

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Association de la presse francophone (APF)

Novembre 2016

Table des matières

1. Contexte.....	3
2. Compréhension du mandat.....	4
3. Cadre stratégique.....	6
4. Plan stratégique.....	9

1. Contexte

L'Association de la presse francophone (APF) est le réseau des journaux francophones en situation minoritaire du Canada. L'organisation rassemble, appuie, sert et représente ses publications membres afin de contribuer au développement et au rayonnement de la presse francophone, ainsi qu'à la vitalité des communautés francophones et acadienne du Canada.

Créée en 1976, l'Association de la presse francophone (APF) constitue l'unique réseau canadien de journaux francophones en situation minoritaire. Tant en milieu urbain que rural, les publications membres de l'APF sont présentes partout au pays, au cœur de communautés francophones et acadienne passionnées de leur langue et de leur culture. Proximité, qualité et engagement constituent la signature unique des vingt-trois (23) journaux de l'APF, répartis comme suit : douze (12) en Ontario, six (6) dans l'Ouest et les Territoires et cinq (5) en Atlantique.

L'équipe de l'APF compte actuellement trois employés réguliers, ainsi que deux employés temporaires qui s'ajoutent à l'équipe durant la période estivale. L'APF offre à ses journaux membres un vaste éventail de services, dont un service de nouvelles, du démarchage politique, de la formation, en plus d'organiser annuellement un congrès à l'attention de ses membres qui inclut un Gala des prix d'excellence. De plus, l'APF élabore et met en oeuvre des projets spéciaux appuyant l'essor de ses membres, en plus d'offrir des services d'échange d'abonnements.

La plus récente planification stratégique de l'APF a été réalisée en 2005 et a pris fin en 2013. L'année dernière fut plutôt mouvementée ; l'Association et ses membres, opérant dans un environnement en pleine mouvance et auprès d'une clientèle de langue officielle en situation minoritaire, avaient besoin de nouvelles balises. Durant cette année de transition, l'APF a voulu se donner un portrait à jour des défis et besoins de ses membres vis à vis leur Association. C'est dans ce contexte que les services de Consultation Alegria Consulting inc. (ci-après : Alegria) ont été retenus pour effectuer un état des lieux auprès de l'ensemble des membres de l'APF. Les résultats de ce mandat ont amené l'Association à effectuer des changements qui s'imposaient.

Au printemps 2014, un second mandat a été octroyé à Alegria, afin que la firme réalise la nouvelle planification stratégique triennale de l'Association.

Ce plan stratégique permet d'identifier les orientations et les priorités pour les trois prochaines années (2014-2017). Il intègre un processus de consultation rigoureux et représentatif, réalisé avec la participation active et engagée du conseil d'administration et de la direction générale à toutes les étapes. Il tient également compte de l'opinion des membres de l'APF et de certains partenaires qui furent consultés par voie de sondage. L'entière démarche et le plan stratégique qui en découle permettront de consolider les acquis et d'identifier les meilleures perspectives de développement pour l'APF, au cours des trois prochaines années, le tout ayant des conséquences positives directes sur sa notoriété et sa performance ainsi que sur celles des publications qui y sont associées.

2. Méthodologie

Le mandat confié à Alegria portait sur l'élaboration d'une planification stratégique triennale pour l'Association de la presse francophone (APF).

Le premier élément de la démarche, soit la réalisation d'un sondage d'opinion, a mis à contribution la direction générale, les membres du conseil d'administration ainsi que tous les journaux membres de l'APF. Dans certains cas, une même personne représentait plusieurs publications. Un deuxième sondage a été distribué auprès de partenaires clés de l'APF durant la même période, soit en juin 2014.

Les résultats du sondage ont permis de dresser la table pour la tenue d'une pleine journée de planification stratégique tenue en compagnie de 21 représentants des journaux membres de l'APF et de la direction générale, le 11 juillet 2014.

