

Rapport d'étude sur la gouvernance communautaire des organismes francophones de Terre-Neuve-et-Labrador



**491, rue Centrale
Memramcook (N.-B.)
E4K 3R3**

www.SynergieFr.ca

Le 4 novembre 2017

Table des matières

RÉPERTOIRE DES SIGLES	4
I) INTRODUCTION	5
A) But de l'étude	5
B) Comité de suivi	6
C) Méthodologie	8
II) ENJEUX SECTORIELS	12
A) Analyse de la situation actuelle	12
i) Enjeux provinciaux.....	12
ii) Enjeux de la région de la Péninsule de Port-au-Port.....	14
iii) Enjeux de la région de Labrador City.....	16
iv) Enjeux de la région de Saint-Jean.....	17
B) Recommandations	18
III) GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE : MANDAT DES ORGANISMES	19
A) Analyse de la situation actuelle et recommandations	20
i) Éducation.....	20
ii) Développement communautaire.....	23
iii) Services en français.....	28
iv) Économie.....	28
v) Communications.....	29
vi) Immigration.....	31
IV) STRUCTURE DÉCISIONNELLE DE LA FFTNL	33
B) Analyse de la situation actuelle	33
i) Statuts et règlements.....	33
ii) Procès-verbaux du CP.....	35
iii) Descriptions de tâches.....	36
iv) Poste de la direction générale de la FFTNL.....	37
v) Structure de gouvernance de l'ARCO.....	37
C) Recommandations	38
V) EFFICACITÉ DES RESSOURCES	40
A) Analyse de la situation actuelle et recommandations	40
i) Ressources financières.....	40
ii) Ressources humaines.....	42
iii) Développement communautaire.....	43
iv) Structure décisionnelle.....	44
VI) PLAN DE DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET RÉGIONAL	45
A) Analyse de la situation actuelle	45
B) Recommandations	45
i) Élaboration et adoption.....	45
ii) Gestion.....	46
iii) Évaluation.....	47
VII) MÉCANISME D'ÉVALUATION ET DE RECOMMANDATION À PATRIMOINE CANADIEN	48
A) Analyse de la situation actuelle	48

B) Recommandations	51
VIII) COMPILATION DES RECOMMANDATIONS	53
IX) PLAN D’ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	68
Annexe A - Organismes consultés	68
Annexe B - Lettre de la FPFTNL	69
Annexe C - Lettre du Gaboteur.....	71
Annexe D - Questionnaires d’entrevues individuelles et d’organismes.....	74
Annexe E - Questionnaire utilisé durant les consultations communautaires.....	83
Annexe F - Questionnaire d’entrevue pour PCH.....	86
Annexe G - Philosophie de la FFTNL	104
Annexe H - Plan de développement global.....	109
Annexe I - Plan stratégique régional de la région de la Péninsule de Port-au-Port.....	116
Annexe J - Plan stratégique régional de la région de Labrador City.....	121
Annexe K - Plan stratégique régional de la région de Saint-Jean	125

RÉPERTOIRE DES SIGLES

Association communautaire francophone de Saint-Jean (ACFSJ)

Association francophone du Labrador (AFL)

Assemblée générale annuelle (AGA)

Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO)

Bureau de direction (BD)

Conseil scolaire francophone provincial (CSFP)

Conseil provincial de la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (CP)

Direction générale (DG)

Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL)

Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FPFTNL)

Franco-Jeunes de Terre-Neuve et du Labrador (FJTNL)

Patrimoine canadien (PCH)

Plan de développement global (PDG)

Plan stratégique régional (PSR)

Terre-Neuve-et-Labrador (TNL)

Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE)

I) INTRODUCTION

A) But de l'étude

Le mandat pour la production de ce rapport d'étude provient de la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL), en vertu d'une résolution adoptée par son Conseil provincial (CP)¹. Pour comprendre le but de l'étude, nous devons comprendre les contextes actuels dans lesquels évolue la gouvernance communautaire des organismes francophones de Terre-Neuve-et-Labrador (TNL). Ces contextes sont résumés par la FFTNL de la façon suivante dans l'appel d'offres :

CONTEXTE #1

Depuis 2004, les organismes francophones de TNL sont financés avec une enveloppe budgétaire Canada / Communauté dont le montant est depuis resté strictement inchangé. Le statu quo de ce financement, couplé avec les effets réducteurs de l'inflation économique (très forte ces dernières années à Terre-Neuve-et-Labrador) et la nécessité de conserver des salaires suffisamment attractifs pour recruter et retenir les employés (taux de chômage réduit à St-Jean et au Labrador + compétitions locales très fortes pour recruter du personnel bilingue), ont pour conséquence d'avoir réduit d'environ 50% les capacités opérationnelles du secteur associatif communautaire ces 10 dernières années.

De plus, Patrimoine canadien (PCH) souhaite mettre en œuvre la « Nouvelle logique d'investissement » pour le 1^{er} avril 2016, qui vise à une certaine recentralisation de ses investissements autour de ses mandats premiers (culture, communication & jeunesse).

CONTEXTE #2

Patrimoine canadien a annoncé en octobre 2015 la suppression du Comité d'évaluation et

¹ FFTNL/CP/03OCTOBRE2014/508

de recommandation communautaire. Ce comité mis en place en 2009 avait pour rôle d'analyser les demandes de financement au volet « Vie communautaire » de l'entente Canada / Communauté, afin de présenter ses recommandations à PCH et de s'assurer que les priorités de la communauté soient respectées.

À la demande de la FFTNL, PCH s'est montré ouvert à conserver un mode de recommandation communautaire, aux conditions que celui-ci :

- Ne ralentisse pas le processus administratif afin que les normes de service (délais) de ce ministère puissent être respectées;
- Soit souple et peu onéreux à mettre en œuvre;
- Soit apte à recommander aisément des évolutions des financements en fonction de l'évolution des besoins et des priorités de la communauté.

En fonction de ces contextes, l'entente contractuelle conclue entre Synergie Fr inc. et la FFTNL stipulait que le rapport d'étude devait contenir les éléments suivants :

- Un état des lieux du secteur communautaire francophone (financé principalement par PCH), incluant :
 - Descriptif des ressources humaines, financières et matérielles actuelles ;
 - Descriptif des services rendus à la communauté.
- Une ou des proposition(s) de réforme(s) ou de restructuration(s) du secteur associatif communautaire (si jugée utile);
- Une liste de priorités qui seraient financées si l'enveloppe budgétaire de l'entente Canada / Communauté était augmentée.
- Des propositions permettant l'évaluation et la recommandation par la communauté des demandes de financement déposées auprès de l'entente Canada / Communauté.

B) Comité de suivi

Pour assurer l'intégrité et l'indépendance de cette étude, le CP a établi un Comité de suivi. Celui-ci a pour responsabilité la gestion de l'étude sur la gouvernance communautaire des

organismes francophones de TNL et sert de lien avec le consultant retenu pour mener à bien ce projet, soit Synergie Fr inc. Ce Comité de suivi est composé de trois bénévoles, dont chacun est issu d'une région abritant un organisme francophone régional recevant du financement de PCH. Il faut cependant souligner qu'aucun membre du Comité ne siège présentement à un conseil d'administration et qu'aucun membre ne reçoit de rémunération de la part de la FFTNL. Voici une courte présentation des membres du Comité de suivi :

Mireille Thomas (pour la région de Saint-Jean) – Originaire de Marseille, en France, Mireille Thomas a enseigné le français langue seconde à l'Université Memorial de Terre-Neuve pendant 38 ans. Son implication auprès de la francophonie provinciale l'a menée à siéger, notamment, en tant que présidente de l'Association communautaire francophone de Saint-Jean et présidente de la FFTNL. En 1999, le ministère responsable du Bureau des politiques sur la condition féminine de TNL l'a nommée l'une des trois femmes francophones de l'année. En 2003, elle a été récipiendaire de la Médaille du jubilé d'or de la reine Elizabeth II, une distinction honorifique nationale décernée aux Canadiens et Canadiennes dont les contributions et réalisations dans leur communauté ou au pays sont exceptionnelles. Madame Thomas est particulièrement fière d'avoir présidé le comité mis sur pied pour établir le Centre des Grands-Vents. Elle est aujourd'hui représentante provinciale auprès de la Fédération des aînées et aînés francophones du Canada.

Julio Custodio (pour la région de Labrador City) – Dès son arrivée à Labrador City en 1972, Julio Custodio a travaillé à l'épanouissement et à la promotion de la communauté francophone de TNL. Il a été président de l'Association francophone du Labrador, ainsi que président de la FFTNL, et ce, pour quatre mandats. Parmi ses autres contributions au sein de la communauté, il faut mentionner qu'il a été administrateur de la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada et qu'il a siégé au conseil d'administration de la Société Nationale de l'Acadie pendant de nombreuses années. En juillet 2016, Monsieur Custodio s'est vu remettre la Médaille du souverain pour les bénévoles par le gouverneur général du Canada, Son Excellence le très honorable David Johnston.

Robert Cormier (pour la région du Port-au-Port) – Enseignant de formation, Robert Cormier a débuté sa carrière au sein du corps professoral de l'École Notre-Dame-du-Cap de Cap Saint-Georges. Il a d'ailleurs travaillé au développement d'un système d'éducation en français et en français langue seconde. Monsieur Cormier a été membre fondateur des Terre-Neuviens Français, et il en assure également la présidence. Parmi les autres organismes auprès desquels Monsieur Cormier a œuvré figurent la Fédération des parents francophones de TNL et la FFTNL, toujours en tant que président. En 1992, Monsieur Cormier a eu l'honneur de recevoir la Médaille Léger-Comeau, la plus haute distinction remise par la Société Nationale de l'Acadie en guise de reconnaissance d'un individu pour sa contribution au développement de l'Acadie et du peuple acadien. Le dévouement de Monsieur Cormier auprès des francophones de TNL lui a aussi valu d'être nommé membre de l'Ordre du Canada en 2002.

Comme ces présentations le démontrent, les membres du Comité de suivi ont tous fait preuve d'un haut niveau d'implication à l'intérieur de la communauté. D'ailleurs, chaque membre du Comité de suivi est récipiendaire du Prix Roger-Champagne, qui est remis chaque année à une personnalité francophone ou acadienne pour son apport au développement de la Francophonie de TNL. Les membres du Comité de suivi, par leurs connaissances profondes du secteur communautaire francophone de TNL, ont constitué une ressource précieuse lors du processus de consultation, et leur collaboration était indispensable à l'aboutissement de ce rapport d'étude.

C) Méthodologie

L'approche utilisée pour la réalisation de cette étude a mis l'accent sur la participation des membres de la communauté francophone de TNL. De plus, comme il était important de connaître la réalité quotidienne des organismes et des membres de la communauté, Synergie Fr inc. a mené trois différents types de consultations.

1. Tout d'abord, des consultations individuelles de « clients » des organismes communautaires ont eu lieu. Il faut mentionner que la plupart de ces individus consultés ont une bonne connaissance du milieu communautaire francophone, du moins de celui de leur région respective. Plusieurs ont même déjà été membres d'un conseil d'administration d'un organisme francophone, et continuent de s'impliquer d'une manière ou d'une autre au sein de la communauté.
2. Deuxièmement, des consultations auprès de membres des conseils d'administration et de dirigeants des organismes francophones de TNL ont également pris place. La liste des organismes consultés se trouve à l'annexe A.

Malheureusement, deux organismes ont refusé de participer aux consultations : la Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador ainsi que le journal Le Gaboteur. Les raisons pour lesquelles ces organismes ont refusé de participer à cette étude sont mentionnées dans les lettres figurant aux annexes B et C.

Pour les deux premiers types de consultations, la liste de personnes à consulter a été fournie par le Comité de suivi. Néanmoins, elle a été légèrement modifiée afin d'obtenir une liste plus complète. Il était important de consulter le plus d'acteurs et d'intervenants communautaires possible, afin d'avoir une perspective juste et claire de la situation actuelle de la Francophonie de TNL. Pour ces deux types d'entrevues, 30 personnes ont été consultées.

3. Enfin, Synergie Fr inc. a organisé des consultations publiques, tenues du 13 au 17 septembre 2016, dans les cinq communautés suivantes :
 - Saint-Jean de Terre-Neuve;
 - Happy Valley-Goose Bay;
 - Labrador City;
 - Cap Saint-Georges;

- La Grand'Terre.

Bien que le taux de participation aux consultations publiques ait varié d'une communauté à l'autre, dans chacune d'entre elles, les personnes présentes ont permis de dresser un portrait précis de leur réalité quotidienne et de leurs besoins respectifs.

Durant toutes les consultations, il est important de mentionner que les participants ont été invités à communiquer avec Synergie Fr inc. s'ils désiraient rectifier, modifier ou ajouter une réponse ou un commentaire à leur premier témoignage. Cette invitation a bien servi, car quelques individus ont voulu nuancer des propos qu'ils avaient tenus au cours des consultations originales.

Pour ce qui est du déroulement des entrevues, les questionnaires utilisés avaient été conçus en fonction des informations fournies par l'appel d'offres, par l'entente contractuelle, ainsi que par le Comité de suivi lors d'une téléconférence. Par contre, il faut mentionner que les questionnaires ont connu une certaine évolution durant la période des consultations. Certaines modifications apportées aux questionnaires ont été le fruit d'une clarification du mandat, des attentes et de la situation actuelle de la francophonie à TNL. Les questionnaires ont également été légèrement adaptés aux connaissances des personnes consultées. Cela dit, les modifications n'ont pas eu d'impact négatif sur la cueillette des données, car l'information nécessaire a quand même été recueillie. En annexe, nous retrouvons les questionnaires suivants :

1. la dernière version du questionnaire utilisé lors des consultations individuelles et d'organismes (annexe D);
2. le questionnaire utilisé durant les consultations publiques (annexe E);
3. le questionnaire utilisé durant l'entrevue avec PCH (annexe F).

Pour conclure, il est à noter que plusieurs autres sources ont été consultées. Les informations recueillies lors des consultations se sont révélées très utiles et pertinentes,

mais elles demeuraient tout de même basées sur les perceptions des participants. Il était donc nécessaire d'aller plus loin, et de consulter d'autres sources afin d'avoir une idée plus objective de la situation actuelle. La liste de ces sources se trouve à la bibliographie.

II) ENJEUX SECTORIELS

Le but de cette section est d'identifier et d'analyser les enjeux provinciaux et régionaux dans les secteurs suivants :

- Éducation
- Développement communautaire
- Services en français
- Économie
- Communications
- Immigration

A) Analyse de la situation actuelle

i) Enjeux provinciaux

(1) Éducation

- 1.1. Le manque d'infrastructures scolaires décourage les parents de placer leurs enfants dans le système scolaire francophone.
- 1.2. Trois écoles offrent la programmation francophone au niveau secondaire mais très peu d'élèves parviennent à la 12^e année, car ils font le saut au système d'éducation anglophone.
- 1.3. Les parents francophones ne veulent pas que leurs enfants perdent leur langue maternelle.
- 1.4. Les parents ayants droit veulent que leurs enfants soient bilingues avec une bonne maîtrise du français. Ils veulent avoir accès à des programmes de francisation dans le système scolaire francophone.
- 1.5. La population francophone ne comprend pas la politique d'admission des élèves du Conseil scolaire francophone provincial (CSFP).
- 1.6. Chez les jeunes, il y a un manque de fierté concernant leur identité francophone.
- 1.7. La population francophone n'a pas accès à la formation postsecondaire en français.

- 1.8 Le CSFP n'exerce pas son plein pouvoir de gestion et de contrôle sur le système d'éducation francophone.
- 1.9 Les enfants francophones et de parents ayants droit ne s'expriment pas toujours confortablement en français.

(2) Développement communautaire

- 2.1 Les parents francophones, ayants droit et de familles exogames n'ont pas toujours conscience de l'importance d'une éducation en français pour leurs enfants.
- 2.2 Les parents ayants droit et de familles exogames n'ont pas accès à des garderies et à des programmes de prématernelle en français.
- 2.3 Les parents exogames n'ont pas les outils qui permettent à leurs enfants de devenir bilingues dans leur milieu familial.
- 2.4 Plusieurs francophiles et anglophones aimeraient perfectionner ou apprendre la langue française.
- 2.5 La population anglophone aurait avantage à mieux comprendre le patrimoine linguistique, culturel, artistique et historique de la Francophonie de TNL.
- 2.6 Les parents francophones auraient avantage à mieux connaître leur rôle de premier éducateur de leurs enfants.
- 2.7 Le niveau d'analphabétisme est élevé au sein de la population francophone.
- 2.8 Les communautés émergentes de Happy Valley-Goose Bay, Corner Brook et de Stephenville ont besoin du soutien de la Francophonie de TNL.

(3) Services en français

- 3.1 Il y a très peu de services gouvernementaux offerts en français.
- 3.2 Il y a un besoin urgent d'offrir des services de santé en français.
- 3.3 Il y a très peu de promotion des services existants en français.

(4) Économie

- 4.1 Peu d'emplois requièrent d'être bilingues.
- 4.2 Plusieurs entrepreneurs francophones pourraient bénéficier d'un appui pour débiter leur entreprise.

- 4.3 Les communautés francophones auraient avantage à promouvoir davantage leurs communautés en tant que destinations touristiques culturelles.

(5) Communications

- 5.1 Le Gaboteur est peu lu dans les communautés francophones de TNL.
- 5.2 Le Gaboteur pourrait être utilisé davantage comme un outil pédagogique au sein des écoles francophones et d'immersion.
- 5.3 En adoptant certains partis pris, Le Gaboteur contribue à la diviser de la communauté francophone.
- 5.4 Le Gaboteur a déjà refusé de publier certains articles provenant d'organisme communautaire.
- 5.5 Le Gaboteur devrait se faire davantage un outil de développement communautaire.
- 5.6 Des radios communautaires possèdent des locaux et des équipements dans trois régions, mais elles sont rarement en onde.

(6) Immigration

- 6.1 Les parents francophones nouvellement arrivés dans la province ont besoin d'aide pour s'intégrer à la communauté francophone.
- 6.2 Les nouveaux arrivants entrepreneurs ont besoin d'aide à se trouver un emploi.

ii) Enjeux de la région de la Péninsule de Port-au-Port

(1) Éducation

- 1.1 Les infrastructures scolaires ont besoin d'être améliorées.
- 1.2 L'école francophone a besoin de valoriser la culture, l'identité et la fierté francophone.

(2) Développement communautaire

- 2.1 Il faut savoir retenir les élèves qui fréquentent l'école francophone, et augmenter le nombre de ces élèves.

