilleure sensibilisation des services en français auprès des commerçants et de la ville
- De meilleures compétences entrepreneuriales
- Meilleure représentation de la communauté francophone au niveau politique, associatif et administratif
- Meilleure planification et coordination entre les secteurs (gouvernement, éducation, entreprises)
- Mise en valeur de l'importance d'infrastructures modernisées
- L'ensemble de la collectivité de Sudbury est interpellée pour la mise en œuvre du développement durable et du tournant vert

Éducation

- Le positionnement politique et stratégique de la francophonie pour influencer favorablement le processus décisionnel public.
- La mobilisation communautaire

Immigration

- Sudbury reconnue (ici et ailleurs) en tant que ville d'accueil pour immigrants francophones.
- Capacité de rétention des étudiants étrangers qui fréquentent nos institutions.
- Capacité de rétention des travailleurs temporaires étrangers et de leur famille.

- Intégration des institutions multiculturelles francophones (CIFS, Boréal international, Laurentienne international, etc.) dans les plans de la Ville et des autres institutions (Chambre de Commerce, Samssa, etc.) qui traitent d'immigration.
- Concertation accrue des organismes qui travaillent avec et pour les nouveaux arrivants (CIFS, Réseau du Nord, Laurentienne internationale, Boréal international, petites entreprises, etc.).

Justice

- Accessibilité accrue des services.
- Imputabilité accrue des fournisseurs de services.

Santé

- Accessibilité des services de santé
- Habitudes et milieu de vie sains

Services communautaires

- Rehausser le nombre de bénévoles dans les organismes francophones.

Services sociaux

- Augmentation de la capacité de former et de retenir les francophones. (Les organismes servent actuellement de tremplins vers des emplois gouvernementaux mieux payés.)
- Communication : meilleure visibilité des services.
- Prévention : stratégies qui visent les problématiques des francophones.
- Valorisation : il devient naturel de demander les services en français et de s'y attendre.
- Service avec respect sans délai, pour que le service en français n'ait pas un impact négatif sur le client.

Résultats intermédiaires

Arts, culture et patrimoine

- Un nombre accru de francophones, de francophiles et de nouveaux arrivants pratique l'ACP.
- Un nombre accru de francophones participe aux événements et consomme les produits ACP locaux.
- L'ACP jouit d'une reconnaissance et d'un rayonnement accrus à l'intérieur et à l'extérieur de la région.

Économie

- Plus d'entrepreneurs francophones dans tous les secteurs et valorisation des entreprises francophones
- Compétence en représentation des intérêts des communautés et des entreprises (*advocacy*)
- Inclusion de la préparation de la main-d'oeuvre francophone dans des projets locaux (ex. mines)
- Meilleure compréhension des études des écarts (emplois disponibles / main d'oeuvre disponible)
- Réduction des barrières nuisant au développement d'infrastructure (*red tape*)
- De meilleures stratégies d'investissement et une meilleure accessibilité à des fonds d'infrastructure
- Meilleure compréhension du concept « Achat chez nous – achat local »

Éducation

- La mise au point d'un réseau complet de programmes éducatifs en langue française :
- Un réseau complet d'institutions d'enseignement de langue française du préscolaire au troisième cycle soutenu par des formules de financement adéquates.
- Des programmes d'immersion gérés par les conseils scolaires de langue française.
- Un nombre de programmes francophones égal à ce qui est disponible en anglais dans le Nord.
- Des ateliers d'apprentissage modernes et accueillants.
- Tout apprenti de langue française est formé dans sa langue maternelle.
- Le profil des besoins et des intérêts en éducation des franco-parlants du troisième âge.
- Les disciplines artistiques et culturelles offertes en français dans nos institutions.
- Le programme de l'École de médecine du Nord de l'Ontario offert entièrement en français.

Immigration

- Une augmentation de la proportion de la population de langue française sur le territoire de l'ACFO.
- Une communauté accueillante envers les nouveaux arrivants francophones.
- Une plus grande utilisation des services offerts aux nouveaux arrivants.

- De nouveaux arrivants qui contribuent activement à l'enrichissement économique, social et culturel de la communauté.

Justice

- La communauté utilise davantage les services du système judiciaire en français.
- Les pourvoyeurs démontrent activement leur engagement envers les services en français (SEF).

Santé

- Utilisation accrue par la communauté des services de santé en français.
- Une communauté francophone ayant un sens d'appartenance, ainsi que des niveaux de revenu et d'éducation équitables et faisant partie intégrante de la communauté élargie.

Services communautaires

- Renforcement de la capacité d'agir des organismes de langue française.
- Appui et augmentation du nombre d'activités en français dans le Grand Sudbury.

Services sociaux

- Accès sans barrières à la pleine gamme des services sociaux en français.
- Les individus francophones ont le sens d'appartenance, de bien-être et d'inclusion sociale.
- Le francophone vit dans sa communauté comme membre à part entière.