Voici le déroulement de la journée¹ :

9 h 00	Mot de bienvenue, déroulement de la journée, tour de table
9 h 05	Qu'est-ce qu'une planification stratégique
9 h 10	Révision de la mission Résultats du sondage et discussion de groupe
9 h 45	Révision de la vision Résultats du sondage et discussion de groupe
10 h 30	Pause
10 h 45	Révision des valeurs Résultats du sondage, réflexion personnelle et discussion de groupe
11 h 50	Adhésions de l'APF Vote sur les associations desquelles l'APF devrait être membre
12 h	Dîner
13 h	Discussion sur les adhésions, le recrutement et les partenariats Résultats du sondage et discussion de groupe
13 h 45	Les services de l'APF Résultats du sondage et discussion de groupe

¹ Il est à noter que lors de cette journée d'animation, le temps alloué pour certains thèmes fut légèrement modifié.

14 h 30	Pause
14 h 45	Acquis de l'APF Résultats du sondage et discussion de groupe
15 h 15	Enjeux de l'APF et de ses membres Résultats des entrevues et discussion de groupe
15 h 45	Pistes d'action et priorisation
16 h 35	Prochaines étapes
16 h 45	Fin de la séance

La journée de réflexion a été livrée dans un format ouvert à la discussion et au respect, afin de favoriser et stimuler les idées et les échanges entre les participants.

Cette séance a permis à Alegria, ainsi qu'aux personnes présentes, de cerner les préoccupations ainsi que les priorités des membres de l'APF et de produire le présent plan stratégique qui inclut le cadre stratégique (la mission, la vision, la clientèle et les valeurs) de l'Association, de même que les enjeux et les résultats stratégiques) et un cadre de mesure de rendement (les axes d'intervention, les résultats globaux, les résultats stratégiques et les indicateurs de rendement).

Tout au long du mandat, Alegria s'est assuré de maintenir une collaboration continue avec les personnes ressources mandatées au dossier par l'APF.

3. Cadre stratégique

Pour bien amorcer les réflexions, les données du sondage et des entrevues ont été présentées avant chaque élément du cadre. Cette façon permet aux participants de travailler les éléments du cadre stratégique en ayant un aperçu des données provenant des réponses au sondage. Selon les réflexions de cette séance de travail, des suggestions d'énoncé pour chacun des éléments du cadre ont été développées.

VISION

La vision est l'avenir souhaité de l'organisation; où l'association devrait être « idéalement », dans les 10 à 15 prochaines années.

Dans son cadre de gestion et de responsabilisation, réalisée en 2010, il était mentionné à titre de vision pour l'APF:

« L'APF est la voix de la presse francophone en milieu minoritaire. Elle est reconnue et valorisée pour son leadership, sa qualité et sa pertinence et se développe de façon continue dans un climat de stabilité politique et économique qui favorise son épanouissement et sa croissance. L'APF jouit de la confiance, de l'appui et de l'engagement de journaux membres à qui elle offre des services novateurs et pertinents. Reconnue par la société, ses membres et ses partenaires, l'APF est un point de référence incontournable, une source d'information, de services et d'innovation au sein de l'industrie de la presse canadienne. »

À la suite des discussions tenues entre les participants lors de la séance du 11 juillet 2014, le libellé suivant semble illustrer le mieux la vision que les membres de l'APF souhaitent se donner pour le positionnement futur de leur Association.

L'APF est reconnue comme la voix officielle de la presse écrite et électronique franco-canadienne. Progressiste et incontournable, son influence, son leadership et ses services à l'avant-garde de l'industrie contribuent significativement à l'essor de ses publications membres.