- 2.2 La communauté francophone doit valoriser la culture, l'identité et la fierté francophone à l'école.
- 2.3 Les services communautaires à La Grand'Terre et à L'Anse-aux-Canards ont grandement besoin d'être améliorés : distribution de l'eau potable, service cellulaire, Internet haute vitesse, poste d'essence, épiceries, tourisme, services de santé et de transport public.
- 2.4 Plusieurs adultes aimeraient apprendre le français.

(3) Services en français

- 3. Les services en matière de santé ainsi que les services fournis par Postes Canada et la Gendarmerie Royale du Canada ne sont pas disponibles en français.

(4) Économie

- 4.1 Les entrepreneurs francophones ont besoin d'aide pour commencer leur entreprise.
- 4.2 Les touristes auraient avantage à vivre une meilleure expérience culturelle à la Péninsule.
- 4.3 Les enseignes ne reflètent pas les cultures de la région (anglophone, francophone, micmaque).
- 4.4 Les emplois qui requièrent d'être bilingues sont peu nombreux.

(5) Communications

- 5.1 Le Gaboteur n'est pas utilisé comme un outil de développement communautaire.
- 5.2 La radio communautaire n'est pas en ondes.
- 5.3 La communauté francophone n'est pas présente en ligne.

(6) Immigration

- 6.1 Les nouveaux arrivants ont besoin d'être accueillis et appuyés par la communauté francophone.
- 6.2 La communauté francophone pourrait mieux comprendre la situation vécue par les nouveaux arrivants.

iii) Enjeux de la région de Labrador City

(1) Éducation

- 1.1 La communauté francophone a besoin d'un centre scolaire communautaire pour répondre à ses besoins scolaires, culturels, sportifs et sociaux.
- 1.2 Actuellement, les élèves ont accès à un système de transport scolaire unilingue francophone, mais certaines pressions sont exercées dans le but de rétablir les autobus bilingues pour des raisons financières.

(2) Développement communautaire

- 2.1 La survie du système scolaire francophone dépend du nombre d'élèves qui s'inscrivent dans les garderies et prématernelles francophones.
- 2.2 Il y a trop d'élèves qui quittent le système scolaire francophone avant la fin de leur 12^e année.
- 2.3 Le nouveau Centre des jeunes situé dans l'édifice de l'Association francophone du Labrador (AFL) pourrait être utilisé davantage par les jeunes francophones.
- 2.4 La très grande majorité des affiches de Labrador City sont unilingues anglaises.
- 2.5 Plusieurs personnes anglophones aimeraient apprendre le français.

(3) Services en français

3. La très grande majorité des agences gouvernementales, des organismes et des commerces locaux n'offrent pas de services en français.

(4) Économie

- 4.1 Il n'y a pas de stratégie globale de développement économique pour Labrador City.
- 4.2 Les entrepreneurs francophones ont besoin d'aide pour démarrer leur entreprise.

(5) Communications

- 5.1 Le Gaboteur n'est pas utilisé comme un outil de développement communautaire.
- 5.2 Le Gaboteur mériterait un tirage plus élevé et une plus grande distribution.
- 5.3 La radio communautaire n'est pas en ondes.

(6) Immigration

- 6.1 Les nouveaux arrivants ont besoin d'être accueillis et appuyés.
- 6.2 La communauté francophone pourrait mieux comprendre la situation vécue par les nouveaux arrivants.

iv) Enjeux de la région de Saint-Jean

(1) Éducation

- 1. La communauté francophone de Saint-Jean n'a pas accès aux infrastructures requises pour offrir les programmes existants aux élèves francophones.

(2) Développement communautaire

- 2.1 La survie du système scolaire francophone dépend du nombre d'élèves qui s'inscrivent dans les garderies et prématernelles francophones.
- 2.2 Il y a trop d'élèves qui quittent le système scolaire francophone avant la fin de leur 12^e année.
- 2.3 Les parents ayants droit auraient avantage à envoyer leurs enfants à la garderie, à la prématernelle et à l'école francophones.
- 2.4 Les parents exogames n'ont pas toujours les outils pour élever leurs enfants dans les deux langues officielles.
- 2.5 Les francophiles veulent profiter davantage des richesses de la culture francophone. Ils veulent apprendre ou perfectionner le français.

(3) Services en français

- 3.1 La très grande majorité des agences gouvernementales, des organismes et des commerces locaux n'offrent pas de services en français.
- 3.2 L'obtention des services de santé en français est un enjeu important.

(4) Économie

4. Les entrepreneurs francophones ont besoin d'aide pour démarrer leur entreprise.

(5) Communications

- 5.1 Le Gaboteur n'est pas utilisé comme un outil de développement communautaire.
- 5.2 Le Gaboteur mériterait un tirage plus élevé et une plus grande distribution.
- 5.3 La radio communautaire n'est pas en ondes.

(6) Immigration

- 6.1 Les nouveaux arrivants ont besoin d'être accueillis et appuyés par la communauté francophone.
- 6.2 La communauté francophone pourrait mieux comprendre la situation vécue par les nouveaux arrivants.

B) Recommandations

Synergie Fr inc. recommande l'adoption des documents suivants pour améliorer la situation provinciale et régionale décrite plus haut :

1. Philosophie de la FFTNL (annexe G)
2. Plan de développement global de la Francophonie de TNL (annexe H)
3. Plan stratégique régional de la région de la Côte-Ouest (annexe I)
4. Plan stratégique régional de la région de Labrador City (annexe J)
5. Plan stratégique régional de la région de Saint-Jean (annexe K)

III) GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE : MANDAT DES ORGANISMES

Voici les buts de ce chapitre:

- étudier les mandats des organismes, ainsi que leurs programmes et services;
- déterminer s'il y a un besoin de clarification; et
- soumettre des recommandations qui contribueront à réduire les difficultés de communications ou les luttes de pouvoirs entre les organismes;

Pour atteindre ces buts, nous devons mentionner quelques points. Il y a plusieurs acteurs qui jouent un rôle dans la gouvernance communautaire de la Francophonie de Terre-Neuve-et-Labrador (TNL). Il y a 6 organismes provinciaux et 3 associations régionales qui œuvrent dans 6 secteurs d'intervention.

Les 6 organismes provinciaux suivants ont des mandats qui favorisent le développement de la Francophonie de TNL :

- la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL);
- la Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FPFTNL);
- le Conseil scolaire francophone provincial (CSFP);
- le Réseau de développement économique et d'employabilité de Terre-Neuve-et-Labrador (RDÉE);
- Franco-Jeunes de Terre-Neuve et du Labrador (FJTNL); et
- Le Gaboteur.

Les 3 organismes régionaux suivants ont des mandats qui favorisent le développement communautaire régional:

- l'Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO);
- l'Association francophone du Labrador (AFL); et
- l'Association communautaire francophone de Saint-Jean (ACFSJ).

Le Plan de développement global (2016-21) et les plans stratégiques régionaux proposés (voir annexes G-K) identifient 6 secteurs d'interventions auprès de la Francophonie de TNL.

Nous allons donc nous pencher sur chaque secteur, tout en prenant en considération les acteurs œuvrant dans chaque secteur respectif. Les secteurs identifiés sont les suivants :

- Éducation
- Développement communautaire
- Services en français
- Économie
- Communications
- Immigration

A) Analyse de la situation actuelle et recommandations

i) Éducation

(1) Organismes porte-parole

Il y a 3 organismes provinciaux qui travaillent dans le secteur de l'éducation :

- la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL);
- la Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FPFTNL); et
- le Conseil scolaire francophone provincial (CSFP).

Le CSFP détient le mandat d'offrir à la Francophonie de TNL un programme d'éducation en français. Le CSFP est une agence gouvernementale qui a le pouvoir de soumettre des recommandations au ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance.

Les deux fédérations, soit la FFTNL et la FPFTNL, ont des mandats communs qui peuvent être source de conflits dans le domaine de l'éducation :

- La FFTNL a comme mandat :
 - d'agir comme porte-parole de la communauté francophone et acadienne de TNL; et

- d'assurer une visibilité et une influence sur les différents paliers gouvernementaux de la province et du Canada
- La FPFTNL a comme mandat :
 - de promouvoir les intérêts et les aspirations des comités de parents;
 - d'assurer le respect des droits constitutionnels des parents; et
 - d'agir comme le porte-parole officiel de ses membres.

Il y a donc deux organismes provinciaux qui agissent à titre de défenseur des intérêts des francophones de TNL : la FFTNL est porte-parole de tous les francophones, tandis que la FPFTNL est porte-parole des parents francophones (qui font aussi partie de cette population francophone).

Si les deux fédérations partagent des opinions divergentes et soumettent leurs revendications au Ministre, ce dernier éprouve des difficultés à prendre une décision dans les meilleurs intérêts de la Francophonie de TNL.

Recommandations :

- Les entrevues et les consultations communautaires démontrent qu'il est essentiel d'avoir un seul interlocuteur au nom de la Francophonie de TNL auprès des gouvernements, soit la FFTNL.
- La FFTNL doit prendre tous les moyens pour travailler en concertation avec les différents intervenants provinciaux et régionaux dans le domaine de l'éducation avant d'intervenir officiellement auprès des gouvernements.

(2) Prématernelle

Actuellement, les prématernelles francophones sont gérées par les comités de parents locaux avec le soutien administratif de la FPFTNL (feuille de paie, tenue de livres). La qualité du service de prématernelle dépend alors en bonne partie de l'engagement des bénévoles du comité de parents, qui dépend en soit des enfants présents à la prématernelle.

Le programme de prématernelle serait plus constant et plus stable s'il devenait la responsabilité du CSFP tel que recommandé dans le Plan de développement global de 2009-14. Par ailleurs, selon les informations recueillies à l'échelle nationale, les conseils scolaires francophones et anglophones assument de plus en plus la responsabilité de financer et de gérer les services de prématernelles.

Recommandation :

- Les entrevues et les consultations communautaires démontrent l'importance de la stabilité et de la constance dans la prestation du service de prématernelle. Synergie Fr inc. recommande que le service de prématernelle soit offert sous l'égide du CSFP. Il est évident que le CSFP a un certain cheminement à faire avant d'être en mesure d'offrir ce service. Par contre, les intervenants concernés devraient travailler ensemble pour atteindre l'objectif, soit que la prématernelle soit gérée par le CSFP.

(3) Service après-école

Les comités de parents gèrent également le service après-école. La qualité du service après-école dépend alors en bonne partie de l'engagement des bénévoles du comité de parent, qui dépend en soi des enfants présents à l'après-école.

Les entrevues et les consultations communautaires démontrent que le service après-école nécessite des améliorations importantes au niveau de sa gestion et de sa prestation.

Recommandation :

- Le service après-école doit être géré par les associations régionales ou par le CSFP.

(4) Service camps d'été

Finalement, les comités de parents gèrent également le service camps d'été. Ce type de service, à la base, est un service qui entre dans le secteur du développement communautaire. C'est un outil qui permet à la communauté de s'assurer que sa jeunesse

puisse vivre et s'épanouir en français. C'est également une bonne manière d'intégrer les jeunes dans leur communauté respective.

Recommandation :

Le service camp d'été doit être géré par les associations régionales.

(5) Rôle de la FPFTNL

La FPFTNL aurait avantage à travailler en collaboration avec la FFTNL et les associations régionales en assumant les rôles suivants:

- sensibiliser les parents dans leur rôle de premiers éducateurs de leurs enfants;
- sensibiliser les parents sur l'importance de l'éducation en français;
- outiller les parents exogames à élever leurs enfants en français et en anglais;
- aider les parents ayants droit à appuyer leurs enfants qui vont à l'école francophone; et
- promouvoir l'alphabétisme auprès des parents francophones.

ii) Développement communautaire

Le secteur du développement communautaire inclut le développement culturel, artistique, historique, patrimonial et social des communautés, ainsi que le soutien communautaire au système d'éducation francophone.

(1) Responsabilités provinciales et régionales

Actuellement, les organismes provinciaux suivants jouent un rôle dans le domaine du développement communautaire :

- La FFTNL coordonne les actions des associations régionales.
- La FPFTNL coordonne les activités des comités de parents
- Le CSFP travaille en partenariat avec les communautés, surtout dans la gestion des centres scolaires communautaires.
- FJTNL anime des projets d'envergure provinciale, régionale et communautaire.

Voici ce que les entrevues et les consultations communautaires démontrent que :

- Le développement communautaire à distance est peu efficace. Il va de la nature même du « développement communautaire », qu'il doit se dérouler au sein de la communauté.
- Le développement communautaire se fait au moyen d'interventions stratégiques et ciblées.
- Il est important de définir la notion de « développement communautaire », car organiser n'importe quelle activité sociale en français ne représente pas nécessairement du développement communautaire. Les interventions communautaires doivent être priorisées et ciblées en fonction du Plan de développement global (PDG) provincial et du plan stratégique régional (PSR).

Recommandation :

- Autant que possible, les services communautaires doivent être gérés et livrés par les associations régionales. Le rôle des organismes provinciaux est d'appuyer les associations régionales dans leurs interventions communautaires.

(2) Développement communautaire de la région de la capitale

Les participants de la communauté de Saint-Jean ont manifesté clairement leur désir de vivre dans une communauté où l'on retrouve les caractéristiques suivantes :

- Les besoins de la communauté passent devant les intérêts des organismes locaux, régionaux et/ou provinciaux et devant les intérêts à court terme des leaders des organismes.
- La communauté est animée par un esprit d'entraide.
- Les organismes prennent des décisions en fonction de l'épanouissement à long terme de la communauté.
- L'action commence par l'identification des besoins communautaires.
- La communauté francophone offre des services aux francophones et aux francophiles.

- La communauté francophone est solidaire, car ses leaders communiquent et collaborent entre eux de façon efficace et concertée vers des buts communs.
- Le réseau francophone est uni et travaille dans la même direction.
- Les leaders partagent la même vision, notamment l'épanouissement de la francophonie de TNL.

Les participants de la communauté de Saint-Jean ressentent les tensions et les luttes de pouvoirs entre les organismes provinciaux dont le siège social est situé sur le même étage au Centre scolaire communautaire des Grands-Vents.

Les représentants des organismes provinciaux ont deux identités:

- d'une part, ils ressentent les besoins de la francophonie provinciale (chapeau provincial); et
- d'autre part, ils sont aussi citoyens de la région de Saint-Jean et ont à cœur le développement de leur propre communauté (chapeau régional ou communautaire).

Recommandation :

- Les responsabilités de développement communautaire reviennent à l'ACFSJ et non aux organismes provinciaux. Exemple : Le dossier d'une nouvelle garderie est un dossier de développement communautaire régional et devrait être chapeauté par l'ACFSJ, avec l'appui des organismes provinciaux.

(3) Développement communautaire de la Péninsule de Port-au-Port

Une des priorités de la Péninsule de Port-au-Port est le développement de services de base tels que :

- distribution de l'eau potable;
- service cellulaire;
- internet haute vitesse;
- poste d'essence;
- épiceries;

- tourisme - un numéro pour la route qui contourne la Péninsule de Port-au-Port.
- services de santé; et
- services de transport.

La FFTNL gagnerait beaucoup de crédibilité en région si elle pouvait aider l'ARCO à ouvrir des portes gouvernementales pour résoudre ces dossiers.

Recommandation :

- La FFTNL et l'ARCO devraient travailler ensemble afin de résoudre le problème concernant les services de base.

(4) Développement communautaire de Labrador City

Durant la consultation publique à Labrador City, la priorité de cette communauté et de l'AFL est l'établissement d'un centre scolaire communautaire francophone. PCH peut distribuer des fonds spéciaux pour entreprendre une étude de faisabilité d'un tel centre à Labrador City. Cette information a été obtenue lors de l'entrevue avec PCH.

Recommandation :

- Entreprendre une étude de faisabilité pour le projet de construction par phases en fonction du nombre grandissant d'élèves.

(5) Développement de communautés émergentes

Happy Valley-Goose Bay

Actuellement, il ne semble pas avoir de « communauté » francophone, mais plutôt des individus qui parlent français. Il y a peu de francophones à Goose Bay : environ 75 à 100 sur une population totale d'environ 9 000 citoyens. De plus, il n'y a aucun agent de développement communautaire sur place. Néanmoins, la présence d'une école francophone démontre qu'il y a un certain degré de volonté de créer une communauté. En fait, durant la consultation publique, une personne s'est portée volontaire pour organiser et mobiliser la

communauté, du moins au niveau social. Effectivement, un simple cinq à sept organisé une fois par mois peut jouer un rôle essentiel dans la communauté.

Recommandation :

- Investir dans un agent de développement communautaire à temps partiel pour travailler avec un petit groupe de personnes en vue de former une communauté de francophones à Goose Bay.

Stephenville

La ville de Stephenville doit son nom à un certain Stephen Gallant. L'origine du nom de cette ville est donc acadienne. Il y a également déjà eu une association francophone dans cette ville. De plus, de nos jours, plusieurs francophones de la Péninsule de Port-au-Port s'installent dans la région de cette fin en raison des opportunités d'emplois qui y existent.

Recommandations :

- Explorer la possibilité d'étendre le territoire de l'ARCO jusqu'à Stephenville.
- Retenir les services d'un agent de développement communautaire à temps partiel pour Stephenville.

Corner Brook

Selon Statistiques Canada, il y avait 100 francophones dans la région de Corner Brook en 2006. La population est demeurée stable en 2011. Le maire francophile de Corner Brook a manifesté un intérêt au développement de la communauté francophone de sa municipalité.

Recommandation :

- Que la FFTNL explore la possibilité d'établir une association régionale pour la région de Corner Brook.

(6) Développement communautaire de la jeunesse

Franco-Jeunes de TNL (FJTNL) est un organisme indépendant avec un réseau au niveau atlantique et national. Le directeur général de la FFTNL assume actuellement la direction générale de FJTNL et supervise le poste de coordonnateur de la jeunesse.

Le coordonnateur de la jeunesse travaille avec les associations régionales (direction générale et agents de développement communautaire) sur les divers dossiers jeunesse.

Recommandations :

- Le coordonnateur de la jeunesse devrait établir des liens avec la nouvelle direction générale du CSFP en vue de travailler davantage avec les écoles et les centres scolaires communautaires.

iii) Services en français

La FFTNL et ses 3 associations régionales ont des responsabilités respectives par rapport à l'obtention des services gouvernementaux en français. Par contre, les responsabilités respectives ne sont pas clairement identifiées.

Recommandations :

- Adopter une stratégie provinciale et des stratégies régionales pour promouvoir l'offre de services en français par les instances gouvernementales.
- Que la FFTNL cible un ministère à la fois pour obtenir des services en français

iv) Économie

Aujourd'hui, les organismes provinciaux suivants jouent un rôle dans le domaine du développement économique au sein de la Francophonie de TNL :

- la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL); et

- le Réseau de développement économique et d'employabilité de Terre-Neuve-et-Labrador (RDÉE).

