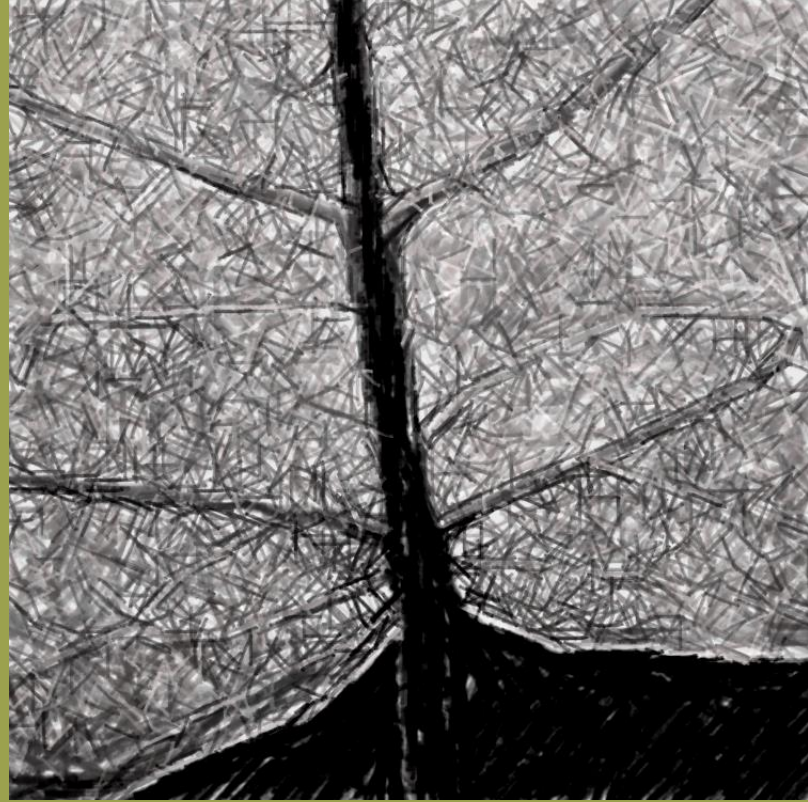


APF

Association de la presse francophone



Planification stratégique 2019-2022

Convergence
coopérative
d'expertes conseils



Origine

PLANIFICATION STRATEGIQUE 2019-2022
ASSOCIATION DE LA PRESSE FRANCOPHONE

Convergence, coopérative d'expertes-conseils
C. P. 74177, comptoir postal Beechwood
Ottawa (Ontario) K1M 2H9
613-745-7505
Courriel : lyne@convergence.coop

Adopté par le conseil d'administration de l'APF le 18 juillet 2019.

Table des matières

Introduction	3
Méthodologie	4
Fondements de l'APF	6
Mission et objectifs	
Vision	
Principes directeurs	
Plan d'action 2019-2022	8
Annexes	
Personnes et groupes consultés	12
Synthèse des résultats – Vote de validation	15

Le 24 janvier 2019, le conseil d'administration de l'Association de la presse francophone (APF) a confié au cabinet Convergence, coopérative d'expertes-conseils le mandat d'effectuer un bilan du dernier plan stratégique (2016-2019) et d'en élaborer un nouveau pour la période de 2019 à 2022. Ce cabinet s'est occupé de mener les démarches de planification stratégique avec l'encadrement de la directrice générale de l'APF, Linda Lauzon, et de rédiger le présent rapport.

Après l'explication de la méthodologie, ce rapport se penche sur les fondements de l'APF, c'est-à-dire sa mission et ses objectifs, ses principes directeurs ainsi que son énoncé de vision.

Il décrit ensuite les deux axes de développement de l'organisme, à savoir :

- gouvernance et santé organisationnelle
- développement global du secteur¹ et croissance collective des membres².

Puis le document s'attarde aux grandes orientations stratégiques établies pour chacun des axes de développement.

Enfin, les annexes présentent :

- les personnes et les groupes ayant pris part aux différentes consultations lors de la planification stratégique
- la synthèse des résultats du vote de validation des membres au sujet du plan d'action stratégique proposé.

¹ Dans le présent document, « secteur » renvoie aux médias communautaires de langue française en situation minoritaire.

² Dans le présent document, le terme « membres » s'entend des journaux membres de l'APF.