MISSION

La mission est la vocation ou le rôle que se donne une organisation. C'est avec sa mission qu'elle réalise sa vision. En une phrase, la mission doit répondre à des questions telles que :

- Qui sommes-nous ? (pourquoi nous existons, quelle est notre contribution unique)
- Que faisons-nous ? (nos services, nos produits)
- Pour qui ? (la clientèle cible, sur qui on agit)
- En vue de quoi ? (impact, la transformation souhaitée)

Dans son cadre de gestion et de responsabilisation, réalisée en 2010, il était mentionné à titre de mission pour l'APF:

« L'APF est le réseau des journaux francophones en milieu minoritaire qui a comme mission de rassembler, d'appuyer, de servir et de représenter ses membres afin de contribuer à l'épanouissement et à l'utilisation de la presse francophone, ainsi qu'à la vitalité et à la pérennité des communautés francophones et acadienne du Canada. »

L'énoncé de mission suivant tient compte des discussions tenues entre les participants durant la séance du 11 juillet 2014 :

L'Association de la presse francophone rassemble, appuie et représente ses publications membres afin d'assurer leur vitalité et leur pérennité, contribuant ainsi au développement et au rayonnement des communautés francophones et acadienne du Canada.

VALEURS

Les valeurs sont des principes qui guident l'organisation dans son fonctionnement et son action.

Jusqu'à la séance de planification stratégique du 11 juillet 2014, les valeurs de l'APF en vigueur étaient : le respect, la transparence, l'intégrité, la recherche de consensus, la coopération et le partage, l'équité et l'inclusion, l'engagement, l'imputabilité, la normalisation et la crédibilité, ainsi que l'innovation.

À la suite des discussions tenues entre les participants durant la séance du 11 juillet 2014, voici les valeurs qui ont été retenues :

CRÉATIVITÉ ET INNOVATION :

- Proposer des idées nouvelles, pour constamment améliorer la portée de son action et de ses résultats. Exercer une veille constante des tendances les plus pertinentes de l'industrie et conseiller nos membres en identifiant les forces et les outils sur lesquels miser pour s'y adapter, en usant d'imagination et de stratégie.

COOPÉRATION ET PARTAGE :

- Mettre en oeuvre une philosophie basée sur l'entraide, le partage de savoir, le maillage et la collaboration entre nos membres grâce à une variété de moyens et d'outils développés pour miser sur la force du groupe et la réussite mutuelle.

EFFICACITÉ

- Produire un maximum de résultats répondant aux besoins de nos membres grâce à une utilisation optimale des ressources disponibles.

IDENTITÉ FRANCOPHONE :

- Valoriser la langue française en tant que compétence recherchée et atout indéniable à la vie sociale, culturelle et économique. Mettre en valeur la contribution de ses membres envers la francisation et l'inclusion des francophiles. Appuyer et faire la promotion du rôle important de ses membres dans la construction et la conservation de la mémoire collective des communautés francophones et acadienne.

LEADERSHIP ENGAGÉ :

- Mener pro-activement des actions stratégiques pertinentes et significatives visant à inspirer et influencer le futur de l'industrie de la presse franco-canadienne, puis à favoriser la réussite et la pérennité de ses publications membres.

CLIENTÈLE

La clientèle est l'ultime bénéficiaire et définit auprès de qui l'organisation intervient directement.

En s'inspirant des règlements de l'Association de la presse francophone – mais sans entrer dans les technicalités y étant reliées – et selon les discussions tenues le 11 juillet 2014 dans le cadre de sa séance de la planification stratégique, la clientèle primaire de l'organisme peut se définir comme suit :

« Tout journal francophone situé dans une communauté de langue officielle en situation minoritaire qui répond aux critères de l'APF. »

4. Plan stratégique

Hier : les premières bases d'une association nationale

Depuis 1976, l'APF œuvre au service de ses journaux membres localisés dans la majorité des provinces et territoires du Canada, proposant à ceux-ci une panoplie de services et d'initiatives visant à appuyer leur développement.

En fonction des commentaires reçus dans le cadre du sondage auprès des membres de l'APF, voici certains de ses acquis parmi les plus importants :

- Son service de nouvelles;
- Le service d'abonnement aux nouvelles sur commande négocié avec la Presse canadienne;
- La tenue du Gala annuel des prix d'excellence;
- Les partenariats pertinents et de qualité créés avec d'autres réseaux de médias à travers le Canada.