Le développement économique fait partie du développement communautaire de la Francophonie de TNL. Les deux organismes provinciaux (la FFTNL et le RDÉE) ont un mandat de développement économique. La FFTNL reconnaît au RDÉE le rôle de leadership dans le développement économique de la Francophonie de TNL. La FFTNL nomme un représentant pour siéger au conseil d'administration du RDÉE, tandis que le RDÉE nomme un représentant pour siéger au Conseil provincial de la FFTNL. Enfin, les agents de développement économique du RDÉE et les directrices générales des associations régionales de la FFTNL travaillent actuellement en étroite collaboration au niveau régional.

v) Communications

Le Gaboteur

Le Gaboteur a préféré ne pas participer à cette étude en raison de son statut autonome. Néanmoins, lors des consultations, la Francophonie de TNL a été invitée à s'exprimer sur la question de leur journal.

Les entrevues et les consultations communautaires ont dévoilé les perceptions suivantes :

- Le Gaboteur agit comme un rapporteur de nouvelles, et non comme un agent de développement communautaire.
- On préférerait que le Gaboteur agisse davantage comme un agent de développement communautaire.
- Les communautés ne s'identifient pas avec « leur » journal francophone.
- Le Gaboteur ne veut pas publier les activités des associations régionales.
- Le positionnement éditorial du Gaboteur s'est avéré fort négatif durant la crise du Conseil scolaire de 2015. Son parti pris et son manque d'objectivité ont été reconnus dans ce dossier. On aurait préféré de la part de l'éditorialiste une approche plus analytique, objective et axée sur des suggestions de solutions possibles.

- La communauté francophone de TNL ne peut pas se permettre la fermeture du Gaboteur.

Recommandations:

PCH devrait continuer à offrir un soutien financier au Gaboteur moyennant les conditions suivantes :

- qu'il révisé sa philosophie (vision, mission, mandat et valeurs);
- qu'il devienne davantage un outil de développement communautaire;
- qu'il continue de fournir des nouvelles qui ont un intérêt particulier à la communauté francophone de TNL;
- qu'il adopte un code d'éthique éditorial;
- qu'il se retire du Conseil provincial (CP) en raison de son statut autonome. (À noter : le CP pourra remettre des communiqués de nouvelles au Gaboteur pour informer la communauté francophone de TNL de ses décisions.)

Radios communautaires

Les 3 associations régionales ont des équipements pour permettant d'offrir le service de radio communautaire, mais elle sont rarement en ondes. Lorsque nous examinons les autres communautés francophones en situation minoritaire, il est évident que la radio communautaire joue un rôle important (voir CJPN dans la région de Fredericton, Nouveau-Brunswick, et CKJM dans la région de Chéticamp, Nouvelle-Écosse).

Les raisons pour lesquelles les radios communautaires sont rarement en onde sont les suivantes :

- Des défaillances régulières affligent les installations techniques (ordinateurs, serveurs, etc.). Les fonds ne sont pas disponibles pour renouveler les installations.
- Aucun financement de base n'est disponible pour financer le projet.
- Il y a un manque de ressources humaines pour animer les émissions radiophoniques.

- Les publicités génératrices de revenu sont nationales et le marché publicitaire local et provincial est assez restreint.
- Le directeur général de la FFTNL a accepté de gérer le projet pour le garder vivant.

Recommandations :

Entreprendre une étude de faisabilité et adopter un plan d'action pour remettre les radios communautaires en ondes. L'étude aborderait, entre autres, les questions suivantes :

- les ressources matérielles et technologiques disponibles et requises;
- les ressources humaines requises pour diffuser dans les trois régions francophones de TNL;
- le développement de la programmation radiophonique provinciale et communautaire;
- la structure administrative; et
- le plan d'affaires pour la réussite du projet (sources de revenus et dépenses) sur une période de 5 ans.

vi) Immigration

Actuellement, les organismes provinciaux suivants jouent un rôle dans le domaine de l'immigration au sein de la Francophonie de TNL :

- la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL); et
- le Réseau de développement économique et d'employabilité de Terre-Neuve-et-Labrador (RDÉE).

Les deux organismes ont des employés qui travaillent à l'intégration économique des immigrants.

La FFTNL a établi un poste de coordonnatrice du réseau d'immigration dont les principales responsabilités incluent :

- l'accueil des immigrants;
- la sensibilisation des communautés francophones à l'accueil des immigrants; et
- la sensibilisation des employeurs de la province aux possibilités de recrutement de nouveaux arrivants francophones.

Par ailleurs, le RDÉE a la responsabilité de favoriser le recrutement et l'intégration économique des immigrants dans les communautés francophones.

Les deux organismes partagent la même responsabilité : « mettre les employeurs en communication avec les nouveaux arrivants ».

Recommandation :

- Clarifier les rôles respectifs des deux organismes vis-à-vis l'immigration, afin d'éviter le dédoublement des efforts et de maximiser la collaboration.

IV) STRUCTURE DÉCISIONNELLE DE LA FFTNL

Cette section analyse la situation actuelle de la structure décisionnelle de la FFTNL pour conclure avec des recommandations.

B) Analyse de la situation actuelle

Les éléments suivants seront analysés :

- les statuts et règlements;
- les procès-verbaux du Conseil provincial (CP);
- les descriptions de tâches;
- le poste de la direction générale de la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL); et
- la structure de gouvernance de l'Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO).

i) Statuts et règlements

Une analyse sommaire des statuts et règlements généraux de la FFTNL a permis de soulever les questions suivantes :

1. Certains pouvoirs attribués à l'assemblée générale annuelle (AGA) à l'article 4 devraient-ils revenir ordinairement au CP (par exemple, le budget).
2. Les articles 4(vii) et 5c(x) du Chapitre I abordent la question de la nomination et de l'élection des membres du CP. Est-ce que les membres du CP sont nommés et ratifiés ou élus par l'AGA? À qui le CP est-il redevable?
3. L'article 2a) stipule que « les personnes déléguées au sein du CP veillent aux intérêts communs de la FFTNL. » Est-ce que tout le CP, y compris le Bureau de direction, doit veiller aux intérêts communs de la FFTNL? Est-ce que les « personnes déléguées » au CP sont nommées par les organismes-membres et non élues par l'AGA?
4. L'article 4(x) du Chapitre 1 stipule que l'AGA modifie les statuts et règlements généraux. L'article 2b(i) du Chapitre II stipule que le CP modifie les règlements généraux. Lequel de ces articles a préséance?

5. L'article 2b(i) du Chapitre II mentionne les règlements généraux et les règlements internes. Y a-t-il lieu de définir ces deux types de règlements?
6. L'article 4(iii) du Chapitre I stipule que l'AGA « approuve le budget de la FFTNL ». L'article 2b(ii) du Chapitre II stipule que le CP « vote le budget de la FFTNL ». Qui approuve ou devrait approuver le budget?
7. L'article 4(v) du Chapitre I stipule que l'AGA « approuve les états financiers ». L'article 5c(vi) du Chapitre I stipule que l'ordre du jour de l'AGA doit inclure « l'adoption du rapport financier ». L'article 2b(ii) du Chapitre II stipule que le CP « vote les rapports financiers ». Qui approuve les états et les rapports financiers?
8. L'article 3(g) du Chapitre II stipule que « les directions générales des associations membres du bureau de direction (BD) peuvent assister aux réunions du CP à titre de conseillers avec droit de parole, mais sans droit de vote. » Est-il question des directions générales des associations membres du BD ou du CP? S'il est question du CP, pourquoi les directions générales des associations membres sont-elles invitées au CP? Est-ce pour faciliter l'échange d'information? Y a-t-il d'autres moyens d'échanger ces informations?
9. L'article 2a) du Chapitre III stipule qu'« entre les réunions du CP, le BD gère les affaires de la FFTNL ». Est-ce la responsabilité du BD de gérer la FFTNL ou le directeur général?
10. L'article 2b) du Chapitre III stipule que « entre les réunions du CP, le BD exerce tous les pouvoirs de celui-ci ». « Celui-ci » signifie-t-il « CP »? Si tel est le cas, y a-t-il risque de lutte de pouvoirs entre le CP et le BD?
11. L'article 6c) du Chapitre III stipule que « la présidence est la porte-parole de la communauté et de la FFTNL ». L'article 2 du Chapitre IV stipule que « la direction générale est une porte-parole officielle de la FFTNL. » Qui est le porte-parole officiel de la FFTNL?
12. Article 2 du Chapitre IV : Est-ce que la direction générale est responsable de soumettre des recommandations au CP et au BD? Est-elle responsable de la mise en œuvre des décisions du CP et du BD? Est-ce que le poste en est un de directeur administratif ou de directeur général?

ii) Procès-verbaux du CP

Une analyse sommaire de neuf procès-verbaux du CP de 2011 à 2015 soulève les remarques et les questions suivantes :

Remarques :

1. Dans les procès-verbaux du CP, le nom du directeur général est placé dans la liste des observateurs.
2. Les présences au CP varient de 20 à 24 participants répartis ainsi :
 - a. 9 membres du CP y compris 3 du BD;
 - b. le directeur général; et
 - c. 10 à 14 observateurs.
 - d. Les coûts d'une réunion du CP varient selon le lieu de la rencontre :
 - i. Saint-Jean (12 250\$);
 - ii. Côte-Ouest (28 695\$); et
 - iii. Labrador City (34 795\$).

Questions :

1. Est-ce que la réunion du CP regroupe trop de participants?
2. Quelles sont les raisons qui motivent la tenue d'un contingent si nombreux pour un CP?
3. Est-ce qu'il y a d'autres forums qui permettent de regrouper les membres du CP, le directeur général et les observateurs?
4. Est-ce que les décisions du CP relèvent surtout de la gouvernance (adoption de stratégies, plans, politiques), ou abordent ordinairement des sujets de nature opérationnelle?
5. Est-ce que le but principal du CP est d'échanger de l'information entre les divers intervenants de la communauté francophone de TNL?
6. Est-ce que le directeur général soumet un rapport détaillé d'activités ou un rapport des accomplissements par rapport au PDG?

iii) Descriptions de tâches

La FFTNL a établi 9 postes au niveau provincial et 11 postes au niveau régional:

Bureau provincial

- 1) Directeur général
- 2) Adjoint aux communications
- 3) Agent de liaison communautaire
- 4) Chargé de projet
- 5) Coordonnateur de Franco-Jeunes
- 6) Coordonnateur du réseau culturel
- 7) Coordonnateur du réseau immigration
- 8) Directrice adjointe et responsable du réseau santé
- 9) Secrétaire comptable

Association communautaire francophone de Saint-Jean (ACFSJ)

- 1) Directrice générale
- 2) Agente de communication et du développement culturel
- 3) Assistante administrative
- 4) Coordonnateur du Centre des grands-vents
- 5) Coordinatrice de la jeunesse

Association francophone du Labrador (AFL)

- 1) Directrice générale
- 2) Agent de développement communautaire

Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO)

- 1) Directrice générale

2) Agents de développement communautaire (3) :

- Anse-aux-Canards
- Cap Saint-Georges
- La Grand'Terre

Questions :

1. Est-ce que les postes sont établis afin d'assurer la mise en œuvre du Plan de développement global (PDG)?
2. Y a-t-il lieu d'explorer l'option de regrouper les postes selon les principales fonctions du bureau provincial? Exemples: direction générale, direction du développement communautaire, direction des opérations (y compris les ressources humaines, matérielles, technologiques et financières), direction de marketing / promotion / communications, etc.

iv) Poste de la direction générale de la FFTNL

Une analyse sommaire de la description de tâches de la direction générale soulève les questions suivantes :

1. Est-ce que le directeur général est un poste de direction générale, de direction administrative ou de coordination administrative?
2. Quelle est la relation entre la direction générale et les dirigeants de la FFTNL (la présidence, le BD et le CP)?
 - a. Est-ce que la direction générale conseille ou recommande?
 - b. Est-ce que la direction générale oriente le personnel ou le gère?
 - c. Est-ce que la direction générale joue le rôle de gestionnaire ou celui de coordonnateur des activités de la FFTNL?
3. Est-ce que la direction générale devrait avoir une description de tâches ou une description de travail qui identifie les principales responsabilités du poste?

v) Structure de gouvernance de l'ARCO

Les composantes de la structure de gouvernance de l'ARCO sont les suivantes :

- L'ARCO est gouvernée par un conseil d'administration.
- Chacune des 3 communautés de la Péninsule de Port-au-Port possède une association locale qui est gouvernée par un conseil d'administration.
- Chaque association a un agent de développement communautaire.
- La directrice générale est redevable à 4 conseils d'administration.
- Chaque agent de développement est redevable à la fois à la directrice générale et à son conseil d'administration communautaire.

En réalité, avec la structure actuelle, un agent de développement communautaire a deux patrons : la directrice générale et son conseil d'administration communautaire. De plus, la directrice générale a 4 patrons (4 conseils d'administration, dont 1 régional et 3 locaux).

C) Recommandations

En adoptant un PDG provincial et des PSR (version proposée à l'annexe G à K), le CP et l'AGA de la FFTNL se dotent d'une direction stratégique, axée sur les résultats désirés pour la Francophonie de TNL. La communauté répondrait dès lors à la question : « Où allons-nous en tant que Francophonie de TNL? »

Ensuite, la FFTNL a une deuxième étape à franchir : elle doit se doter d'une structure décisionnelle au service du PDG et des PSR, ce qui lui permettra d'atteindre les résultats désirés.

Suite à l'analyse sommaire de la situation actuelle, Synergie Fr inc. recommande à la FFTNL de réviser sa structure de gouvernance et sa structure opérationnelle selon les étapes suivantes :

1. Se doter d'une structure de gouvernance qui lui permet d'assurer la mise en œuvre du PDG, afin de clarifier les pouvoirs décisionnels au sein de la structure de gouvernance de la FFTNL (AGA, CP, BD, DG).
2. Se doter d'une structure opérationnelle qui lui permet de mieux gérer les stratégies, les plans et les politiques adoptés par le CP, afin de clarifier les responsabilités

fondamentales de la structure opérationnelle (postes de DG et du personnel au niveau provincial et régional).

3. Intégrer les modifications à la structure décisionnelle dans les statuts et règlements généraux.
4. Clarifier le rôle de la direction générale au sein de la structure de gouvernance révisée.
5. Réviser les descriptions de travail du personnel, en fonction du PDG.
6. Réviser la structure de gouvernance de l'ARCO.
7. Adopter un plan d'affaires identifiant les ressources (humaines, matérielles, technologiques, financières) qui permettront à la FFTNL d'atteindre les résultats désirés.

V) EFFICACITÉ DES RESSOURCES

L'un des objectifs de ce rapport est de faire un état des lieux du secteur communautaire francophone, dont un descriptif des ressources actuelles. Par contre, après avoir obtenu des précisions à ce sujet, Synergie Fr inc. a déterminé qu'il ne s'agissait pas de faire un inventaire, mais plutôt de prendre conscience des ressources disponibles à la communauté, afin d'examiner la possibilité de maximiser l'usage de ces ressources. C'est pourquoi les participants aux consultations ont été invités à réfléchir sur l'utilisation des ressources et à la possibilité de consolider certains services ou de modifier la manière d'offrir ces services.

Ici, il est important de souligner que Patrimoine canadien (PCH) souhaite qu'une utilisation optimale des ressources financières octroyées à la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL) soit faite. PCH est d'ailleurs en mesure d'accorder des fonds spéciaux pour la mise en œuvre d'initiatives menant à des économies sur le plan financier, comme l'instauration d'une coopérative de comptabilité et une étude de faisabilité pour des écoles-communautaires. De plus, il faut préciser que PCH tient compte des distances et de la grandeur du territoire dans son évaluation du financement des organismes francophones de TNL.

A) Analyse de la situation actuelle et recommandations

i) Ressources financières

Consolidation des services financiers

Les membres du personnel des organismes devraient se consacrer davantage au développement communautaire, ce qui constitue la véritable raison d'être des organismes. Donc, afin de libérer les employés, l'une des recommandations à émettre est qu'une personne ou une entité s'occupe de la gestion des données financières des organismes.

Il s'agit d'un modèle qui existe déjà en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. En effet, la majorité des associations francophones de ces provinces ont une entente avec une entité pour l'administration de plusieurs services financiers. Cette entité conserve environ 5 % de l'argent qu'elle gère et retourne des ristournes à la fin de l'année si des profits ou des économies ont été engendrés. En Nouvelle-Écosse, cette entité s'appelle « Service Finances », tandis qu'à l'Île-du-Prince-Édouard, elle s'appelle « Service Finances Î.-P.-É. ».

À l'Île-du-Prince-Édouard, Service Finances Î.-P.-É. possède une employée à temps plein, deux employés à temps partiel, dont une comptable agréée, et gère 14 associations. C'est un service relativement nouveau, mais ce système semble bien fonctionner. Assurément, une période d'adaptation a été nécessaire, mais les associations s'étant habituées à ce système y voient nettement les avantages.

La FFTNL pourrait, d'une part, inviter un membre de l'équipe de Service Finances pour présenter à leurs membres le système de consolidation des services financiers, la marche à suivre à respecter une fois le système en place, ainsi que les avantages et les inconvénients liés à son utilisation. Si la FFTNL désire instaurer un tel système, il serait cependant préférable de donner aux associations le choix d'utiliser ce système ou non, et de ne pas les forcer à l'adopter.

Pour plus d'information, la FFTNL peut communiquer avec :

Service Finances Î.-P.-É.	Michelle Arsenault michelle.arsenault@ssta.org (902) 436-4881
Service Finances (N.-É.)	www.servicefinances.ca

Consolidation des demandes de financement

Un problème ayant été soulevé à plusieurs reprises est le fait que les directeurs généraux passent beaucoup trop de temps à compléter des demandes de subvention. L'approche suggérée est de doter la FFTNL d'un spécialiste en demandes de financement. Ainsi, les

directeurs généraux des associations auraient plus de temps à se concentrer sur la gestion des organismes et de prendre le temps de faire du développement communautaire de manière réfléchie et stratégique.

Si cette recommandation n'est pas retenue, il faudrait du moins qu'une personne soit mise à la disposition des directeurs généraux pour les encadrer dans le processus de demande de subvention. Les directeurs ont besoin d'appui technique et de rétroaction. La création d'une banque de données fournissant des exemples de demandes de subvention complétées est une autre option envisageable : les directeurs pourraient alors se baser sur ces exemples au moment de remplir de nouvelles demandes de subvention.

ii) Ressources humaines

Régime d'assurance

Les consultations ont permis de remarquer qu'un des problèmes majeurs au bon fonctionnement des associations est la difficulté de rétention des employés. Lors de l'entrevue avec le Conseil scolaire francophone provincial (CSFP), l'idée que les employés des associations puissent profiter d'une assurance groupe a été évoquée. Le CSFP a même suggéré qu'il pourrait éventuellement chapeauter ce régime.