Balises de la démarche

Lors de la séance de planification stratégique du 12 avril 2019 avec les membres de l'APF, un comité d'appui à la planification stratégique a reçu le mandat de superviser les prochaines étapes de consultation des membres ainsi que de validation des fondements de l'organisme et du plan d'action stratégique triennal. Ce comité se composait d'Odette Bussière, membre du conseil d'administration de l'APF, Maryne Dumaine et François Bergeron, représentants des membres, et Linda Lauzon, directrice générale de l'APF.

Ce comité a tenu trois rencontres qui ont servi à :

- valider l'outil de consultation des membres et en analyser les résultats
- réviser l'ébauche du plan d'action stratégique triennal proposé en vue de le soumettre à l'approbation du conseil d'administration de l'APF.

Consultations menées³

Des consultations ont été effectuées en trois temps auprès de divers groupes.

Il y a d'abord eu une consultation auprès des membres et de l'équipe de l'APF qui ont été invités à répondre à un sondage en ligne portant sur les fondements de l'organisation (mission et objectifs, vision, principes directeurs) et visant à évaluer le précédent plan stratégique (2016-2019). En tout, 17 membres et 7 personnes de l'équipe de l'APF ont répondu à ce sondage.

Ensuite, 12 entrevues téléphoniques ont été menées auprès de représentants du gouvernement et du monde universitaire ainsi que de partenaires communautaires et privés. Ces entrevues ont servi à aborder les questions suivantes :

- le type de relation entretenue avec l'APF
- la place occupée par l'APF ainsi que son rôle dans le secteur
- les priorités du secteur ainsi que celles suggérées à l'APF.

³ La liste des participants aux consultations figure à l'annexe 1.

Finalement, le 12 avril 2019, une séance de planification stratégique a eu lieu avec les membres et l'équipe de l'APF. En prévision de cette rencontre, tous ont reçu les résultats des consultations (auprès des membres, de l'équipe de l'APF et de divers partenaires). La séance a commencé par une présentation des constats dressés à partir de cette information⁴.

En matinée, les participants à la séance ont revu les fondements de l'APF et, en après-midi, ils ont dégagé des orientations prioritaires de l'organisme pour les trois prochaines années. Cet exercice s'est fait dans le cadre d'un atelier en mode « café du monde ». Tous les représentants des membres présents ont pu participer à la définition des orientations futures de l'APF.

À la suite de cette séance, le comité d'appui à la planification stratégique a formulé les fondements de l'organisme et ses orientations stratégiques et les a soumis au vote des membres. La presque totalité des membres (21/23) a participé à ce vote de validation.

Rédaction du rapport de planification stratégique

Le cabinet Convergence s'est ensuite chargé de rédiger le plan. Ce dernier réunit l'ensemble des données recueillies, les analyses faites au cours de la démarche ainsi que les résultats visés pour les trois années à venir. Le plan a été présenté au comité d'appui avant d'être approuvé par le conseil d'administration le 18 juillet 2019.

⁴ Cette présentation est disponible en format électronique.

MISSION ET OBJECTIFS

MISSION

**« L'Association de la presse francophone agit à titre de porte-parole
du réseau des médias écrits de langue française en milieu minoritaire au Canada. »**

OBJECTIFS

L'APF poursuit les objectifs suivants :

- Défendre les intérêts collectifs de ses membres et du secteur
- Fournir certains services d'appui à ses membres
- Contribuer à la protection de la liberté de la presse et à la défense du droit du public à une information de qualité
- Participer à la vitalité des populations francophones minoritaires et acadienne du Canada

VISION

« Des médias écrits forts et dynamiques »

PRINCIPES DIRECTEURS

L'APF fonctionne à partir de cinq principes directeurs. Ces principes prévalent pour l'ensemble de ses décisions et de ses interventions.

Innovation

L'APF cherche à améliorer constamment la portée de son action et de ses résultats. Elle assure une veille stratégique des tendances du secteur et en partage les constatations avec ses membres.

Coopération

L'APF préconise un mode de fonctionnement fondé sur l'équité, l'entraide, le partage des connaissances et la collaboration avec ses membres et entre ceux-ci grâce à divers moyens axés sur les forces du réseau et la réussite mutuelle.

Efficacité

L'APF utilise les ressources à sa disposition de manière optimale pour répondre aux besoins collectifs de ses membres.