Aujourd'hui : des enjeux auxquels répondre

L'APF et ses membres font face à des enjeux grandissants en raison des changements structurels qui s'opèrent au Canada et ailleurs dans le monde dans l'industrie de la presse. Ces enjeux représentent autant de défis et d'opportunités auxquels ils doivent répondre.

Cinq enjeux principaux ont été identifiés par les membres de l'APF ayant répondu au sondage :

- Une action politique soutenue auprès des gouvernements pour représenter et défendre les intérêts de ses membres;
- L'ajout de nouveaux services pour mieux rencontrer les besoins de ses membres;
- Le recrutement de nouveaux membres;
- La hausse de la contribution gouvernementale envers ses membres;
- Le développement de nouvelles pistes de revenu pour elle-même et pour ses membres (autres que gouvernementales).

À partir des enjeux identifiés et des discussions tenues lors de la séance de planification stratégique du 11 juillet 2014 en compagnie des membres de l'APF, il fut possible de cerner les quatre axes stratégiques suivants :

- 1. Représentation soutenue des journaux membres**
- 2. Appui à l'essor des journaux membres**
- 3. Pérennité et rayonnement de l'APF**
- 4. Gouvernance stratégique**

Demain : des résultats stratégiques et rassembleurs

Le plan stratégique de l'APF, apparaissant aux pages suivantes, se devait d'être ambitieux et structurant afin que l'Association puisse se déployer à sa pleine mesure et fournir à ses membres l'appui dont ils ont besoin pour assurer leur développement dans un environnement en mouvance structurelle. Ce plan tient toutefois en ligne de compte les ressources disponibles à l'APF, particulièrement en termes de personnel et de finances.

Pour chaque axe, vous retrouverez un résultat global et des résultats stratégiques à atteindre ainsi que des pistes de développement. Des indicateurs de rendement ont également été élaborés pour chacun des axes.

Axe 1 – Représentation soutenue des journaux membres

Résultat global : L'APF positionne et défend les enjeux et intérêts de ses membres auprès d'instances décisionnelles ciblées afin de favoriser leur développement et leur pérennité.

Indicateurs de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rencontres pertinentes. • Nombre de dossiers connaissant un dénouement positif pour les membres. • Qualité et résultats des liens entretenus avec des groupes ou associations. • Nombre d'annonces publicitaires provenant des agences de placement chez les journaux membres. • Nombre d'annonces publicitaires chez les journaux membres obtenues grâce aux actions de l'APF.
Résultats stratégiques	Pistes de développement
1.1 – L'Association sensibilise et convainc le gouvernement fédéral de l'importance d'appuyer financièrement le développement de ses publications membres.	1.1.1 – Développer et mettre en œuvre une stratégie de représentation auprès de décideurs du gouvernement fédéral visant à les sensibiliser et les convaincre de l'importance de ses journaux membres afin d'augmenter leur financement gouvernemental.
	1.1.2 – Tisser des liens forts avec les représentants de tous les partis fédéraux (députés et ministres) ainsi que les sénateurs pour les sensibiliser au rôle des journaux communautaires et les informer en continu sur les défis rencontrés.
	1.1.3 – Offrir aux membres de l'APF une mise à jour ponctuelle des démarches de représentation effectuées auprès des instances gouvernementales.

	1.1.4 – Miser sur l'appartenance de l'APF à des associations et groupes en tant que membre ou partenaire pour bâtir ou appuyer sa stratégie de représentation (ex : FCFA, CCNA, QCNA).
1.2 – L'Association sensibilise et convainc des ministères et des organisations à portée nationale de la valeur ajoutée du placement publicitaire dans ses publications membres.	1.2.1 – Développer et mettre en œuvre une stratégie de représentation auprès des ministères et autres organisations visant à augmenter son placement publicitaire auprès des journaux membres de l'APF.
	1.2.2 – Développer et maintenir des liens constants avec des agences de placement de publicité fédérale et nationale.
	1.2.3 - Coordonner l'achat de pubs nationales avec les agences de représentation.