Il est recommandé que la FFTNL examine la possibilité d'établir un système où tous les employés des associations auraient l'opportunité de souscrire à un même régime d'assurance. Cet avantage offert aux employés pourrait les encourager à demeurer au service de leur employeur, d'autant plus qu'une augmentation de salaire des employés n'est pas un incitatif envisageable pour le moment.

Formations

Les consultations ont également révélé que les associations sont importunées par le manque de formation de leurs employés et bénévoles.

En collaboration avec les organismes régionaux, la FFTNL devrait développer des programmes de formation qui pourront être offerts aux employés et aux bénévoles.

iii) Développement communautaire

Associations régionales

Nous avons déjà mentionné qu'il serait souhaitable que le CSFP ou les associations régionales s'occupent de la gestion de la prématernelle et du service après-école. Si ces services étaient assurés par le CSFP, le financement de ces services devrait être fourni par la province, ce qui rendrait disponible une partie du financement normalement attribué à la FPFTNL.

Conséquemment, une partie de cet argent devrait être investie au niveau du développement communautaire, ce qui se fait dans les communautés. En d'autres mots, le financement des associations régionales devrait être augmenté.

Jeunesse

Durant les consultations, l'importance du rôle des jeunes a été soulevée à plusieurs reprises.

La communauté francophone devrait se pencher sur la possibilité de mieux financer FJTNL, afin de permettre à cet organisme d'être plus actif dans les régions. Par exemple, FJTNL pourrait assurer une meilleure coordination entre les associations régionales et le CSFP. Par ailleurs, cette coordination a un coût, et si la FFTNL pense qu'il est important d'investir au sein de la relève, il doit prendre les mesures financières nécessaires.

iv) Structure décisionnelle

Après avoir étudié la structure décisionnelle des associations, Synergie Fr inc. note que deux de des associations pourraient apporter des modifications à leur structure afin d'être plus efficaces et économiser de l'argent.

Fédération des Francophones de Terre Neuve et du Labrador

La question à savoir si les réunions du Conseil provincial (CP) n'engendraient pas trop de dépenses a déjà été posée. Si, en effet, un nombre élevé de participants (20 à 24 personnes) aux réunions du CP n'était pas nécessaire, des montants d'argent relativement importants pourraient être économisés. De plus, une telle structure ralentit le processus décisionnel du CP.

Péninsule de Port-au-Port

Dans la région de la Péninsule de Port-au-Port, il est évident qu'une distinction est à faire entre les trois communautés qui l'habitent : chacune a une identité, des besoins et des priorités qui leur sont propres. Néanmoins, cela ne justifie pas une structure aussi complexe, avec une lourdeur décisionnelle hors norme. La structure décisionnelle de la communauté de la Péninsule de Port-au-Port inclut trois associations locales et une association régionale, soit l'Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO). Cette lourdeur décisionnelle pose un obstacle au développement de la communauté francophone, notamment à Port-au-Port.

La recommandation de Synergie Fr inc. est d'avoir un atelier ayant comme objectif l'élaboration d'une structure révisée. Une option serait que l'ARCO soit structurée, afin de permettre à la direction générale de répondre à un seul conseil d'administration, au sein duquel les trois régions seraient représentées. Évidemment, il s'agit des grandes lignes, et c'est par le biais d'un atelier que les préoccupations des trois communautés de cette région pourraient être abordées. En d'autres mots, une structure révisée devrait être discutée et approuvée par les communautés.

VI) PLAN DE DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET RÉGIONAL

A) Analyse de la situation actuelle

Les entrevues et les consultations communautaires ont permis de dégager les préoccupations suivantes par rapport à l'élaboration, l'adoption, la gestion et l'évaluation du plan de développement global :

- La communauté préfère le format du Plan de développement global (PDG) de 2009-14, comparativement à celui de 2014-19. Il est plus facile à gérer en raison des résultats désirés clairement énoncés pour chaque secteur.
- Les citoyens des régions veulent se reconnaître davantage dans le PDG.
- Le format du PDG ne devrait pas changer à la venue de chaque nouveau consultant.
- Il devrait y avoir un suivi systématique au PDG adopté et une évaluation du PDG plus fréquente qu'à tous les 5 ans.

B) Recommandations

i) Élaboration et adoption

- Le Conseil provincial adopte le format suivant du Plan de développement global (PDG):
 - Philosophie (vision, mission, mandat, valeurs)
 - Buts à long terme (10 ans) et buts stratégiques (3 ans)
 - Plan d'action annuel (objectifs, dates cibles, centres de responsabilités)
- Le conseil d'administration de chaque association régionale adopte le format du Plan stratégique régional (PSR) qui respecte les besoins particuliers de la région dans le cadre du PDG.
- La direction générale de la FFTNL entreprend des consultations communautaires à tous les 3 ans avec l'aide d'un consultant-facilitateur pour assurer une plus grande

objectivité. Avant les consultations communautaires, les participants reçoivent un rapport sur les accomplissements par rapport aux objectifs établis 3 ans plus tôt.

- Suite aux consultations communautaires, le consultant rédige un rapport préliminaire (PDG et PSR). Il soumet ensuite une ébauche aux participants pour leur permettre de faire des suggestions d'amélioration au document. Ensuite, le consultant remet le rapport à la direction générale de la FFTNL.
- La direction générale de la FFTNL recommande le PDG et les PSR au CP.

ii) Gestion

- La direction générale de la FFTNL assure la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PDG.
- La direction générale gère et coordonne la mise en œuvre du PDG en établissant des groupes de travail formés, entre autres, du personnel des organismes provinciaux selon les secteurs suivants :
 - Éducation : CSFP, FPFTNL
 - Économie : RDÉE
 - Services en français : ministères gouvernementaux appropriés
 - Communications : Le Gaboteur, radios communautaires
 - Immigration : RDÉE.
- La direction générale assure la rédaction du procès-verbal des rencontres.
- Dans le secteur du développement communautaire, la direction générale forme un groupe de travail avec les directions générales des associations régionales.
- La direction générale des associations régionales assure la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PSR avec les agents de développement communautaire. La direction générale régionale assure la rédaction du procès-verbal des rencontres.
- Les groupes de travail se réunissent à tous les 3 ou 4 mois pour accomplir les tâches suivantes :
 - définir les défis à relever;
 - adopter des approches qui favorisent l'atteinte des objectifs; et
 - identifier les résultats obtenus (accomplissements).

iii) Évaluation

- L'évaluation du PDG est accomplie annuellement par la direction générale à partir des procès-verbaux des différents groupes de travail.
- L'évaluation du PSR est accomplie annuellement par la direction générale régionale à partir des procès-verbaux des rencontres avec les agents de développement.
- Les présidences de la FFTNL et des associations régionales présentent leur rapport annuel à leur assemblée générale annuelle respective en informant leurs membres des accomplissements de la dernière année en fonction des objectifs établis.
- Quand les objectifs ont été atteints, la direction générale soumet ses recommandations pour modifier le PDG ou le PSR.

VII) MÉCANISME D'ÉVALUATION ET DE RECOMMANDATION À PATRIMOINE CANADIEN

A) Analyse de la situation actuelle

Un Comité d'évaluation et de recommandation communautaire avait été établi par Patrimoine canadien (PCH) en 2009, avant d'être aboli en octobre 2015. Le dernier comité était composé des présidents des associations principalement financées par PCH.

Lors des consultations, les participants ont répondu à quatre questions portant sur le mécanisme d'évaluation et de recommandation communautaire à PCH. Voici ces quatre questions qui ont été posées au participants, accompagnées d'une synthèse des réponses obtenues:

1. Pourquoi le Comité d'évaluation et de recommandation à PCH a-t-il été aboli?

- Puisque la communauté francophone de Terre-Neuve-et-Labrador (TNL) est un petit milieu où tout le monde se connaît, les membres du Comité n'osaient pas refuser d'accorder une subvention à une association. Donc, aucune décision n'était prise.
- Le Comité n'osait pas refuser les projets qui lui étaient proposés. En d'autres mots, il était difficile pour le Comité de faire une évaluation objective des projets et d'émettre de réelles recommandations à PCH. Cette situation entraînait un statu quo au niveau de la répartition de l'enveloppe budgétaire.
- Souvent, les membres du Comité n'étaient pas en mesure de s'autocritiquer et de se pencher sur l'efficacité de leur propre association.
- Les membres du Comité éprouvaient de la difficulté à apprécier les réalités respectives des autres communautés.

2. Devrait-on établir à nouveau un tel comité et essayer d'en améliorer son fonctionnement? Qu'y aurait-il à améliorer?

- Oui, car il y a de grands enjeux.
- Les communautés doivent avoir un « mot à dire » au niveau de la répartition des fonds de PCH.
- Un tel comité assure une certaine communication/interaction entre PCH et la communauté, et permet d'avoir une appréciation des réalités régionales.
- Les membres du comité devraient être encadrés par PCH et redevables à PCH.

3. Qui devrait faire partie de ce comité?

- Les membres du Conseil provincial.
- Des membres communautaires.
- Un nombre de 7 ou 8 membres est trop élevé pour ce comité.
- La FFTNL, des représentants des régions, ainsi qu'un groupe de personnes « at-large » n'ayant aucun intérêt financier à siéger sur ce comité.
- Les présidences des organismes devraient siéger sur un comité de répartition des fonds.
- Le Conseil provincial devrait nommer les membres du Comité d'évaluation et de recommandation, qui serait composé de représentants des régions. Ces représentants régionaux pourraient être des présidents d'organismes.
- Un Comité composé de présidents d'organismes fonctionnait bien.
- Les membres du Comité devraient provenir du milieu associatif (en raison de leurs connaissances dans le domaine), mais ils devraient être impartiaux.
- Le directeur général de la FFTNL ne devrait pas être présent.

- Des candidatures devraient être envoyées à PCH, qui procéderait à la sélection des membres du Comité afin d'assurer la neutralité du processus.
- Des membres de chaque communauté qui sont soit des anciens membres des conseils d'administration et des anciens employés des associations francophones.

4. Quels devraient être les critères d'évaluation qui guideraient le Comité dans ses recommandations à PCH?

- Les intérêts de la communauté.
- Le comité devrait utiliser un outil pour les critères d'évaluation des demandes. Un système d'évaluation des projets, permettant au Comité d'effectuer une évaluation objective (par exemple, un système de pointage), devrait être établi.
- Les outils doivent être élaborés en fonction des résultats voulus, soit le développement, l'épanouissement et la pérennité de la communauté francophone de TNL.
- Le Comité devrait chercher à déterminer si Le Gaboteur remplit son mandat communautaire, notamment en ce qui a trait à la représentation des régions. S'il ne remplit pas ce mandat, des recommandations devraient être émises afin qu'il puisse prendre les mesures nécessaires pour rectifier la situation. Le rapport du Comité concernant le Gaboteur pourrait être envoyé à PCH, à la FFTNL, ainsi qu'au Gaboteur.
- Le taux de participation aux activités d'un organisme ne devrait pas être considéré, car ce critère est injuste envers certaines régions.

5. Autres suggestions

- PCH devrait être en mesure de distribuer les fonds de façon plus rapide.

- Les recommandations du comité devraient être réellement prises en considération par PCH.
- Les associations présentant leur projet au comité devraient également avoir le droit de voter.

Les consultations ont été entreprises en ayant à l'esprit la directive suivante : « Patrimoine canadien (PCH) est ouvert à l'idée d'améliorer le Comité d'évaluation et de recommandation à PCH ». Lors d'une entrevue, PCH a partagé les informations suivantes :

- En consultation avec les organismes représentatifs des francophones des provinces atlantiques, PCH a aboli les comités provinciaux d'évaluation et de recommandation à PCH pour la région atlantique.
- PCH assume la responsabilité d'analyser les projets soumis par chaque communauté francophone provinciale.
- PCH ne veut obtenir qu'une seule information des communautés francophones provinciales : leurs priorités.
- Les communautés francophones provinciales sont responsables d'établir le mécanisme pour établir les priorités provinciales.
- PCH tient compte du rendement des organismes financés.

B) Recommandations

Tel que mentionné précédemment, PCH a indiqué de manière sans équivoque qu'il n'est pas question de revenir en arrière et d'instaurer à nouveau un comité d'évaluation et de recommandation. Les comités ont été abolis au niveau des provinces atlantiques, et selon les informations obtenues en entrevue, PCH ne révisera pas sa position. L'évaluation des demandes de financement est faite, et sera faite, par PCH uniquement.

PCH demande que les communautés lui fournissent une liste de priorités, afin de pouvoir analyser les demandes en conséquence, en prenant les priorités en considération. Donc, il est recommandé à la FFTNL d'adopter un plan de développement global (PDG) et des plans stratégiques régionaux (PSR), notamment comme ceux proposés en annexes. En d'autres mots, pour s'assurer que PCH puisse bien identifier les priorités, il est important d'élaborer un PDG qui est clair, précis et facile à implanter.

Le PDG et les PSR en annexes pourraient certainement être les documents adoptés. Par contre, il reste à faire un exercice de priorisation avec la communauté. Le PDG et les PSR proposés reflètent les besoins et les désirs de la communauté, mais elle n'a pas eu la chance de s'exprimer sur la priorisation tout en ayant ces documents et toute l'information pertinente en main. Il serait donc opportun de consulter la communauté afin d'établir un ordre de priorité des objectifs de la communauté francophone de TNL.

VIII) COMPILATION DES RECOMMANDATIONS

1. Programmes et services

- 1.1 Que la FFTNL étudie et adopte les énoncés philosophiques suivants : vision, mission, mandat et valeurs.
- 1.2 Que la FFTNL adopte le Plan de développement global de la Francophonie de TNL.
- 1.3 Que les associations régionales adoptent les plans stratégiques régionaux respectifs.

2. Gouvernance communautaire : mandat des organismes

Éducation

- 2.1 Organismes porte-parole :
 - a) Que la FFTNL agisse comme le seul interlocuteur de la Francophonie de TNL auprès des gouvernements;
 - b) Que la FFTNL prennent tous les moyens pour travailler en concertation avec les différents intervenants provinciaux et régionaux dans le domaine de l'éducation avant d'intervenir officiellement auprès des gouvernements.
- 2.2 Prématernelles :
 - a) Qu'une plus grande stabilité et une meilleure constance soit assurée dans la prestation du service de prématernelle;
 - b) Que le service de prématernelle soit offert sous l'égide du CSFP.
- 2.3 Service après-école :

Que le service après-école soit géré par les associations régionales ou par le CSFP.

2.4 Service camp d'été :

Que le service de camp d'été soit géré par les associations régionales.

2.5 Rôle de la FPFTNL :

Que la FPFTNL canalise davantage ses énergies vers les parents en collaboration avec la FFTNL et les associations régionales en assumant les rôles suivants :

- sensibiliser les parents dans leur rôle de premiers éducateurs de leurs enfants;
- sensibiliser les parents sur l'importance de l'éducation en français;
- outiller les parents exogames à élever leurs enfants en français et en anglais;
- aider les parents ayants droit à appuyer leurs enfants qui vont à l'école francophone; et
- promouvoir l'alphabétisme auprès des parents francophones.

Développement communautaire

2.6 Que soit inclus dans le secteur du développement communautaire le développement culturel, artistique, historique, patrimonial et social des communautés, ainsi que le soutien communautaire au système d'éducation francophone.

2.7 Responsabilités provinciales et régionales :

- a) Que le développement communautaire soit géré par les associations régionales;
- b) Que les organismes provinciaux assument la responsabilité de coordonner et d'appuyer le développement communautaire en région.

2.8 Développement communautaire de la région de la capitale :

Que l'on s'assure que les responsabilités de développement communautaire demeurent avec l'ACFSJ et non aux organismes provinciaux. Exemple : le dossier d'une nouvelle garderie est un dossier de développement communautaire régional et devrait être chapeauté par l'ACFSJ, avec l'appui des organismes provinciaux.

2.9 Développement communautaire de la Péninsule de Port-au-Port :

Que la FFTNL et l'ARCO travaillent ensemble pour résoudre le problème des services de base.

2.10 Développement communautaire de Labrador City :

Que l'AFL, en collaboration avec la FFTNL, obtienne du financement de Patrimoine canadien pour entreprendre une étude de faisabilité du projet de construction d'un centre scolaire communautaire, par phases, en fonction du nombre grandissant d'élèves.

2.11 Développement de communautés émergentes :

a) Happy Valley-Goose Bay :

- Que la FFTNL investisse dans un poste d'agent de développement communautaire à temps partiel pour travailler avec un petit groupe de personnes en vue de former une communauté de francophone.

b) Stephenville :

- Que l'ARCO et la FFTNL explorent la possibilité d'étendre le territoire de l'ARCO jusqu'à Stephenville.;
- Que la FFTNL investisse dans un poste d'agent de développement communautaire à temps partiel pour Stephenville.

c) Corner Brook :

- Que la FFTNL explore la possibilité d'établir une association régionale pour la région de Corner Brook.

2.12 Développement communautaire de la jeunesse :

- Que le coordonnateur de la jeunesse établisse des liens avec la nouvelle direction générale du CSFP en vue de travailler davantage avec les écoles et les centres scolaires communautaires;

Services en français

- 2.13 Que la FFTNL et les associations régionales adoptent une stratégie provinciale et des stratégies régionales pour promouvoir l'offre de services en français par les instances gouvernementales.
- 2.14 Que la FFTNL cible un ministère à la fois pour obtenir des services en français

Économie

- 2.15 Assurer la mise en œuvre du plan stratégique de développement économique du RDÉE.

Communications

- 2.16 Que Patrimoine canadien continue d'offrir un soutien financier au Gaboteur moyennant les conditions suivantes :
- qu'il révisé sa philosophie (vision, mission, mandat et valeurs);
 - qu'il devienne davantage un outil de développement communautaire;
 - qu'il continue de fournir des nouvelles qui ont un intérêt particulier à la communauté francophone de TNL;
 - qu'il adopte un code d'éthique éditorial; et
 - qu'il se retire du Conseil provincial en raison de son statut autonome. (À noter : le Conseil provincial pourra remettre des communiqués de nouvelles au Gaboteur pour informer la communauté francophone de TNL de ses décisions.)

2.17 Que la FFTNL entreprenne une étude de faisabilité et adopte un plan d'action pour remettre les radios communautaires en ondes. L'étude aborderait, entre autres, les questions suivantes :

- les ressources matérielles et technologiques disponibles et requises;
- les ressources humaines requises pour diffuser dans les trois régions francophones de TNL;
- le développement de la programmation radiophonique provinciale et communautaire;
- la structure administrative; et
- le plan d'affaires pour la réussite du projet (sources de revenus et dépenses) sur une période de 5 ans.