Moyens

États généraux de la région de Sudbury

Modèles logiques sectoriels

Arts, culture et patrimoine

- Créer une (ou plus d'une) plateforme de concertation entre les Arts, Culture et Patrimoine (ACP) et : les secteurs engagés dans les États généraux; la municipalité; les décideurs dans le milieu de l'éducation; les organismes non spécialisés qui présentent des spectacles et activités.
- Analyser les besoins en matière d'infrastructures d'accueil, de création et de diffusion de l'ACP.
- Identifier les freins à la pratique/participation/consommation et des stratégies pour les débloquer.
- Faire reconnaître le Regroupement des organismes culturels de Sudbury (ROCS) comme porte-parole du milieu professionnel de l'ACP.
- Développer un argumentaire en appui au développement et à l'entretien des infrastructures de l'ACP.
- Développer des ressources « centrales » (ex., outils et calendrier commun) et des initiatives communes (ex., améliorer la place des organismes francophones dans le *Guide municipal de loisirs*).
- Incarner la communauté francophone dans « un lieu » ayant une fonction de visage public.
- Favoriser la pratique de l'ACP auprès des enfants et des ados.
- Développer des liens entre l'ACP et le tourisme dans le Grand Sudbury.
- Inciter l'UL et le CB à se doter d'un barème de compétences culturelles pour la formation des éducateurs et éducatrices.
- Créer une campagne de sensibilisation et de valorisation des activités et des réalisations en ACP.
- Créer une brochure promotionnelle de l'offre d'activités et de produits ACP.
- Obtenir un financement public adapté aux réalités régionales et sudburoises :
 - Étude/analyse/comparaison des dépenses des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux du Grand Sudbury avec celles de leurs homologues des centres urbains.
 - Étudier les modèles de compensation existants qui tiennent compte des contextes régionaux.
 - Établir une comparaison entre les occasions offertes aux organismes anglophones et francophones du Grand Sudbury en provenance du secteur privé ou en matière de redressement public.
- Inciter la création de formations postsecondaires dans les disciplines artistiques.
- Resserrer les liens avec les programmes de formation existants et contribuer au renforcement de leurs capacités.

Économie

- Établir un centre qui favorise l'arrimage entre les entreprises et le transfert des connaissances et des compétences : centralisation des services et programmes; développement professionnel pour les petites et moyennes entreprises (PME).
- Assurer une meilleure représentation et une présence active de la communauté francophone sur le plan politique et administratif
- Établir un réseau d'expertises et d'entreprises francophones du Nord
- Assurer l'encadrement et la formation en leadership
- Élaborer un plan de développement et de relève de la main-d'oeuvre francophone
- Mener une initiative de sensibilisation du grand public et des instances politiques à l'importance des investissements en infrastructure
- Promouvoir et soutenir les gestes et actions simples sous les quatre grands thèmes de la Fondation Suzuki qui joignent les choix personnels et quotidiens de chacun face au transport, à l'alimentation, à la consommation d'énergie et aux gestes posés

Éducation

- Assurer une responsabilité partagée de la mission proposée pour l'éducation française à Sudbury.
- Créer un système d'information commun qui permet d'identifier la présence des franco-parlants dans toutes les institutions d'enseignement et de formation y inclus les garderies.
- Créer une chaire en recherche à l'Institut Franco-ontarien de l'Université Laurentienne.
- Assurer que la francophonie est bien représentée dans tous les réseaux et cercles décisionnels locaux et provinciaux qui influencent l'éducation de langue française.
- Assurer qu'un Sudbury pro-français soit mesuré par la présence du français dans la municipalité.
- Formuler une définition élargie et adoptée par tous du terme « francophone ».
- Créer une section de langue française au sein de l'Ordre des éducatrices.
- Assurer une présence francophone au Conseil d'administration de l'Ordre des éducatrices.
- Assurer un nombre suffisant de franco-parlants au Conseil d'administration de l'École de médecine.
- Accroître de beaucoup le nombre d'ayants-droits inscrits dans les écoles de langue française.
- Favoriser la croissance du nombre de familles franco-parlantes.
- Favoriser le « ré-accrochage » culturel.
- Créer un collectif francophone pour faire avancer le dossier d'une université française à Sudbury

Immigration

- Obtenir la reconnaissance et le financement adéquat et permanent par CIC des groupes qui accueillent et travaillent avec et pour les nouveaux arrivants
- Assurer la participation de la communauté francophone au programme municipal *Partenariats locaux en matière d'immigration* (LIP).
- Accroître l'offre de services en français de qualité par des institutions et organismes d'accueil francophones aux nouveaux arrivants
- Promouvoir les atouts de Sudbury (logements, qualité de vie, système de santé, communauté francophone vivante, etc.).
- Sensibiliser la communauté, y inclut les agences de placement et les services de ressources humaines des grandes entreprises, les propriétaires de logements, etc. aux réalités des arrivants.
- Coordonner les organismes d'accueil avec les activités de recherche d'emplois existantes (foires d'emplois Laurentienne et Boréal, OTAB, etc.)
- Travailler avec les organismes communautaires déjà engagés dans le processus de relier les employeurs qui ont des besoins spécifiques en ressources humaines
- avec les nouveaux arrivants qui possèdent ces compétences (link employers with skilled immigrants).
- Travailler avec la Ville et le CIFS afin que ce dernier soit intégré à la structure municipale en ce qui a trait à l'attraction, l'accueil et la rétention des nouveaux arrivants francophones, qu'ils soient issus de l'immigration primaire ou secondaire. Cette intégration du CIFS doit comprendre des locaux dans les centres municipaux, du personnel, l'accès à tous les services et à l'infrastructure de la Ville, un financement municipal