Axe 2 – Appui à l’essor des journaux membres

Résultat global : L’APF offre une programmation et des services qui répondent aux besoins et enjeux de ses membres.

Indicateurs de rendement

- Nombre d’ateliers, de séances et d’outils développés et offerts.
- Standardisation des formats de publicité et des sites Web.
- Nombre d’ententes d’achat de groupe négociées.
- Révision de la Fondation Donatien-Frémont.
- Nombre de bourses octroyées par la Fondation et montants de ces bourses.
- Nombre de postes comblés chez les journaux de l’APF.
- Nombre de partenariats établis.
- Nombre de membres utilisant les outils de partage et de mise en commun développés par l’APF.
- Nombre d’initiatives et d’outils de partage offerts aux membres.
- Un congrès annuel rencontrant les attentes des membres.
- Un Gala annuel des prix d’excellence.
- Accroissement du volume des commandites dans le cadre du Gala.
- Accroissement des revenus des membres.
- Nombre d’articles/vidéos repris par les membres.

Résultats spécifiques	Pistes de développement
2.1 – L'Association appuie ses membres dans leur virage technologique et leur adaptation aux tendances de l'industrie de la presse.	2.1.1 – Effectuer une veille stratégique constante sur les tendances de l'industrie de la presse au Canada et dans le monde.
	2.1.2 – Développer et offrir des ateliers, des séances de formation et des outils permettant un transfert pertinent et efficace d'information et de bonnes pratiques reliées aux pratiques et tendances de l'industrie.
	2.1.3 – Élaborer une stratégie et mettre en place des processus permettant d'appuyer la standardisation des formats de publicité et des sites Web chez les publications membres.
	2.1.4 – Sonder les membres sur leurs besoins à venir en termes d'achat de produits et de services au cours des deux prochaines années et coordonner un service de négociation d'achat de groupe.
2.2 – L'Association appuie ses membres dans le recrutement et la formation de ressources humaines qualifiées.	2.2.1 – Faire le recensement des postes à combler chez les journaux membres de l'APF et en faire une mise à jour constante.
	2.2.2 – Ajouter un onglet « emplois chez nos journaux membres » sur le site Web de l'APF.
	2.2.3 – Élaborer un projet structuré de recrutement et de formation de ressources humaines chez les journaux membres et aller chercher un financement permettant de le réaliser et le mettre en œuvre.
	2.2.4 – Tisser des partenariats avec des institutions d'éducation postsecondaires francophones du Canada souhaitant offrir à leurs étudiants des possibilités d'emploi ou de stage auprès des journaux membres de l'APF.
	2.2.5 – Faire la promotion de l'APF et de ses membres auprès d'étudiants en communication d'institutions d'éducation postsecondaires francophones partenaires du Canada.
	2.2.6 – Élaborer et maintenir à jour une banque de candidats en provenance de ces institutions, au bénéfice des publications membres de l'APF ayant des besoins en ressources humaines.
	2.2.7 – Consulter les membres sur les formations les plus recherchées pour le développement de leurs compétences internes et développer un curriculum de formations en lien avec leurs besoins.
	2.2.8 – Développer et offrir des formations en lien avec les besoins des membres.