Immigration

2.18 Que la FFTNL et le RDÉE clarifient leurs rôles respectifs vis-à-vis l'immigration, afin d'éviter le dédoublement des efforts et de maximiser la collaboration.

3. Structure décisionnelle de la FFTNL

3. Que la FFTNL révise sa structure de gouvernance et sa structure opérationnelle selon les étapes suivantes :

- a) Se doter d'une structure de gouvernance qui lui permet d'assurer la mise en œuvre du PDG, afin de clarifier les pouvoirs décisionnels au sein de la structure de gouvernance de la FFTNL (assemblée générale annuelle, conseil provincial, bureau de direction, direction générale);
- b) Se doter d'une structure opérationnelle qui lui permet de mieux gérer les stratégies, les plans et les politiques adoptés par le CP, afin de clarifier les responsabilités fondamentales de la structure opérationnelle (postes de DG et du personnel au niveau provincial et régional);

- c) Intégrer les modifications à la structure décisionnelle dans les statuts et règlements généraux;
- d) Clarifier le rôle de la direction générale au sein de la structure de gouvernance révisée;
- e) Réviser les descriptions de travail du personnel en fonction du PDG;
- f) Adopter un plan d'affaires qui permettra d'identifier les ressources (humaines, matérielles, technologiques, financières) afin que la FFTNL puisse atteindre les résultats désirés.

4. Efficacité des ressources

Consolidation des services financiers

- 4.1 Que la FFTNL considère comme mandat prioritaire le développement communautaire de la Francophonie de TNL.
- 4.2 Que la FFTNL consolide la gestion des ressources financières (comptabilité, états financiers, feuille de paie, etc.) afin d'éviter les dédoublements d'efforts actuels dans ce domaine.
- 4.3 Que la FFTNL crée un mécanisme qui assure cette consolidation financière à partir des modèles existants en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard.
- 4.4 Que la fonction des demandes de subventions fasse partie du plan de la consolidation financière.

Consolidation des services de ressources humaines

- 4.5 Que la FFTNL établisse un système de gestion de ressources humaines.

- 4.6 Que la FFTNL coordonne l'établissement de centres de bénévolat au niveau régional. De tels centres faciliteraient le recrutement et la formation des bénévoles qui seraient acheminés vers les organismes communautaires.
- 4.7 Que la FFTNL établisse un programme de formation et de développement du personnel qui travaille au développement de la Francophonie de TNL.
- 4.8 Afin de favoriser le recrutement et la rétention du personnel des organismes francophones de TNL, que la FFTNL établisse un plan de bénéfices sociaux à l'intention du personnel de tous les organismes francophones de TNL (régime d'assurance, etc.).

Développement communautaire

- 4.9 Dans l'éventualité où le CSFP assume la responsabilité du programme de la prématernelle, que les fonds offerts actuellement par PCH soient dirigés vers le développement communautaire au niveau régional.
- 4.10 Dans l'éventualité où les associations régionales assument le service après-école, que les fonds de PCH soient dirigés vers les associations régionales.

Développement de la jeunesse

- 4.11 Que la FJTNL s'implique davantage dans les régions en assurant une meilleure coordination entre les associations régionales et le CSFP.
- 4.12 Que des fonds soient dirigés vers la FJTNL afin de lui permettre d'accentuer davantage le développement de la jeunesse dans les régions.

Structure décisionnelle

- 4.13 Qu'une restructuration de la FFTNL et de l'ARCO soit effectuée, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité de la prise de décisions tout en permettant de mieux utiliser les fonds disponibles pour les réunions.

5. Plan de développement global et régional

Élaboration et adoption

- 5.1 Que le Conseil provincial adopte le format suivant du Plan de développement global :
- Philosophie (vision, mission, mandat, valeurs);
 - Buts à long terme (10 ans) et buts stratégiques (3 ans); et
 - Plan d'action annuel (Objectifs, dates cibles, centres de responsabilités).
- 5.2 Que le conseil d'administration de chaque association régionale adopte le format du Plan stratégique régional (PSR) qui respecte les besoins particuliers de la région dans le cadre du PDG.
- 5.3 Que la direction générale de la FFTNL entreprenne des consultations communautaires à tous les 3 ans avec l'aide d'un consultant-facilitateur pour assurer une plus grande objectivité. Avant les consultations communautaires, les participants reçoivent un rapport sur les accomplissements par rapport aux objectifs établis 3 ans plus tôt.
- 5.4 Suite aux consultations communautaires, que le consultant rédige un rapport préliminaire (PDG et PSR). Il soumet ensuite une ébauche aux participants pour leur permettre de faire des suggestions d'amélioration au document. Ensuite, le consultant remet le rapport à la direction générale de la FFTNL.

5.5 Que la direction générale de la FFTNL recommande le PDG et les PSR au Conseil provincial.

Gestion

5.6 Que la direction générale de la FFTNL assure la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PDG.

5.7 Que la direction générale gère et coordonne la mise en œuvre du PDG en établissant des groupes de travail formés, entre autres, du personnel des organismes provinciaux selon les secteurs suivants :

- éducation – CSFP, FPF;
- économie – RDÉE;
- services en français – ministères gouvernementaux appropriés;
- communications – Le Gaboteur, radios communautaires;
- immigration – RDÉE.

5.8 Que la direction générale assure la rédaction du procès-verbal des rencontres.

5.9 Dans le secteur du développement communautaire, que la direction générale forme un groupe de travail avec les directions générales des associations régionales.

5.10 Que la direction générale des associations régionales assure la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PSR avec les agents de développement communautaire. La direction générale régionale assure la rédaction du procès-verbal des rencontres.

5.11 Que les groupes de travail se réunissent à tous les 3 ou 4 mois pour accomplir les tâches suivantes :

- définir les défis à relever;

- adopter des approches qui favorisent l'atteinte des objectifs; et
- identifier les résultats obtenus (accomplissements).

Évaluation

- 5.12 Que l'évaluation du PDG soit accomplie annuellement par la direction générale à partir des procès-verbaux des différents groupes de travail.
- 5.13 Que l'évaluation du PSR soit accomplie annuellement par la direction générale régionale à partir des procès-verbaux des rencontres avec les agents de développement.
- 5.14 Que les présidences de la FFTNL et des associations régionales présentent leur rapport annuel à leur assemblée générale annuelle respective en informant leurs membres des accomplissements au cours de la dernière année en fonction des objectifs établis.
- 5.15 Quand les objectifs ont été atteints, que la direction générale soumette ses recommandations pour modifier le PDG ou le PSR.

6. Mécanisme d'évaluation et de recommandation de Patrimoine canadien

- 6.1 Que la FFTNL accepte la décision de PCH d'abolir les comités d'évaluation et de recommandation à PCH dans les 4 provinces atlantiques.
- 6.2 Que la FFTNL adopte le PDG et les plans stratégiques régionaux et procède à placer les buts en ordre de priorité.

IX) PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Objectifs	Dates cibles 2017	Centres de responsabilité
Organiser un atelier pour élaborer un plan d'action annuel provincial pour la mise en œuvre du PDG	Janvier	FFTNL
Organiser un atelier pour réviser la structure de gouvernance (AGA, CP, comités, DG) de la FFTNL	Janvier	FFTNL
Organiser un atelier pour réviser la structure opérationnelle (organigramme, descriptions de travail) de la FFTNL, afin de faciliter la mise en œuvre du PDG	Février	FFTNL
Organiser un atelier pour réviser les statuts et règlements de la FFTNL	Mai	FFTNL
Organiser 3 ateliers dans chaque région pour : <ul style="list-style-type: none"> • adopter le plan d'action pour la mise en œuvre du plan stratégique régional; • améliorer la structure de gouvernance régionale; et 	Janvier Février	ACFSJ AFL ARCO

<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la structure opérationnelle régionale. 	Février	
Organiser un atelier pour développer une stratégie de développement communautaire provinciale et régionale	Avril	FFTNL ACFSJ AFL ARCO
Organiser un atelier pour consolider les ressources financières	Mars	FFTNL

BIBLIOGRAPHIE

Acadie Nouvelle

- Dossier : «Ça nous coûte plus cher d’aller à Labrador City que d’aller à Paris» Par Pascal Raiche-Nogue, le jeudi 11 août 2016.
- Dossier : «Irréductibles Franco-Terre-Neuviens» Par Pascal Raiche-Nogue, le jeudi 11 août 2016

États financiers des organismes

- AFL - 2013-16
- FJTNL - 2010-15
- FPFTNL - 2012-15
- Le Gaboteur - 2013-14

Patrimoine Canadien

- Entente de collaboration visant à favoriser le développement et l’épanouissement de la communauté francophone de TNL, Août 2010 (9 pages)
- Programmes d’appui aux langues officielles, Guide du demandeur (16 pages)

Rapports annuels

- ACFSJ 2015-16
- AFL 2010-16
- FJTNL 2010-15
- FPFTNL 2012-15
- Le Gaboteur 2013-15

RDÉE

- Planification stratégique 2013-15 (8 pages)
- Consultations communautaires de Port-au-Port, janvier 2016 (12 pages)

Statuts et règlements

- ACFSJ
- AFL
- ARCO
- FFTNL
- FJTNL
- FPFTNL
- Le Gaboteur

Comité d’évaluation et de recommandation à Patrimoine Canadien (PCH)
Correspondance entre PCH et FFTNL du 20 octobre au 9 décembre 2015.

Alphabétisation

- Alphabétisation familiale en français à TNL, Rapport final, janvier 2013 (172 pages)

Structure administrative

- Analyse organisationnelle du réseau associatif francophone de TNL, Rapport final, avril 2005 (26 pages)

Procès-verbaux du Conseil provincial

- 21 octobre 2011 (15 pages)
- 24 mars 2012 (pages)
- 12 octobre 2012 (11 pages)
- 8 mars 2013 (13 pages)
- 19 octobre 2013 (15 pages)
- 24 mars 2014 (pages)
- 3 octobre 2014 (13 pages)
- 21 mars 2015 (11 pages)
- 23 octobre 2015 (pages).

Plans stratégiques

- CSFP, 2014-17 (15 pages)

Descriptions de travail

- FFTNL (8)
- ACFSJ (5)
- AFL (2)
- ARCO (5)

Politiques de la FFTNL

- Politiques administratives, 21 octobre 2011 (8 pages)
- Politiques des ressources humaines, 21 octobre 2011 (28 pages)

Sites Web

- FFTNL
- FPFTNL
- RDÉE
- ACFSJ
- AFL
- ARCO
- Le Gaboteur
- Association des parents francophones du Nouveau-Brunswick
- Association des parents francophones de l'Île du Prince-Édouard.
- Service financiers

Entrevues

- Maître Mark Power, Juriste Power
- Michelle Arsenault, Service Finances Î.-P.-É.

- Karine Gallant, Jeunesse Acadienne et Francophone de l'Île-du-Prince-Édouard (JAFLIPE)

Doctrine

- Michel BASTARACHE, Michel DOUCET, dir., Les droits linguistiques au Canada, Québec, Yvon Blais, 3e éd, 2013, 89.

Publication

- La Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada « Profil de la communauté francophone de Terre-Neuve-et-Labrador », disponible en ligne : http://profils.fcfa.ca/fr/Apercu_339.

ANNEXES

Annexe A – Organismes consultés

- Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL)
- Conseil scolaire francophone provincial (CSFP)
- Réseau de développement économique et d'employabilité de Terre-Neuve-et-Labrador (RDÉE)
- Franco-Jeunes de Terre-Neuve-et-Labrador (FJTNL)
- Association régionale de la Côte-Ouest (ARCO)
- Association francophone du Labrador (AFL)
- Association communautaire francophone de Saint-Jean (ACFSJ)
- L'Héritage de l'Île Rouge
- Les Terre-Neuviens Français
- Chez les Français de l'Anse-à-Canards

Annexe B – Lettre de la FPFTNL



Comité de parents de l'école Notre-Dame-du-Cap, Cap St-Georges
Comité de parents de l'école Sainte-Anne, La Grand'Terre
Comité de parents de L'Anse-au-Clair
Comité de parents du centre éducatif l'ENVOL, Labrador City
Comité de parents de l'école Boréale, Happy Valley-Goose Bay
Comité de parents de l'école des Grands-Vents, St-Jean
Conseil d'administration de la garderie les 'Ptits cerfs-vlants

St-Jean, le 20 septembre 2016

Cher Maxime,

J'aimerais vous remercier de nous avoir invités à participer à l'étude sur la gouvernance. Cependant, la Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FPFTNL) doit respectueusement décliner l'invitation.

La Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL) a été fondée par des organismes locaux pour permettre à la communauté francophone de parler avec une seule voix sur le plan provincial. Depuis, la FFTNL s'est développée jusqu'au point qu'elle duplique des services fournis par les associations mêmes qui l'ont fondée. La FFTNL ne cherche plus à être la voix des organismes ; elle cherche à les contrôler. Par exemple, ce désir se reflète dans le fait qu'un seul individu agit comme directeur général de quatre organismes différents.

J'ai l'honneur de servir comme président du deuxième plus grand organisme francophone de la province, un organisme qui représente les parents francophones et qui fournit des services directs à la communauté. Et je crois que la question au cœur de l'exercice auquel vous nous invitez à participer est moins la gouvernance des organismes communautaires que la façon de les contrôler. À mon avis, le fait que l'ensemble des organismes soient représentés par un seul organisme-cadre qui ne reflète pas les idées et les valeurs de tous est un problème fondamental. Les intérêts de la communauté francophone dans son ensemble seraient mieux assurés si chaque organisme comprenait son rôle et si on travaillait ensemble pour accomplir des objectifs communs -- au lieu de faire en sorte qu'un organisme puisse dominer tous les autres.

Si la FFTNL travaillait de concert avec les autres organismes, ce qui devrait être son objectif premier, elle pourrait mieux contribuer à l'épanouissement de la communauté francophone dans son ensemble.

Je vous remercie d'avoir pris le temps d'écouter nos préoccupations. Veuillez agréer, Maxime, mes salutations distinguées.


Luc Larouche- président

Le plein épanouissement du parent et de l'enfant francophones dans son milieu familial, scolaire et communautaire.

Nos services francophones - Prémamanuelles, après-école, francisation familiale à domicile, camps d'activités du samedi, camps d'activités d'été, centres de ressources aux familles, garderie

Nos membres - Les comités de parents francophones des cinq écoles francophones de la province, le comité de parents de L'Anse-au-Clair et la garderie francophone de St-Jean, Les p'tits cerfs-vlants

1/2

Julio Custodio – Comité de suivi
Mireille Thomas- Comité du suivi
Robert Cormier – Comité de suivi
Paul Landry – Directeur général régional – Région de l’Atlantique – Patrimoine canadien
David Burton – Directeur régional, Programmes - Région de l’Atlantique - Patrimoine canadien
Membres de la Fédération des parents francophones de Terre-neuve et du Labrador

RECOMMANDATIONS

Comité de recommandations - volet Vie communautaire de Patrimoine canadien

Selon notre compréhension, nous ne pensons pas qu’un comité de recommandations pour évaluer ou commenter des demandes de projets provenant de la FFTNL et de ses membres serve mieux les intérêts des organismes et des membres de la communauté. Ce qui amène à la question suivante.

A) Y-a-t-il un comité de recommandations pour les demandes de projets déposés auprès d’autres volets de Patrimoine canadien, de ministères ou de programmes de développement tels que Service Canada, APECA, Loisirs, Éducation, Santé, etc. ? Non.

Alors pourquoi ce comité de recommandations au volet Vie communautaire de Patrimoine canadien ...conserver un comité uniquement pour ce volet et pour ce ministère crée une impression de contrôle sur ce volet du ministère et du financement disponible tout en alourdissant le processus décisionnel.

Reconduire le comité de recommandations ne permet en rien également de croire que cela aidera la communauté ainsi que les organismes communautaires dans leur mission respective. Tout au long des dernières années, les personnes qui le composaient étaient soumises à un serment de confidentialité pour des projets destinés au public et financés par le public.

En conclusion l’opacité de ce comité dans son fonctionnement, de sa création à ses recommandations (d’appui ou de refus) en passant par l’obligation de confidentialité des présidences des organismes francophones qui le composaient, nous empêchent actuellement de porter une appréciation juste pour le soutenir et donc de le recommander.

Plan de développement global (PDG)- Rapport d’arrimage

Nous terminerons avec le rapport d’arrimage que la FFTNL demande à chaque organisme de compléter à chaque année (en juin) depuis maintenant 2 ans et dont l’objectif est de confirmer que la mission, le mandat et les activités réalisées par chaque organisme cadre avec le Plan de développement global de la communauté. Nous les ajoutons en pièces jointes (2015 et 2016) à titre d’informations car c’est le travail de chaque organisme, incluant le nôtre, qui permet sa pleine réalisation. Pas d’organismes communautaires = pas de vision = pas de PDG.

La Fédération appuie les parents ayants droit, les associations de parents francophones et les comités de parents membres qui répondent aux critères de l’Article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés dans leurs efforts à créer un milieu francophone propice à l’épanouissement éducatif, linguistique, culturel et communautaire de leurs enfants.

Nos services francophones - Prémamanuelles, après-école, francisation familiale à domicile, camps d’activités du samedi, camps d’activités d’été, centres de ressources aux familles, garderie

Nos membres - Les comités de parents francophones des cinq écoles francophones de la province, le comité de parents de L’Anse-au-Clair et la garderie francophone de St-Jean, Les p’tits cerfs-volants

2/2

Annexe C – Lettre du Gaboteur



Le Gaboteur

Le journal francophone de Terre-Neuve-et-Labrador depuis 1984
Newfoundland and Labrador's French-language newspaper since 1984

Saint-Jean, le 31 août 2016

Maxime Bourgeois
Président et directeur général
SynergieFR

Envoyée par courriel à maxime.bourgeois@synergiefr.ca

Bonjour,

À la demande et du nom des membres du conseil d'administration du GABOTEUR INC. je vous informe que nous déclinons l'invitation à prendre part à la consultation sur la gouvernance communautaire francophone qui nous a été transmise par courriel, en votre nom, par la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL), à l'origine de cette étude.

Voici les raisons qui motivent cette décision, adoptée par le conseil d'administration le 25 août dernier.

Quelques mots sur LE GABOTEUR INC.

Bien qu'un pourcentage important des revenus du GABOTEUR INC. (environ 40 % en 2015-2016) proviennent du même programme de Patrimoine canadien que celui qui finance la programmation de toutes les organismes visés par cette étude, nous ne sommes pas membres de la FFTNL. Nous sommes invités à assister aux rencontres de son conseil provincial comme observateurs.