Justice

- Assurer la concertation et le réseautage des intervenants individuels et des services en vue d'améliorer l'accès.
- Échanges d'information annuels entre organismes francophones d'un même domaine.
- Identifier les organismes désignés par la loi 8.
- Préparer une feuille de route des services communautaires francophones en justice.
- Assurer la concertation des ministères concernés.
- Créer des occasions de rencontre entre intervenants francophones et ministères.
- Demander aux ministères leurs plans et feuilles de routes pour le développement des SEF.
- Assurer la mise en oeuvre de la notion de l'offre active chez les fournisseurs de services.
- Mener des campagnes pour inciter les usagers à revendiquer leur droit au français.
- Mener des campagnes pour inciter les organismes à hausser leur taux d'utilisation des SEF.
- Mettre à contribution le domaine de l'éducation et de la formation.
- Mener une campagne carrières en justice auprès de la jeunesse francophone.
- Développer une école de droit en français à Sudbury.

Santé

Pour l'accessibilité des services de santé :

- Assurer le réseautage, concertation et coordination des services pour améliorer l'accès et le service aux clients. Exemples : joindre les professionnels francophones avec les clients francophones, échanger l'information entre organismes francophones dans le même domaine, identifier et augmenter le nombre d'organismes désignés par la loi 8.
- Rallier les organismes, professionnels et employés au principe de l'offre active (plan de marketing et campagne de sensibilisation pour l'offre de services par des professionnels francophones).
- Assurer l'éducation et la formation des professionnels francophones en fournissant le support requis.
- Valoriser les professionnels de la santé pour leur travail et leur offre active, de manière à favoriser la rétention.

Pour les habitudes et le milieu de vie sains :

- Assurer la promotion de la santé et la prévention des maladies.
- Assurer l'imputabilité de l'offre : la prise de décisions par et pour les francophones dans les établissements de santé est essentielle pour répondre à leurs aspirations.
- Agir sur les déterminants sociaux de la santé :
 - Le réseau de soutien social
 - Le niveau de scolarité
 - L'emploi et les conditions de travail
 - Les environnements sociaux
 - La géographie (désavantages des régions excentriques)
 - Les environnements physiques (milieu naturel, eau, air, habitation, aménagements collectifs...)
 - Le développement sain dans l'enfance (notamment la saine alimentation)
 - Les services de santé
 - Le sexe (éliminer les inégalités de la condition des femmes)
 - La culture (diverses minorités sont plus vulnérables en raison de leurs différences culturelles et les risques auxquels elles sont exposées)

Services communautaires

- Mener une campagne pour encourager le bénévolat en français. « Je fais ma part... et toi ? »
- Contrer l'effet TLM (toujours les mêmes).
- Contrer le déclin de l'adhésion à certains clubs.
- Contrer la tendance à faire le bénévolat en anglais.
- Faire plus pour solliciter le bénévolat.
- Créer un programme de transition pour les retraités afin qu'ils/elles fassent du bénévolat.
- Regrouper les services communautaires pour une conférence et des ateliers de formation une fois l'an.
- Apprendre comment fonctionne un C.A., le rôle de la présidence, l'importance des statuts et règlements, comment organiser une activité avec succès, comment faire la collecte de fonds, comment remplir une demande de subvention, comment communiquer avec les médias.
- Proposer au *Voyageur* une rubrique « Reconnaissance des bénévoles »

Services sociaux

- Créer une table sectorielle des services sociaux ayant un lien avec les *Local Service System Management Tables* des ministères, comme lieu de rencontre et de concertation visant à améliorer les services aux francophones.
- Créer un répertoire des services sociaux en français dans le Grand Sudbury pour promouvoir ce qui est disponible et révéler les lacunes.
- Afficher dans tous les bureaux la disponibilité de services en français (SEF) pour éviter au client le fardeau de la demande.
- Accroître le financement, en reconnaissance du fait que le recrutement et la rétention des francophones est plus coûteux.
- Mener une campagne de promotion pour sensibiliser les fournisseurs et les clients de services : campagnes qui viseraient les problèmes sociaux tout en faisant la promotion des SEF.
- Assurer une meilleure fonction de plaidoyer/revendication de services au nom des clients.
- Augmenter la capacité d'intervention précoce pour éviter la croissance des problématiques et des coûts qu'elles entraînent.