	2.2.9 – Revoir en profondeur le mandat, les règles et les processus entourant la Fondation Donatien-Frémont.
	2.2.10 – Coordonner et administrer la Fondation Donatien-Frémont en fonction des nouvelles règles établies.
2.3 – L’Association stimule et promeut le partage de ressources et de pratiques exemplaires entre ses membres.	2.3.1 - Réaliser un état des lieux de chaque journal en identifiant leurs besoins, leurs points forts, leurs défis, etc. puis coordonner le partage de pratiques exemplaires et d’expertise entre les membres.
	2.3.2 – Élaborer et mettre en œuvre un projet de partage d’utilisation des journaux membres à titre de pigistes.
	2.3.3 – Mettre en place un service d’urgence mobilisant les ressources de l’APF de même que des journaux membres afin d’offrir à des publications traversant une période difficile une gamme de services ponctuels leur permettant de continuer à publier.
	2.3.4 – Mettre en place une structure permettant le partage de pratiques exemplaires et d’information stratégique entre les membres de l’APF (Intranet).
	2.3.5 – Assurer en continu une communication fluide entre les membres de l’APF.
	2.3.6 – Organiser un congrès annuel intégrant des formations et des plateformes d’échange de pratiques exemplaires.
	2.3.7 – Explorer des options visant à rendre le congrès annuel de l’APF davantage stimulant et pertinent.
	2.3.8 – Valider les besoins des membres en vue de planifier l’achat et le partage de logiciels communs.
	2.3.9 – Assurer la production d’articles et de vidéos pertinents pour les journaux membres (alimentation de leur journal et site Web).
	2.4.1 Planifier et organiser annuellement le Gala des prix d’excellence de l’APF.

2.4 – L’Association met en valeur les réussites de ses membres et fait leur promotion.	2.4.2 – Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et des outils de communication visant à appuyer les démarches de ses publications membres dans l’accroissement de leur visibilité et de leur notoriété.
2.5 – L’Association appuie la réussite financière de ses membres.	2.5.1 – Faire une veille proactive et continue des sources de financement disponibles (fédérales, provinciales et fondations) et pertinentes aux publications membres de l’APF, puis distribuer l’information à ceux-ci.
	2.5.2 – Identifier et partager de nouvelles sources de financement et de diversification des revenus des journaux membres, en s’appuyant sur des modèles et succès existant ailleurs au Canada et dans le monde.
	2.5.3 – Cultiver des relations avec des bailleurs de fonds actuels et potentiels en continu, afin d’être à l’affût de leurs priorités et déceler de nouvelles opportunités de financement pour l’Association et/ou pour ses membres.
	2.5.4 – Développer et mettre en œuvre avec ses membres une stratégie conjointe visant l’accroissement de leurs revenus en provenance de sources privées.

Axe 3 – Pérennité et rayonnement de l'APF

Résultat global : L'APF consolide et accroît sa présence et son rayonnement dans l'industrie de la presse et chez les communautés francophones et acadienne.

Indicateurs de rendement	<p>Pérennité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la pérennité des journaux membres. • Plan de recrutement élaboré et mis en œuvre. • Nombre de nouveaux membres recrutés par l'APF. • Étude sur les attentes et besoins des membres réalisée. • Descriptions de tâches et contrats revus et mis à jour. • Accroissement des revenus de l'APF. • Nombre de nouveaux projets financés et réalisés. <p>Rayonnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de communication mis en œuvre et gardé à jour. • Nombre d'outils de communication produits et distribués. • Nombre d'actions de relations publiques réalisées. • Nombre d'entrevues accordées et d'articles/reportages publiés et mis en ligne sur l'APF. • Nouveau site Web constamment maintenu à jour.
Résultats spécifiques	Pistes de développement
3.1 – L'Association accroît sa notoriété en développant des mécanismes d'intervention rapides qui contribueront à la stabilité de ses membres et en recrutant de nouveaux membres.	3.1.1 – Recenser les publications canadiennes de langue française qui ne sont pas encore membres de l'APF et qui répondent à ses critères.
	3.1.2 – Réaliser une étude sur les attentes et besoins des membres de l'APF vis-à-vis des services offerts et sur les raisons expliquant pourquoi les journaux non membres ne s'associent pas à l'APF.
	3.1.3 – Développer un argumentaire démontrant la valeur ajoutée de l'APF auprès de ses publications membres.