Ce statut vise à assurer l'indépendance journalistique du seul média en français de Terre-Neuve-et-Labrador mais également le respect, par LE GABOTEUR INC., de la pleine autonomie des organismes communautaires francophones dans l'adoption de leurs orientations et la conduite de leur gestion interne, et cela, peu importe leur source de financement.

Notre statut juridique est de plus différent de celui des autres organismes francophones. LE GABOTEUR INC. est une société sans but lucratif, une « corporation », donc. La « gouvernance » du journal est assurée par un conseil d'administration autonome des autres organismes, et ses membres siègent à titre individuel et non comme représentants d'organismes.

Le Gaboteur
65, chemin Ridge - Bureau 252A - St. John's NL A1B 4P5
1(709) 753-9585 - www.gaboteur.ca

À problèmes de médias, solutions de médias!

Dans l'invitation transmise par courriel en votre nom, il est indiqué que « l'objectif principal de cette étude (mais pas unique) sera d'explorer les possibilités d'optimisation des ressources humaines, financières et matérielles du secteur associatif dans sa globalité et pour chaque organisme individuellement, tout en conservant le même niveau de service rendu à la communauté à financement constant ».

Or, les enjeux spécifiques qui sont les nôtres, et leurs solutions, sont notre principal motif pour décliner votre invitation.

Le Gaboteur, comme tous les médias en général et encore plus les médias francophones en situation minoritaire, fait face depuis plusieurs années à une érosion de ses revenus publicitaires, principalement de source fédérale, combinée à une hausse de ses frais de production (impression, poste, principalement).

Malgré ce contexte de crise généralisée de la presse écrite, nous avons réussi, entre autres, à publier 20 éditions par année, à lancer une édition numérique, un nouveau site Internet, à nous doter d'un système de gestion des abonnements performant ainsi qu'à améliorer le contenu et à la présentation du journal (tout ça, sans aucun projet spécial!).

Nous avons réussi ces tours de force en augmentant nos revenus publicitaires d'autres sources, notamment associative, et d'abonnements. mais surtout en réduisant, parfois drastiquement, toutes les dépenses sur lesquelles nous avons un certain contrôle.

Nous avons, par exemple, quitté la suite de quatre espaces de bureau que nous occupions depuis l'ouverture du Centre des Grands-Vents pour aménager en colocation avec la Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador, qui a elle même réduit ainsi ses espaces et ses coûts de location.

Nous avons également revu tous les autres aspects de notre fonctionnement. Ainsi, nous fonctionnons depuis plusieurs mois avec un seul poste salariée et faisons appel, pour l'ensemble de ses autres tâches, à des pigistes rémunérés à la pièce ou à l'heure.

Changements en vue

De janvier à la fin mai 2016, les revenus publicitaires du journal, toutes sources confondues, ont baissé de 12 000 \$ par rapport à la même période en 2015. *Le Gaboteur* a aussi été touché par des coupures du gouvernement provincial, à hauteur de quelque 5 000 \$ ainsi que par le non-renouvellement d'un

Le Gaboteur
65, chemin Ridge · Bureau 252 A · St. John's NL A1C 2L2
(709) 753-9585 · www.gaboteur.ca

partenariat pour la parution d'une page thématique dans chaque édition, avec un des réseaux membres de la FFTNL. L'an dernier, ce partenariat avait contribué à plus de 4 000 \$ de nos revenus.

Dans ce contexte, le CA du GABOTEUR INC. en est venu à la conclusion que si nous bougeons pas rapidement pour revoir notre modèle d'affaires, c'est l'existence même du journal *Le Gaboteur* qui sera compromise, à relativement brève échéance.

Pour empêcher à tout prix un tel scénario, le CA a tenu, à la mi-juin 2016, une séance de Remue-méninge, réunissant près de 20 personnes, afin d'explorer les avenues possibles pour assurer la survie et la pérennité, à long terme, de son « produit » fondamental, soit le journal *Le Gaboteur* ainsi que ses dérivés sur Internet et dans les médias sociaux.

Cet exercice a généré de très nombreuses pistes intéressantes et stimulantes, auxquelles nous apportons actuellement un suivi, en collaboration avec des partenaires communautaires et privés de la province et d'ailleurs. Nous travaillons également à la recherche de solutions en étroite collaboration avec l'Association de la presse francophone, dont nous sommes membres, ainsi qu'avec des hauts fonctionnaires de Patrimoine canadien.

En ce qui concerne LE GABOTEUR INC. ce sont les résultats de cet exercice qui orienteront nos futures demandes de financement gouvernemental, nos efforts d'augmentation de revenus autonomes ainsi que le renforcement de nos alliances communautaires actuelles et le développement de nouveaux partenariats, incluant avec des firmes de consultation ou des chercheurs spécialisés dans le domaine des médias.

Bien à vous

Jacinthe Tremblay
Directrice générale et responsable de la rédaction
LE GABOTEUR INC.

CC. Paul Landry, directeur exécutif régional de l'Atlantique, Patrimoine canadien
paul.landry@canada.ca
David Burton, directeur régional, programmes, région de l'Atlantique, Patrimoine Canadien
david.burton@canada.ca
Et les membres du conseil d'administration du Gaboteur Inc :
Hugo LeBlanc - presidence@gaboteur.ca
Stéphanie Purdy
Nancy Boutin
Dominic Robitaille
Martin Sévigny
ca-gaboteur@googlegroups.com

Le Gaboteur
65, chemin Ridge · Bureau 252 A · St. John's NL A1C 2L2
(709) 753-9585 · www.gaboteur.ca

Annexe D – Questionnaires d’entrevues individuelles et d’organismes

**GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE DES ORGANISMES
FRANCOPHONES DE TNL**

QUESTIONNAIRE D’ENTREVUES INDIVIDUELLES ET DE GROUPE

4 septembre 2016

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
A- PRÉSENTATION	3
B- ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	4
a) Programmes et services	4
b) Ressources humaines	4
c) Ressources matérielles	5
d) Ressources financières	6
e) Structure administrative	6
f) Gestion du Plan de développement global	7
C- MÉCANISME D'ÉVALUATION ET DE RECOMMANDATION À PATRIMOINE CANADIEN	8
a) Abolition du Comité	8
b) Amélioration du mode d'évaluation / recommandation Communautaire	8
c) Critères et outils d'analyse	9

A- PRÉSENTATION

La firme de consultation Synergie Fr a accepté de produire un rapport d'étude qui contiendra les informations suivantes :

1. Analyser la situation actuelle de la gouvernance communautaire de la Francophonie de TNL en décrivant l'état des lieux des organismes communautaires francophones financés principalement par PCH, incluant...
 - Descriptif des ressources humaines, financières et matérielles actuelles
 - Descriptif des services rendus à la communauté
2. Soumettre des recommandations de restructuration du secteur associatif communautaire francophone
3. Soumettre des propositions permettant l'évaluation et la recommandation par la communauté des demandes de financement déposées auprès de l'entente *Canada / Communauté*.

Le but de ce questionnaire est de mieux comprendre la situation de la gouvernance communautaire de la Francophonie de TNL et de recevoir les suggestions des personnes et des groupes consultés pour améliorer la gouvernance communautaire.

Synergie Fr se propose de consulter les communautés francophones de TNL et les 7 organismes suivants financés par Patrimoine Canadien :

A- Organismes provinciaux

- Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL)
- Fédération des parents francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FPFTNL)
- Franco-Jeunes de Terre-Neuve et du Labrador (FJTNL)
- Le Gaboteur

B- Organismes régionaux

- Association francophone du Labrador (AFL)
- Association régionale communautaire de la Côte-Ouest (ARCO)
- Association communautaire francophone de Saint-Jean (ACFSJ).

B- ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Ce questionnaire s'adresse aux sept (7) organismes provinciaux et régionaux financés par Patrimoine Canadien.

a) Programmes et services

- Est-ce que les organismes existants sont en mesure de répondre aux besoins de la communauté francophone? Expliquer.
- Décrire brièvement les programmes et les services actuellement offerts par l'organisme
- Expliquer comment les programmes et services répondent aux besoins de la communauté francophone
- Est-ce les programmes et les services respectent la mission et le mandat de l'organisme?
- Est-ce qu'on évalue les besoins des communautés francophones de façon régulière et systématique?
- Si l'organisme recevait plus de revenus, quels programmes et services supplémentaires l'organisme offrirait-il pour mieux répondre aux besoins communautaires francophones?
- Est-ce que les programmes et les services actuels pourraient être offerts par un autre organisme?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion des programmes et des services?

b) Ressources humaines

- Est-ce que les organismes existants ont les ressources humaines pour répondre aux besoins de la communauté francophone? Expliquer.
- Décrire les postes actuellement comblés au sein de chaque organisme :
 - Nom
 - Description de poste
 - Exigences du poste (éducation, expérience, habilités requises)
 - Salaire annuel
 - Coût des avantages sociaux
- Décrire les postes vacants (s'il y a lieu)
- En raison des restrictions financières au cours des 10 dernières années, combien de postes ont été éliminés ou réduits?
- Est-ce que les restrictions financières exigent du personnel d'accomplir des tâches qui ne font pas partie de leur description de travail?
- Est-ce que le personnel a la formation requise par les responsabilités de leur poste?

- Dans l'ensemble du personnel, quel pourcentage du temps est dédié à :
 - La prestation des programmes et des services (y compris la planification et l'évaluation)?
 - La gestion financière?
 - La gestion du personnel?
 - Au recrutement et à l'orientation du personnel?
 - La préparation des demandes de subvention?
 - La rédaction de rapports?
- Existe-t-il des plans pour offrir...
 - La formation et le développement du personnel?
 - La préparation de la relève?
 - Le recrutement et la rétention du personnel?
 - Des salaires comparables d'un organisme à l'autre?

- Existe-t-il un plan pour le recrutement, l'orientation, la formation, la gestion et l'évaluation des bénévoles?
- Y a-t-il de la duplication des tâches par le personnel et les bénévoles des différents organismes?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion des ressources humaines?

c) Ressources matérielles

- Est-ce que les organismes existants ont les ressources matérielles pour répondre aux besoins de la communauté francophone? Expliquer.
- Décrire les ressources matérielles propres à chaque organisme :
 - Édifices (locaux, pieds carrés)
 - Terrains (dimensions)
 - Équipements de bureau et technologie
 - Équipements d'entretien
 - Budget d'entretien et de réparation.
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion des ressources matérielles?

d) Ressources financières

- Est-ce que les organismes existants ont les ressources financières pour répondre aux besoins de la communauté francophone? Expliquer.
- Remettre le rapport financier de la dernière année fiscale
- Quel a été l'impact sur l'organisme des restrictions financières au cours des 10 dernières années?
- Y a-t-il des éléments de solution pour régler les coûts élevés des frais de déplacement?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la gestion des ressources financières?

e) Structure administrative

- Peut-on améliorer la structure administrative actuelle? Expliquer.
- Y a-t-il de la duplication de services de soutien administratifs?
- Quels sont les avantages et les désavantages d'établir les systèmes suivants pour l'ensemble des organismes?
 - Gestion des ressources financières (demande de financement de projets, tenue de livres, rapports financiers, vérification annuelle des livres, etc.)
 - Gestion des ressources humaines - personnel et bénévoles (recrutement, orientation, formation, appréciation du rendement, reconnaissance, remplacement due à la maladie ou aux vacances, etc.)
 - Planification stratégique et évaluation continue
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la structure administrative actuelle?

f) Gestion du Plan de développement global (PDG)

1. Quel est le processus établi pour élaborer et réviser le Plan de développement global de la Francophonie de TNL?
2. Comment devrait-on gérer les priorités de la Francophonie de TNL?
3. Avez-vous des suggestions pour améliorer le processus d'élaboration du Plan de développement global?
4. Comment gérer la mise en œuvre du Plan de développement global?
5. Quel organisme est responsable de la coordination de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan de développement global?
6. Quels organismes sont porteurs des dossiers stratégiques suivants :
 - Économie

- Éducation
- Santé
- Culture
- Communications
- Services en français
- Immigration
- Social (sports, loisirs)

7. Quels organismes offrent des services aux groupes cibles suivants?

- Aîné.e.s
- Jeunesse
- Parents (francophones, ayants-droits, familles exogames)
- Femmes
- Entrepreneurs
- Nouveaux arrivants
- Francophiles

C- MÉCANISME D'ÉVALUATION ET DE RECOMMANDATION À PCH

À la demande de la FFTNL, PCH s'est montré ouvert à conserver un mode de recommandation communautaire, aux conditions que celui-ci :

- Ne ralentisse pas le processus administratif afin que les normes de service (délais) de ce ministère puissent être respectées ;
- Soit souple et peu onéreux à mettre en œuvre ;
- Soit apte à recommander aisément des évolutions des financements en fonction de l'évolution des besoins et des priorités de la communauté.»

a) Abolition du Comité

1. Quel était le mandat du Comité d'évaluation et de recommandation communautaire?
2. Combien de personnes siégeaient au Comité?
3. Quels étaient les critères de sélection pour nommer les membres du Comité?

4. Quelles politiques et procédures gouvernaient le Comité d'évaluation et de recommandation communautaire?
5. Quelles raisons ont motivé PCH et la communauté francophone de TNL à abolir le Comité d'évaluation et de recommandation communautaire?

b) Amélioration du mode d'évaluation / recommandation communautaire

1. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le mode d'évaluation et de recommandation communautaire qui remplacerait le Comité aboli?
2. Comment peut-on améliorer le fonctionnement de ce comité en comparaison avec le comité précédant?
3. Que devrait être le mandat du mécanisme responsable d'évaluer et de soumettre des recommandations au PCH?
4. Qui devrait être membre de ce comité?
5. Qui devrait nommer les membres de ce comité?
6. Combien de personnes devraient siéger à ce comité?

c) Critères et outils d'analyse

Les paragraphes 36-37 (page 7) de l'Entente de collaboration de 2010 se lisent comme suit :

«Afin d'assurer l'indépendance des propositions du Comité, celui-ci se dotera d'une politique relative aux conflits d'intérêts. Les membres du Comité devront s'assurer de respecter le caractère confidentiel des renseignements auxquels ils ont accès.

Le Comité utilisera des critères d'évaluation et des outils d'analyse des demandes que le Ministère aura développés de concert avec la FFTNL.»

- En quoi consiste la politique relative aux conflits d'intérêts?
- En quoi consiste la politique et procédure sur la confidentialité des renseignements?
- Quels sont les critères d'évaluation?
- Quels sont les outils d'analyse?

Annexe E – Questionnaire utilisé durant les consultations communautaires
CONSULTATIONS COMMUNAUTAIRES
FRANCOPHONIE DE TERRE-NEUVRE-ET-LABRADOR

TRAVAIL EN GROUPE

Groupe A - Programmes et ressources

- Est-ce que les programmes et services actuels répondent aux besoins de la communauté francophone dans les domaines suivants...
 - Économie
 - Éducation
 - Santé
 - Culture
 - Communications
 - Services en français
 - Immigration
 - Social (sports, loisirs)

- Est-ce que les programmes et services actuels répondent aux besoins des groupes cibles suivants...
 - Aîné.e.s
 - Jeunesse
 - Parents (francophones, ayants-droits, familles exogames)
 - Femmes
 - Entrepreneurs
 - Nouveaux arrivants
 - Francophiles

- Que doit-on faire pour améliorer la situation au niveau des ressources...
 - Humaines (personnel et bénévoles)?

- Matérielles (locaux, équipements, etc.)?
- Financières?

Groupe B – Structure administrative

- Y a-t-il de la duplication de services de soutien administratifs?
- Quels sont les avantages et les désavantages d'établir les systèmes suivants pour l'ensemble des organismes?
 - Gestion des ressources financières (demande de financement de projets, tenue de livres, rapports financiers, vérification annuelle des livres, etc.)
 - Gestion des ressources humaines - personnel et bénévoles (recrutement, orientation, formation, appréciation du rendement, reconnaissance, remplacement dû à la maladie ou aux vacances, etc.)
 - Planification stratégique et évaluation continue
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la structure administrative actuelle?

Groupe C – Gestion du Plan de développement global (PDG)

8. Est-ce que le Plan de développement global aide les organismes communautaires à améliorer la situation des communautés francophones de TNL?
9. Les organismes communautaires participent-ils à l'élaboration du PDG? Comment?
10. Avez-vous des suggestions pour améliorer le processus d'élaboration du PDG?
11. Quel organisme devrait gérer le PDG?
12. Quels organismes devraient être porteurs (leaders) des dossiers stratégiques suivants :
 - Économie
 - Éducation

- Santé
- Culture
- Communications
- Services en français
- Immigration
- Social (sports, loisirs)

13. Devrait-on offrir des services aux groupes cibles suivants? Quels organismes devraient en assumer la responsabilité?

- Aîné.e.s
- Jeunesse
- Parents (francophones, ayants-droits, familles exogames)
- Femmes
- Entrepreneurs
- Nouveaux arrivants
- Francophiles

Groupe D – Mécanisme de recommandation à Patrimoine Canadien (PCH)

1. Pourquoi a-t-on aboli le Comité d'évaluation et de recommandation à PCH?
2. Devrions-nous établir de nouveau un tel comité et essayer d'améliorer le fonctionnement de ce comité? Que pourrions-nous améliorer?
3. Qui devrait faire partie de ce comité?
4. Faudrait-il s'assurer que le comité élimine les situations de conflits d'intérêts et assurer la confidentialité des délibérations du comité?
5. Quels devraient être les critères d'évaluation qui guideraient le Comité dans ses recommandations au PCH?

Annexe F – Questionnaire d’entrevue pour PCH

FRANCOPHONIE DE TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

PATRIMOINE CANADIEN

QUESTIONNAIRE

11 août 2016

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
A- PRÉSENTATION	3
B- Mandat de PCH	4
C- Nouvelle logique d'investissement	7
D- Actions intra ministérielles et interministérielles	9
E- Mécanisme d'évaluation et de recommandation Communautaire	11
F- Financement adéquat	13
G- Efforts de rationalisation administrative	14
H- Profil des milieux associatifs du Canada	15
I- Profil démographique des francophones de TNL	16
ANNEXE – Structure de gouvernance de la Francophonie de TNL	17

A- PRÉSENTATION

Dans le cadre d'une entente contractuelle avec la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador, la firme de consultation Synergie Fr s'est engagée à atteindre les résultats suivants :

4. Consultation des membres et intervenants de la communauté

5. Animation des consultations communautaires publiques

6. Production d'un rapport d'étude incluant :

3.1 Un état des lieux du secteur communautaire francophone (financé principalement par PCH), incluant :

- Descriptif des ressources humaines, financières et matérielles actuelles
- Descriptif des services rendus à la communauté.