Leadership

L'APF mène des actions stratégiques visant à servir d'inspiration pour le secteur, à influencer l'avenir et à favoriser la réussite et la pérennité.

Francophonie

L'APF valorise la langue française en tant que compétence recherchée et atout indéniable de la vie sociale, culturelle et économique.

Le plan d'action triennal comprend deux axes de développement :

- gouvernance et santé organisationnelle
- développement global du secteur et croissance collective des membres.

Les pages qui suivent décrivent un résultat stratégique, des indicateurs de rendement, des orientations et des stratégies pour chacun des axes.

AXE : GOUVERNANCE ET SANTÉ ORGANISATIONNELLE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Le renforcement des capacités organisationnelles et de la gouvernance de l'APF lui permet d'assumer pleinement sa mission.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et type de mesures mises en place
- Niveau de consolidation des acquis

ORIENTATIONS	STRATÉGIES
L'APF et ses membres entretiennent des relations saines et harmonieuses.	Élaboration et mise en œuvre d'une politique de communication interne encadrant de saines communications, y compris, entre autres, des mécanismes efficaces d'information et d'échange entre les membres, le conseil d'administration et le secrétariat national. Centralisation des documents constitutifs, rapports et énoncés de position de l'APF pour en faciliter l'accès aux membres.
Le modèle de gouvernance reflète les diverses réalités du secteur et est compris par l'ensemble des intervenants.	Établissement d'un cadre de révision périodique des règlements administratifs ainsi que des politiques et procédures. Accompagnement des membres afin qu'ils comprennent les normes de gouvernance ainsi que les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration. Élaboration et mise en œuvre d'un plan opérationnel découlant du plan stratégique et reddition de comptes annuelle pour le travail effectué en ce sens. Tenue d'une séance de réflexion stratégique annuelle avec le conseil d'administration afin de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ assurer l'orientation et l'intégration des nouveaux membres du conseil d'administration ▪ évaluer les résultats stratégiques atteints ▪ établir l'ordre de priorité des dossiers.
Les membres ont des occasions de réseautage et de concertation.	Appui à la mise en place de tables de concertation afin de permettre aux membres d'échanger sur les enjeux propres à leur région et à leur réalité. Établissement d'un inventaire des expertises et des compétences au sein du réseau des membres qui pourraient être mises à profit au sein de ce réseau.

AXE : DÉVELOPPEMENT GLOBAL DU SECTEUR ET CROISSANCE COLLECTIVE DES MEMBRES

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : La consolidation des partenariats et des relations gouvernementales permet à l'APF de bien positionner la presse francophone en situation minoritaire afin de renforcer les capacités de ses membres.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et type de partenariats stratégiques
- Nombre et type d'actions de représentation auprès du milieu politique

ORIENTATIONS	STRATÉGIES
L'APF défend les intérêts collectifs des membres auprès des instances gouvernementales.	Élaboration et mise en place de mécanismes de consultations des membres au sujet des enjeux stratégiques afin de formuler des positions et des argumentaires reflétant les priorités, les besoins et les réalités de la presse écrite de langue française en situation minoritaire.
L'APF fait connaître les différents enjeux de son secteur auprès des diverses instances gouvernementales et communautaires.	Réalisation d'un portrait des enjeux et de la diversité qui caractérisent les réalités des membres. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication et de visibilité de l'APF et de ses membres afin que les instances gouvernementales et les milieux associatifs comprennent le rôle et la contribution des médias écrits de langue française en situation minoritaire.
L'APF maintient ses alliances stratégiques actuelles et en forge de nouvelles.	Maintien de la participation et d'un rôle de premier plan au sein du Consortium des médias communautaires de langues officielles. Négociation et mise en place d'un partenariat avec le Conseil national des médias du Canada pour que cet organisme ait pleinement la capacité de traiter des plaintes en français.