	3.1.4 – Élaborer et mettre en œuvre un plan de recrutement de nouveaux membres.
	3.1.5 – Élaborer et mettre en œuvre des actions de communication mettant en valeur l’adhésion de nouveaux membres à l’APF (à l’intérieur du plan de communication).
	3.1.6 – Développer des mécanismes d’intervention rapides pour assurer la pérennité de ses membres qui pourraient être en difficulté.
3.2 – L’Association consolide ses ressources (financières, matérielles, structurelles et humaines).	3.2.1 – Effectuer une révision des tâches et responsabilités des ressources humaines de l’organisation en fonction des besoins, puis réviser les descriptions de tâches et le libellé des contrats en conséquence.
	3.2.2 – Développer une stratégie permettant d’accroître et de diversifier le financement de l’APF.
	3.2.3 – Assurer le financement des opérations de l’APF par le biais du ministère du Patrimoine canadien : dépôt des demandes d’aide financière et des rapports aux échéances prévues et interactions constantes avec le bailleur de fonds sur l’avancement des activités ainsi que les enjeux rencontrés.
	3.2.4 – Élaborer des projets spéciaux pour l’APF (au bénéfice de ses membres), identifier des bailleurs de fonds potentiels, tisser des liens avec ceux-ci et leur déposer des demandes d’aide financière.
	3.2.5 – Cultiver des relations avec des bailleurs de fonds actuels et potentiels en continu, afin d’être à l’affût de leurs priorités et déceler de nouvelles opportunités de financement pour ses membres.
	3.2.6 – Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de diversification du financement de l’APF provenant de sources privées (ex: fondations, partenariats).
3.3 – L’Association se dote de stratégies et d’outils de communication pour assurer sa visibilité et nourrir sa notoriété.	3.3.1 – Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication, puis le réviser à chaque année en fonction de l’évolution de sa situation, des besoins de ses membres et de l’industrie de la presse.
	3.3.2 – Finaliser et déployer les outils de communication faisant la promotion de l’APF.
	3.3.3 – Élaborer, mettre en ligne et mettre à jour en continu un site Web renouvelé, dynamique et interactif.

Axe 4 – Gouvernance stratégique

Résultat global : Les capacités organisationnelles de l'APF, en matière de gouvernance, sont constamment améliorées, optimisant ainsi son développement.

Indicateurs de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sièges comblés au sein du conseil d'administration (C. A.). • Satisfaction des membres du C. A. relativement au déroulement des rencontres du C. A. • Les outils liés au rôle fiduciaire sont adéquats; règlements administratifs, politiques, comités, états financiers, rapports. • Reconnaissance des bailleurs de fonds, des partenaires, des membres et de l'industrie.
Résultats spécifiques	Pistes de développement
4.1 – L'Association pratique une saine gouvernance.	4.1.1 – Assurer que le conseil d'administration et le directeur général comprennent et exercent leur rôle et leurs responsabilités respectives.
	4.1.2 – Assurer que le conseil d'administration adhère pleinement au plan stratégique de l'Association et s'en approprie, pour en faire la promotion auprès de leur communauté et de tout partenaire stratégique.
	4.1.3 – Assurer le recrutement et la formation d'administrateurs au besoin.
	4.1.4 – Susciter et soutenir l'engagement des membres du conseil d'administration dans le cadre de réunions régulières du C. A. et de toutes autres activités de représentation de l'APF.
	4.1.5 – Appliquer un processus d'évaluation annuelle du C. A.
4.2 – Le conseil d'administration de l'APF assure une saine gestion axée sur la pérennité de l'organisation.	4.2.1 – Créer et animer des comités de travail relevant du conseil d'administration qui sont pertinents au développement et à la pérennité de l'APF.
	4.2.2 – Développer et entretenir des liens avec les bailleurs de fonds et les partenaires stratégiques afin d'assurer que l'APF dispose des ressources nécessaires pour opérer et se développer.

	4.2.3 – S’assurer que le conseil d’administration procède à l’évaluation annuelle du directeur général.
	4.2.4 – Planifier, organiser et tenir les assemblées générales annuelles de l’APF.