6.2 Une ou des proposition(s) de réforme(s) ou de restructuration(s) du secteur associatif communautaire (si jugée utile) ;

6.3 Une liste de priorités qui seraient financées si l'enveloppe budgétaire de l'entente Canada / Communauté était augmentée.

6.4 Des propositions permettant l'évaluation et la recommandation par la communauté des demandes de financement déposées auprès de l'entente *Canada / Communauté* ;

7. Présentation du rapport avec le comité de suivi lors de l'AGA 2016 de la FFTNL.

Le but de ce questionnaire est de comprendre la perception de Patrimoine canadien de la situation de la Francophonie de Terre-Neuve-et-Labrador et les relations entre PCH et les organismes francophones de TNL.

B- MANDAT DE PCH

Selon l'entente contractuelle entre Synergie Fr et la FFTNL, PCH souhaite « [...] mettre en œuvre la « *Nouvelle logique d'investissement* » pour le 1er avril 2016, qui vise à une certaine recentralisation de ses investissements autour de ses mandats premiers (culture, communication & jeunesse).»

Questions

a) Entente de collaboration 2010

Le paragraphe 10 (page 3) de l'Entente de collaboration de 2010 mentionne deux mécanismes : (1) Le Forum communautaire (2) Le Cercle de collaboration.

- Est-ce que ces deux mécanismes existent toujours?
- Si oui, quels sont leurs mandats, leur composition (membres) et la fréquence des rencontres?
- Quels enjeux sont abordés durant les rencontres de ces deux groupes?

b) Mandat de PCH vis-à-vis la Francophonie de TNL

Le mandat global de PCH aborde la culture, les communications et la jeunesse. Quels sont les besoins communautaires couverts par ces 3 secteurs?

Culture

- Arts?
- Patrimoine?
- Histoire?
- Développement linguistique des adultes (Alphabétisation, francisation, développement et maintien de l'expression de la langue française)?
- Développement linguistique des communautés (Services en français? Topologie?)

Communications

- Media?
- Réseautage entre organismes?
- Services en français par les différents paliers gouvernementaux et le secteur privé?

Jeunesse

- Développement linguistique des jeunes (Alphabétisation, francisation, développement et maintien de l'expression de la langue française)?
- Éducation (de la petite enfance au post-secondaire)?
- Installations scolaires et communautaires?
- Services aux familles francophones, exogames, ayants-droit?
- Services aux enfants d'immersion française?
- Services aux francophiles?
- Sports et loisirs?

2. Depuis plusieurs années, PCH finançait des organismes et des projets qui ne respectaient pas nécessairement les cadres de son mandat, à savoir Culture,

Communications et Jeunesse.

- Quels organismes financés par PCH ne respectaient pas le mandat de PCH?
- Quels projets financés par PCH ne respectaient pas le mandat de PCH?

3. Le mandat global de PCH aborde la culture, les communications et la jeunesse. Est-ce que les secteurs suivants sont exclus du financement par

PCH?

- Économie?
- Immigration?
- Services juridiques?
- Santé?
- Politique?
- Services gouvernementaux?

4.1 Quelles secteur ne sont pas financées ou ne devraient pas être financées par PCH? (Voir tableau à la page suivante)

4.2 Quelles secteurs ne sont pas financées ou ne devraient pas être financées par PCH? (Voir tableau à la page suivante)

c) Autres programmes de PCH pour la Francophonie de TNL

L'Entente de collaboration entre le PCH et la FFTNL est sous l'égide du Programme d'appui aux langues officielles (PALO). Y a-t-il des programmes au sein de PCH, autre que PALO, disponibles à la Francophonie de TNL?

Secteurs de la francophonie	Organismes responsables	Financés par ...
Secteurs		
Arts et culture (y compris histoire, patrimoine, langue)		
Communications		
Économie		
Éducation		
Immigration		
Juridique (y compris services juridiques en français)		
Politique (y compris services gouvernementaux en français)		
Santé		
Social (sports, loisirs, etc.)		
Groupes cibles		
Aîné.e.s		
Jeunesse		
Petite enfance		

Parents (francophones, familles exogames, ayants-droit)		
Femmes		
Entrepreneurs		
Nouveaux arrivants		
Francophiles		

C- NOUVELLE LOGIQUE D'INVESTISSEMENT

L'Appel d'offres de la FFTNL définit la situation suivante:

«Depuis 2004, les organismes francophones de TNL sont financés avec une enveloppe budgétaire *Canada / Communauté* dont le montant est depuis resté strictement inchangé. Le statu quo de ce financement, couplé avec les effets réducteurs de l'inflation économique (très forte ces dernières années à Terre-Neuve-et-Labrador) et la nécessité de conserver des salaires suffisamment attractifs pour recruter et retenir les employés (taux de chômage réduit à St-Jean et au Labrador + compétitions locales très fortes pour recruter du personnel bilingue), ont pour conséquence d'avoir réduit d'environ 50% les capacités opérationnelles du secteur associatif communautaire ces 10 dernières années.

De plus, Patrimoine canadien (PCH) souhaite mettre en œuvre la « *Nouvelle logique d'investissement* » pour le 1er avril 2016, qui vise à une certaine recentralisation de ses investissements autour de ses mandats premiers (culture, communication & jeunesse).» (Voir Appel d'offres, Contexte no. 1)

Questions

a) Impacts des réductions financières

1. Quelles sont les données qui confirment la réduction de 50% des capacités opérationnelles du secteur associatif communautaire au cours des 10 dernières années?
2. Quelles sont les difficultés éprouvées pour le recrutement et la rétention du personnel?

b) Nouvelle logique d'investissement de PCH

1. En quoi consiste la nouvelle logique d'investissement de PCH que l'on désire mettre en œuvre le 1^{er} avril 2016? (Document disponible?)
2. Compte tenu que le financement de PCH est demeuré inchangé depuis les 10-12 dernières années, et qu'en conséquence, le secteur associatif communautaire a réduit ses capacités opérationnelles de l'ordre de 50%, est-ce que PCH se propose-t-il d'améliorer la situation du secteur associatif communautaire? Si oui, comment? Si non, quelles sont les suggestions de PCH pour améliorer le secteur associatif communautaire?
3. Quel montant d'argent PCH est-il prêt à avancer pour résoudre le problème de la réduction de 50% des capacités opérationnelles du secteur associatif communautaire au cours des 10 dernières années? S'il y a lieu, par quel mécanisme ces argents sont-ils mis à la disposition des organismes francophones de TNL?
4. Quels sont les objectifs de PCH vis-à-vis son investissement dans les organismes francophones de TNL?
 - Réduction du financement aux organismes?
 - Réduction des organismes existants?
 - Que faire avec les organismes qui se greffent de plus en plus à la FFTNL?
 - Offrir du financement de rattrapage pour compenser en partie pour la non-augmentation du financement au cours des 10-12 dernières années?
 - Inviter les organismes à rationaliser davantage leur structure de gouvernance et leurs structures opérationnelles?
 - Améliorer et augmenter leurs services à la clientèle?
 - S'assurer que les organismes francophones répondent aux besoins de la francophonie de TNL et aient des ressources adéquates pour le faire?

D- ACTIONS INTRA MINISTÉRIELLES ET INTERMINISTÉRIELLES

a) COAF

Au paragraphe 31 (page 6) de l'Entente de collaboration 2010, on mentionne le Comité d'orientation aux affaires francophones (COAF) comme mécanisme de choix pour que la communauté francophone puisse mieux connaître les programmes et services fédéraux et pour que les organismes fédéraux puissent mieux connaître les besoins des communautés francophones. Ce Comité est géré par PCH et doit se rencontrer 3 ou 4 fois par année.

- Quelle est la composition de ce Comité?
- Quels ministères provinciaux et fédéraux sont représentés au sein de ce Comité?
- Quels enjeux sont abordés au sein du Comité?
- Est-ce que le Comité a un plan d'action?
- Quels résultats ont été obtenus par ce Comité?

b) Conseil fédéral de TNL

Au paragraphe 32 (page 6) de l'Entente de collaboration 2010, on parle de l'importance de faciliter la mise en œuvre du PDG en collaboration avec le Conseil fédéral de TNL.

- Quelle est la composition de ce Conseil?
- Quels ministères fédéraux sont représentés au sein de ce Conseil?
- Quels enjeux sont abordés au sein du Conseil?
- Est-ce que le Conseil a un plan d'action?
- Quels résultats ont été obtenus par ce Conseil?

c) Initiatives interministérielles

1. Quels autres ministères fédéraux sont en mesure d'offrir du soutien financier aux organismes francophones désireux de répondre aux besoins sectoriels tels l'économie, l'immigration, la justice, la santé, etc.?

2. Quelles initiatives PCH a-t-il entrepris auprès des autres ministères fédéraux pour que ces derniers soutiennent financièrement les organismes francophones dans les secteurs suivants : Économie, immigration, justice, santé, etc.?

3. Est-ce que PCH a établi des protocoles d'entente avec les autres ministères fédéraux pour venir en aide aux organismes francophones de TNL pour répondre aux besoins sectoriels?
4. Est-ce que ces protocoles seront établis avant l'octroi du financement aux organismes qui reçoivent du financement pour œuvrer dans ces domaines sectoriels?
5. Y a-t-il des programmes au sein du PCH, autres que PALO, disponibles la Francophonie de TNL?

E- MÉCANISME D'ÉVALUATION ET DE RECOMMANDATION COMMUNAUTAIRE

Dans l'appel d'offres, on décrit la situation suivante:

«Patrimoine canadien a annoncé en octobre 2015 la suppression du Comité d'évaluation et de recommandation communautaire. Ce comité mis en place en 2009 avait pour rôle d'analyser les demandes de financement au volet « *Vie communautaire* » de l'entente *Canada / Communauté*, afin de présenter ses recommandations à PCH et de s'assurer que les priorités de la communauté soient respectées.

À la demande de la FFTNL, PCH s'est montré ouvert à conserver un mode de recommandation communautaire, aux conditions que celui-ci :

- Ne ralentisse pas le processus administratif afin que les normes de service (délais) de ce ministère puissent être respectées ;
- Soit souple et peu onéreux à mettre en œuvre ;
- Soit apte à recommander aisément des évolutions des financements en fonction de l'évolution des besoins et des priorités de la communauté.» (Voir Appel d'offres, Contexte no. 2)

Questions

a) Abolition du Comité

1. Quelles politiques et procédures gouvernaient le Comité d'évaluation et de recommandation communautaire?

2. Quelles raisons ont motivé PCH et la communauté francophone de TNL à abolir le Comité d'évaluation et de recommandation communautaire?

b) Amélioration du mode d'évaluation / recommandation communautaire

1. Quelles sont les suggestions de PCH pour améliorer le mode d'évaluation et de recommandation communautaire qui remplacerait le Comité aboli? (Élaborer davantage sur les conditions énumérées plus haut).

2. Que devrait être le mandat du mécanisme responsable d'évaluer et de soumettre des recommandations au PCH?

3. Que devrait être la composition d'un tel comité?

c) Critères et outils d'analyse

Les paragraphes 36-37 (page 7) de l'Entente de collaboration de 2010 se lisent comme suit : «Afin d'assurer l'indépendance des propositions du Comité, celui-ci se dotera d'une politique relative aux conflits d'intérêts. Les membres du Comité devront s'assurer de respecter le caractère confidentiel des renseignements auxquels ils ont accès.

Le Comité utilisera des critères d'évaluation et des outils d'analyse des demandes que le Ministère aura développés de concert avec la FFTNL.»

- En quoi consiste la politique relative aux conflits d'intérêts?
- En quoi consiste la politique et procédure sur la confidentialité des renseignements?
- Quels sont les critères d'évaluation?
- Quels sont les outils d'analyse?

F- FINANCEMENT ADÉQUAT

Le Comité de suivi, responsable du projet d'Étude sur la gouvernance communautaire de TNL» a identifié les attentes suivantes: «Que les organismes communautaires francophones de TNL...

- Reçoivent un financement adéquat et constant pour mieux répondre aux besoins de la francophonie de TNL
- Regagnent ou améliorent leurs capacités opérationnelles au niveau des ressources humaines, matérielles, technologiques et financières.
- Améliorent la gouvernance de la communauté francophone.
- Améliorent le mécanisme de recommandation communautaire tout en respectant les conditions établies par le PCH. »

Question

PCH a-t-il des suggestions ou des éléments de solution pour répondre à ces attentes?

G- EFFORTS DE RATIONALISATION ADMINISTRATIVE

La nouvelle logique d'investissement stipule que «les organismes devront démontrer / expliquer dans leur demande de financement que des mesures sont prises pour réduire la proportion de leur budget consacrée aux frais de voyage, aux dépenses administratives et aux activités de planification et de maximiser leurs activités et leurs services à la population.»²

Questions

1. L'Analyse organisationnelle du réseau associatif francophone de TNL avait recommandé en 2005 d'améliorer la structure du réseau associatif. Elle avait avancé trois scénarios à titre d'éléments de solution : (1) Fusion administrative (2) Intégration (3) Fusion (Voir description des scénarios en annexe).
 - Est-ce que le réseau associatif a étudié et assurer la mise en œuvre de ces suggestions d'amélioration?

² Diapositive 8; Examen de l'appui aux communautés de langue officielle en situation minoritaire; Retour sur les consultations communautaires et prochaines étapes; Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018; Juin 2014; Direction générale des langues officielles.

- Si oui, quels ont été les résultats?
 - Si non, ces recommandations sont-elles encore valables?
2. Quelles sont les suggestions de PCH par rapport au fonctionnement du réseau associatif dans les domaines suivants :
 - a. Structure de gouvernance du réseau?
 - b. Structure opérationnelle du réseau?
 - c. Frais de voyage?
 - d. Dépenses administratives?
 - e. Activités de planification?
 - f. Maximisation des activités et des services à la population?
 3. Quels appuis techniques et financiers le PCH peut-il offrir aux organismes qui souhaiteraient revisiter leur structure de fonctionnement ou bien de revisiter la structure de fonctionnement de l'ensemble du réseau associatif?
 4. Qui a financé le projet de L'Analyse organisationnelle du réseau associatif francophone de TNL de 2005? Est-ce que le bailleur de fonds du projet en a assuré le suivi ou sa mise en œuvre?

H- PROFIL DES MILIEUX ASSOCIATIFS DU CANADA

Est-ce que PCH peut fournir les informations suivantes pour chaque province à l'exception du Québec :

- Noms des organismes francophones financés par PCH
- Contribution financière provinciale du PCH aux organismes francophones

Provinces et Territoires	Pop. totale (2011)	Pop. franco. (2011)	Organismes francophones financés par PCH	Octrois PCH	Total

Alberta	3 873 745	81 085			
Colombie- Britannique	4 622 573	70 760			
Île-du-Prince- Édouard	146 105	5 685			
Manitoba	1 267 003	47 670			
Nouveau- Brunswick	755 950	240 455			
Nouvelle- Écosse	948 695	34 585			
Ontario	13 505 900	561 155			
Saskatchewan	1 079 958	18 930			
Terre-Neuve- et-Labrador	512 659	3 020	<ul style="list-style-type: none"> • FFTNL • ACFSJ • ARCO • AFL • FPFTNL • FJTNL • Gaboteur 	264 745\$ 176 000\$ 224 000\$ 114 000\$ 110 000\$ 85 000\$ 70 000\$	1 043 745
Nunavut	33 697	450			
Territoires du Nord-Ouest	43 349	1 165			
Yukon	36 101	1 630			

I- PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES FRANCOPHONES DE TNL

Le tableau suivant énumère le nombre de francophones (dont la langue maternelle est le français) et de parlants français dans chaque région ainsi que le total pour l'ensemble du territoire de TNL.

Il est bon de noter que, selon Statistiques Canada, il y avait 3 020 francophones à TNL en 2011.

Le RDÉE a établi le profil démographique francophone par région suivant tandis que les données des parlants français provient du site de la FFTNL :

Régions	Francophones	Parlants français
Terre-Neuve	2 625	31 500
Avalon-Saint-Jean	1 505	9 500
Port-au-Port	1 120	22 000
Labrador	390	1 650
Happy Valley-Goose Bay	125	
Labrador City	265	
Terre-Neuve-et- Labrador	3 015	33 150

--	--	--

Question

Est-ce que ces chiffres représentent fidèlement la réalité démographique de la francophonie de TNL?

ANNEXE - STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA FRANCOPHONIE DE TNL

L'Analyse organisationnelle du réseau associatif francophone de Terre-Neuve-et-Labrador (2005) a soumis plusieurs recommandations pour améliorer l'efficacité du réseau associatif francophone.

Le rapport recommandait trois (3) scénarios possibles :

- Fusion administrative
- Intégration
- Fusion.

1. Fusion administrative

Le rapport décrit ce scénario de la façon suivante:

- Chaque organisme conserve son autonomie.
- La gestion des ressources humaines et financières est confiée à la FFTNL :
 - Activités de demandes et projets
 - Finances (tenue de livres, rapports financiers, vérification financière annuelle)
 - Processus d'embauche et d'encadrement du personnel
- Les groupes régionaux et provinciaux pourraient adopter ce scénario.
- Ce scénario offre les avantages suivants :
 - Libérer les employés du fardeau des tâches administratives pour concentrer davantage sur l'animation et le développement communautaire

- Profiter de la synergie de l'équipe pour élaborer et mieux gérer le plan stratégique
- Améliorer la synergie au sein de l'équipe en offrant des programmes de formation et de perfectionnement
- Faciliter le remplacement du personnel en raison de maladies ou des vacances annuelles
- Permettre de générer plus de revenus qui pourraient être réinvestis dans la programmation.

2. Intégration

Le rapport décrit ce scénario de la façon suivante:

- Intégrer tout simplement tous les organismes au sein de la FFTNL. Un seul organisme gère toutes les activités de la francophonie de TNL.
- Développer une plus grande synergie au sein des francophones au sein de la province.
- Ce scénario permet une économie d'échelle significative.
- Il doit cependant :
 - Offrir aux régions et aux secteurs les ressources matérielles et humaines
 - Offrir une capacité démocratique d'une fédération unique d'adresser les préoccupations de chacun.
- Ce scénario est déjà utilisé dans les territoires canadiens (Yukon, TNO, etc.).

3. Fusion

Le rapport décrit ce scénario comme une refonte complète des structures existantes des 7 organismes régionaux et provinciaux qui sont déjà membres de la FFTNL.

Un grand rassemblement annuel permettrait un échange sur les grands enjeux qui touchent tout le monde.

Ce scénario permettrait de développer un mode de fonctionnement par comité avec un conseil d'administration représentatif des régions et des groupes sectoriels.

Les bénéfices de ce scénario sont :

- Simplifier le travail des bénévoles en région et limiter la duplication de leur travail
- Reconnaître que le bassin des bénévoles est limité : Beaucoup de bénévoles au niveau provincial se retrouvent impliqués dans deux ou trois organismes régionaux.

Annexe G – Philosophie de la FFTNL

1. Vision

Définition

La vision détermine le résultat ultime ou idéal que nous voulons atteindre. La vision se situe à l'extérieur de l'organisme.

Énoncé suggéré

La Francophonie de Terre-Neuve-et-Labrador (TNL) regroupe des communautés qui contribuent à l'épanouissement et au rayonnement de leur langue et de leur culture.

2. Mission

Définition

La mission définit l'identité (le nom de l'organisme), la clientèle, le territoire desservi et la raison d'être de l'organisme.

Énoncé suggéré

La mission de la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador est de promouvoir le développement et le rayonnement des communautés francophones de la province.

3. Mandat

Définition

Le mandat définit les principales interventions de l'organisme auprès de sa clientèle.

Énoncé suggéré

La Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador (FFTNL) accomplit sa mission en assumant le mandat suivant :

- assurer la mise en œuvre du Plan de développement global (PDG);
- coordonner le développement communautaire;
- favoriser la concertation entre les organismes provinciaux et régionaux;
- agir à titre de principal porte-parole de la Francophonie de TNL en concertation avec les organismes provinciaux et régionaux; et
- assurer la gestion efficace des programmes / services et des ressources du réseau associatif francophone de TNL.

4. Valeurs

Définition

Les valeurs sont les principes qui guident nos décisions, nos actions et nos comportements.

Énoncé suggéré

Les valeurs suivantes guident les décisions, les actions et les comportements de la FFTNL :

A. Valeurs communautaires

1. Fierté et appartenance communautaire

Les manifestations communautaires témoignent de la fierté des francophones de la région envers leur patrimoine linguistique, culturel et historique.

2. Engagement

Chaque membre de la communauté a l'occasion de contribuer de ses talents dans l'organisation d'activités communautaires.

3. Inclusion

Tout en valorisant leur propre façon de vivre (culture), les francophones accueillent respectueusement les autres groupes linguistiques et culturels de la région.

4. Développement communautaire

Le vrai développement communautaire est celui qui se fait par la communauté pour la communauté. La FFTNL exerce un leadership facilitateur qui favorise l'épanouissement des francophones au sein des communautés.

5. Égalité

Les francophones de TNL font partie d'un Canada où l'égalité des deux communautés de langues officielles est reconnue.

B. Valeurs de gestion interne

1. Pertinence des programmes

Les programmes, les services et les projets de la FFTNL répondent aux besoins des régions et des communautés suite aux consultations appropriées.

2. Concertation et collaboration

La FFTNL travaille avec ses partenaires en partageant la même vision et les mêmes valeurs. Elle respecte les missions et les mandats complémentaires de ses partenaires. Elle encourage la contribution de ses partenaires au développement global de la Francophonie de TNL.

3. Leadership visionnaire

Les dirigeants exercent un leadership visionnaire en prenant des décisions éclairées en fonction de la philosophie et du plan de développement global de la Francophonie de TNL.

4. Confidentialité

Les délibérations ayant cours lors des réunions sont confidentielles.

5. Compétence

Les organismes embauchent du personnel reconnu pour sa capacité à comprendre les enjeux de la Francophonie de TNL et à prendre les décisions requises selon les valeurs et le mandat de l'organisme.

6. Transparence

De façon générale, les décisions du Conseil provincial sont partagées de façon transparente avec les régions et les communautés.

7. Initiative et innovation

Le personnel de la FFTNL favorise un développement communautaire dynamique en raison de son sens de l'initiative et de l'innovation.

8. Approche globale, holistique et visionnaire

Les décisions quotidiennes du personnel et des bénévoles de la FFTNL sont encadrées par une vision globale et holistique.

9. Respect mutuel et intégrité

Les décisions du personnel et des bénévoles et leurs relations interpersonnelles se font sous le signe du respect mutuel et de l'intégrité.

10. Imputabilité

Chaque membre du personnel et chaque bénévole est responsable de ses propres décisions, actions et comportements. Les membres du personnel sont redevables à leur superviseur particulier; les bénévoles de services sont redevables à leur chef d'équipe; le conseil d'administration est redevable à la FFTNL dans le cadre de l'assemblée générale annuelle des membres.

Dans le cadre de la gestion du Plan de développement global, les centres de responsabilités pour l'atteinte des buts et des objectifs sont redevables à la FFTNL.

11. Partenariat

La FFTNL rayonne dans les régions et les communautés grâce à ses partenariats durables.

Annexe H – Plan de développement global

Le Plan de développement global contient les résultats désirés par la Francophonie de TNL d'ici 10 ans (buts à long terme) et d'ici 3 ans (buts stratégiques). Les résultats désirés sont regroupés par secteurs prioritaires pour les programmes et les services.

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
1.1 Permettre aux parents francophones et ayants droit d'avoir accès à des infrastructures adéquates qui les incitent à placer leurs enfants dans un centre scolaire communautaire francophone de la prématernelle à la 12e année	Appuyer les communautés à obtenir les infrastructures scolaires communautaires suivantes : <ul style="list-style-type: none">• 2^e école francophone à Saint-Jean;• nouvel édifice scolaire à Cap St-Georges;• centre scolaire communautaire à Labrador City; et• ajout d'un gymnase et des locaux de garderie à Goose Bay.

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
<p>1.2 Permettre aux parents francophones d'avoir accès à un programme d'éducation francophone qui permet à leurs enfants de maîtriser les deux langues officielles du pays.</p>	<p>1) Offrir un <u>programme d'éducation francophone</u> de prématernelle à la 12^e année aux communautés suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saint-Jean; • Labrador City; • Happy Valley-Goose Bay; • Cap St-Georges; • La Grand'Terre; et • autres communautés émergentes. <p>2) Offrir un programme de <u>francisation</u> de la prématernelle à la 3^e année qui faciliterait l'intégration des enfants dans le système scolaire francophone.</p> <p>3) Assurer l'adoption par le Conseil scolaire francophone provincial (CSFP) d'une politique bien articulée sur les admissions des élèves de parents ayants droit dans les écoles francophones.</p>
<p>1.3 Développer chez les jeunes le sentiment de fierté et d'appartenance à leur <u>identité culturelle</u> francophone (culture, arts, patrimoine, histoire, etc.)</p>	<p>Présenter dans les centres scolaires et communautaires des spectacles qui stimulent chez les jeunes la fierté de leur langue et de leur culture</p>

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
1.4 Permettre à la population francophone d'avoir accès à la formation postsecondaire en français à TNL	1) Établir des partenariats avec les institutions d'enseignement postsecondaire (collèges, Université Memorial) 2) Élaborer des programmes postsecondaires en français
1.5 La communauté francophone de TNL exerce pleinement son pouvoir de gestion et de contrôle sur le CSFP.	Obtenir du gouvernement provincial les pouvoirs qui permettent au CSFP de gérer pleinement le système d'éducation francophone
1.6 Améliorer la capacité des enfants à s'exprimer en français	Établir un programme de francisation à l'intention des enfants de la prématernelle à la 3 ^e année (afin de favoriser leur intégration au système scolaire francophone)

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
<p>2.1 Développer, chez les parents francophones, ayants droit et chez les familles exogames, le sentiment de l'importance d'offrir une <u>éducation en français à leurs enfants</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Élaborer et offrir un atelier de <u>sensibilisation</u> auprès des parents 2) Établir des <u>garderies</u> francophones et des garderies de francisation 3) Établir une stratégie de <u>recrutement des enfants</u> francophones et ayants droit pour alimenter les garderies francophones et les programmes de prématernelle (les portes d'entrée au système scolaire francophone)
<p>2.2 Doter les parents de <u>familles exogames</u> d'outils pratiques leur permettant d'apprendre à leurs enfants les deux langues officielles au sein de leur famille</p>	<p>Offrir aux parents de familles exogames de la formation qui aident leurs enfants à s'exprimer couramment en français et en anglais au sein du milieu familial</p>
<p>2.3 Favoriser le <u>rayonnement</u> de la langue et de la culture francophone auprès de la population de TNL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Offrir de la formation en français langue seconde aux francophiles et anglophones qui le désirent 2) Organiser une programmation qui valorise le patrimoine linguistique, culturel, artistique et historique de la Francophonie de TNL.

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.4 Appuyer les parents dans leur rôle de premier éducateur de leurs enfants	Offrir aux parents francophones de la formation qui favorise l'épanouissement linguistique, culturel et social de leurs enfants dans un milieu minoritaire
2.5 Améliorer significativement le niveau d'alphabétisme des francophones de TNL	Adapter les modèles proposés pour chaque région francophone dans le Rapport sur l'alphabétisation familiale en français à TNL.
2.6 Favoriser le développement de communautés émergentes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifier les besoins des communautés émergentes, telles que Happy Valley-Goose Bay, Corner Brook et Stephenville 2) Adopter un plan de développement communautaire francophone pour chaque communauté émergente

3. Services en français	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
3.1 Améliorer l'offre de services en français par les gouvernements provincial et fédéral	<ol style="list-style-type: none"> 1) Offrir des services de santé en français 2) Établir une entente interprovinciale qui permettrait aux francophones de TNL d'obtenir des services de santé en français via la télémédecine. 3) Faire une meilleure promotion des services en français existants

4. Économie	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
4.1 Favoriser le développement économique au sein de la Francophonie de TNL	<p>Adopter une stratégie de <u>développement économique</u>, en collaboration avec le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE), y compris des projets tels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • créer plus d'emplois bilingues; • aider les entrepreneurs francophones à établir leur propre entreprise; et • promouvoir les communautés francophones comme destinations touristiques et culturelles.

5. Communications	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
5.1 Maintenir Le Gaboteur comme un outil du développement communautaire des régions francophones de TNL	<ol style="list-style-type: none"> 1) Augmenter la distribution du journal 2) Utiliser davantage Le Gaboteur comme un outil d'éducation auprès des élèves francophones 3) Assurer le respect d'un code éthique éditorial
5.2 Établir des radios communautaires francophones dans toutes les régions	Entreprendre une étude provinciale de faisabilité

6. Immigration	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
6.1 Intégrer les nouveaux arrivants dans les communautés francophones de TNL	<p>Offrir des programmes d'intégration communautaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • accueil et aide aux nouveaux arrivants (parents et enfants); • sensibilisation des communautés francophones; et • recrutement des nouveaux arrivants entrepreneurs.

Annexe I – Plan stratégique régional de la région de la Péninsule de Port-au-Port

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
1.1 Améliorer les infrastructures de l'école francophone de Cap St-Georges	Adopter les devis de la rénovation de l'école francophone de Cap St-Georges.
1.2 Valoriser la culture, l'identité et la fierté francophone à l'école	Utiliser des moyens pédagogiques pour motiver les élèves à parler en français à l'école

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.1 Augmenter le nombre d'élèves dans les prématernelles francophones	Encourager les parents ayants droit à inscrire leurs enfants à la prématernelle et à l'école francophone
2.2 Retenir les élèves recrutés dans le système d'éducation francophone	Réduire la crainte des parents qui n'envoient pas leurs enfants à l'école francophone de peur de ne pas pouvoir les aider à la maison parce qu'ils ne parlent pas ou parle peu le français.

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.3 Valoriser la culture, l'identité et la fierté francophone au sein de la communauté	<ol style="list-style-type: none"> 1) Développer dans la communauté un sentiment de fierté d'être bilingue (pour éviter des situations où l'on fait sentir à une personne qu'elle est une « faiseuse de trouble » si elle demande un service en français 2) Encourager les élèves à s'exprimer en français à la maison et durant les activités communautaires 3) Mieux comprendre l'impact des infrastructures sur le recrutement et la rétention des enfants à l'école francophone

3. Services communautaires	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
3.1 Améliorer les services communautaires	<p>Améliorer les services locaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • distribution de l'eau potable; • service cellulaire; • internet haute vitesse; • poste d'essence; • épiceries; • tourisme : Un numéro pour la route qui contourne la Péninsule; • services de santé; et • services de transport (co-voiturage).

3. Services communautaires	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
3.2 Augmenter le nombre de personnes bilingues	Offrir de la formation en français langue seconde

4. Services en français	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
4.1 Améliorer les services gouvernementaux en français	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordonner avec les paliers gouvernementaux, afin d'obtenir des services en français, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • en santé; • chez Postes Canada; et • chez la Gendarmerie Royale du Canada 2) Coordonner des sessions d'information avec le Commissariat aux langues officielles.

5. Économie	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
5.1 Améliorer la situation économique de la région de Port-au-Port	<p>Adopter une stratégie de développement économique francophone de Port-au-Port, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> • offrir de l'aide aux entrepreneurs francophones pour débiter leur entreprise; • promouvoir l'expérience culturelle francophone de Port-au-Port (tourisme); • installer des enseignes trilingues (anglais, français, micmac) ; et • augmenter les emplois bilingues.

6. Communications	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
6.1 Améliorer l'utilisation des médias francophones dans la région	<ol style="list-style-type: none"> 1) encourager une plus grande distribution et utilisation du Gaboteur comme outil de développement communautaire; 2) établir une radio communautaire francophone; 3) établir une communauté francophone en ligne.

7. Immigration	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
Intégrer les nouveaux arrivants dans les communautés francophones de la Côte-Ouest	Offrir des programmes d'intégration communautaire : <ul style="list-style-type: none"> • accueil et aide aux nouveaux arrivants; et • sensibilisation des communautés francophones.

Annexe J – Plan stratégique régional de la région de Labrador City

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
<p>1.1 Établir un centre scolaire communautaire francophone à Labrador City de la prématernelle à la 12^e année</p>	<p>1) Identifier les besoins d'un centre scolaire communautaire (programmes et espaces)</p> <p style="padding-left: 40px;">Note A: Espaces déjà identifiés : gymnase, cuisine, cafétéria, laboratoire, garderie, après-école.</p> <p style="padding-left: 40px;">Note B : Si une communauté désire établir un centre scolaire communautaire, Patrimoine canadien (PCH) a des fonds spéciaux qui permettent d'entreprendre des études de faisabilité.</p> <p>2) Adopter un plan de développement du centre scolaire communautaire (par phases)</p>
<p>1.2 Créer un milieu qui favorise l'utilisation de la langue française par les élèves francophones</p>	<p>Adopter une politique où la langue française est utilisée durant le transport scolaire des élèves</p>
2. Développement communautaire	

Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.1 Augmenter le nombre d'élèves dans les garderies et les prématernelles francophones	1) Identifier les résidents de Labrador City qui font partie de la communauté francophone, ayants droit et francophile 2) Élaborer une stratégie de recrutement des enfants de parents ayants droit pour les inscriptions à la garderie, à la prématernelle et à l'école francophone.
2.2 Retenir les élèves recrutés dans le système d'éducation francophone	Adopter une stratégie de rétention des élèves dans le système d'éducation francophone
2.3 Créer pour les jeunes francophones un milieu où ils peuvent s'amuser et s'épanouir en français	Promouvoir l'utilisation du Centre de jeunes établi au siège social de l'Association francophone du Labrador (AFL).

3. Enseignes en français	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
3.1 Créer un paysage plus bilingue de Labrador City.	Augmenter le nombre d'enseignes bilingues dans la région de Labrador City

4. Formation des adultes	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
4.1 Augmenter le nombre de personnes bilingues	Offrir de la formation en français langue seconde aux francophiles

5. Services en français	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
5.1 Améliorer les services en français de la part des organismes et des commerces locaux.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Obtenir des services de santé en français 2) Obtenir des services en français : <ul style="list-style-type: none"> • des agences et des ministères gouvernementaux; et • des commerces locaux

6. Économie	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
6.1 Favoriser le développement économique au sein de la communauté francophone	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adopter une stratégie de développement économique francophone de Labrador City. 2) Offrir de l'aide aux entrepreneurs francophones pour débiter leur entreprise

7. Communications	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
7.1 Améliorer l'utilisation des médias francophones dans la région	1) Encourager une plus grande distribution et utilisation du Gaboteur comme outil de développement communautaire 2) Établir une radio communautaire francophone

8. Immigration	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
8.1 Intégrer les nouveaux arrivants dans la communauté francophone de Labrador City	Offrir des programmes d'intégration communautaire : <ul style="list-style-type: none"> • accueil et aide aux nouveaux arrivants; et • sensibilisation de la communauté francophone.

Annexe K - Plan stratégique régional de la région de Saint-Jean

1. Éducation	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
1.1 Établir une deuxième école francophone dans la région de Saint-Jean	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifier les besoins d'une deuxième école francophone (programmes et espaces) 2) Adopter un plan de développement de la deuxième école

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.1 Augmenter le nombre d'élèves dans les garderies et les prématernelles francophones	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifier les résidents de Saint-Jean qui font partie de la communauté francophone, ayants droit et francophile 2) Encourager les parents ayant-droit à inscrire leurs enfants à la garderie, à la prématernelle et à l'école francophone.
2.2 Retenir les élèves recrutés dans le système d'éducation francophone	Adopter une stratégie de rétention des élèves dans le système d'éducation francophone

2. Développement communautaire	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
2.3 Aider les parents de <u>familles exogames</u> à apprendre à leurs enfants les deux langues officielles au sein de leur famille.	Offrir aux parents de familles exogames une formation qui les aide à éduquer leurs enfants dans les deux langues officielles.
2.4 Soutenir les francophiles qui veulent s'intégrer davantage au sein de la communauté francophone	<ol style="list-style-type: none"> 1) Offrir de la formation en français langue seconde aux francophiles 2) Promouvoir les activités en langue française auprès des francophiles

3. Services en français	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
3.1 Améliorer les services en français de la part des organismes et des commerces locaux	<ol style="list-style-type: none"> 1) Obtenir des services de santé en français 2) Obtenir des services en français: <ul style="list-style-type: none"> • des agences et des ministères gouvernementaux; et • des commerces locaux. 3) Promouvoir davantage les services en français existants

4. Économie	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
4.1 Favoriser le développement économique au sein de la communauté francophone	Offrir de l'aide aux entrepreneurs francophones pour débiter leur entreprise

5. Communications	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
5.1 Améliorer l'utilisation des médias francophones dans la région	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encourager une plus grande distribution et utilisation du Gaboteur comme outil de développement communautaire 2) Établir une radio communautaire francophone

6. Immigration	
Buts à long terme (10 ans)	Buts stratégiques (3 ans)
6. Intégrer les nouveaux arrivants dans la communauté francophone de Saint-Jean	<p>Offrir des programmes d'intégration communautaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • accueil, accompagnement et soutien aux nouveaux arrivants; • service de santé en français aux nouveaux arrivants; et • sensibilisation de la communauté francophone