L'APF investit les ressources nécessaires dans Francopresse.	Élaboration d'un plan de contenu prévoyant davantage de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ dossiers de fonds ou d'enquêtes (reddition de comptes, etc.) ▪ dossiers et articles thématiques d'intérêt général.
	Préparation d'une offre de services aux membres sous la forme de diverses banques d'outils et de photos.
	Diffusion d'un portrait statistique des activités clés de Francopresse.
L'APF offre un cadre de formation, de développement professionnel et d'appui à la relève journalistique.	Élaboration d'un plan de formation ciblée à l'intention des membres qui est fondé sur une analyse de besoins en matière de perfectionnement professionnel et de développement des affaires.
	Conclusion de partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement postsecondaires ciblés afin de faire la promotion des possibilités de carrière au sein des membres.
L'APF appuie la diversification financière de ses membres.	Mise en œuvre d'un plan d'action interministériel harmonisé afin d'aider les membres à accéder au financement fédéral auquel ils sont admissibles et afin d'obtenir des enveloppes dédiées aux médias communautaires de langues officielles en situation minoritaire dans les programmes existants.
	Représentation auprès des instances pertinentes afin d'assurer la mise en œuvre des mesures pour les médias communautaires de langue officielle prévues au Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023.
	Mise en œuvre du plan d'affaires et de commercialisation de la passerelle CanadaLocal.media.
	Sécurisation du financement et des partenariats pour la mise en place de projets structurants diffusés par les membres.

ANNEXE 1

PERSONNES ET GROUPES CONSULTÉS

PARTICIPANTS AU SONDAGE EN LIGNE (20 FÉVRIER AU 14 MARS 2019)

Membres :**Atlantique**

- *Acadie Nouvelle*
- *La Voix acadienne*
- *Le Courrier de la Nouvelle-Écosse*
- *Le Gaboteur*
- *Le Moniteur acadien*
- *Le Saint-Jeannois*

Ontario

- *Agricom*
- *L'Express*
- *L'Orléanais*
- *Le Droit*
- *Le Goût de vivre*
- *Le Voyageur*

Ouest et territoires

- *L'Aquilon*
- *L'Aurore boréale*
- *L'Eau vive*
- *La Liberté*
- *Le Franco*

Équipe de l'APF :

- Stéphane Belmadani
- Julia Blonda
- Mélodie Dubé
- Andréanne Joly
- Linda Lauzon
- David Pilon
- Mélanie Tremblay

PARTICIPANTS AUX ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

Représentants du gouvernement :

- **Catherine Bergeron**, Commissariat aux langues officielles
- **Michel Costisella**, Direction générale des langues officielles, Patrimoine canadien
- **Linda Garand**, Innovation, Sciences et développement économique Canada

Représentants du monde universitaire :

- **Linda Cardinal**, Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques, Université d'Ottawa
- **Éric Forgues**, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, Université de Moncton
- **François Giroux**, Faculté des arts et des sciences sociales, Université de Moncton
- **Jimmy Thibeault**, Chaire de recherche du Canada en études acadiennes et francophones, Université Sainte-Anne

Partenaires communautaires et privés :

- **Martin Caron**, Kaboom Stratégies
- **François Côté**, Alliance des radios communautaires du Canada
- **Sue Duguay**, Fédération de la jeunesse canadienne-française
- **Claude Gagnon**, Groupe Capitales Médias
- **Sylvie Goneau**, *Quebec Community Newspapers Association*

MEMBRES REPRÉSENTÉS LORS DE LA SÉANCE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE (12 AVRIL 2019)

Atlantique

- Acadie Nouvelle
- La Voix acadienne
- Le Courrier de la Nouvelle-Écosse
- Le Gaboteur
- Le Moniteur acadien
- Le Saint-Jeannois

Ouest et territoires

- L'Aquilon
- L'Aurore boréale
- Le Franco
- L'Eau vive
- La Liberté
- Le Nunavoix

Ontario

- L'Express
- L'Orléanais
- La Presse communautaire
- Le Carillon
- Le Droit
- Le Goût de vivre
- Le Nord
- Le Reflet
- Le Voyageur
- Vision

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS – VOTE DE VALIDATION

**MEMBRES AYANT PARTICIPÉ AU VOTE DE VALIDATION DES FONDEMENTS DE L'APF ET DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE
(VOTE EN LIGNE DU 3 AU 15 MAI 2019)**

Atlantique

- *Acadie Nouvelle*
- *La Voix acadienne*
- *Le Courrier de la Nouvelle-Écosse*
- *Le Gaboteur*
- *Le Moniteur acadien*
- *Le Saint-Jeannois*

Ouest et territoires

- *L'Aquilon*
- *L'Aurore boréale*
- *L'Eau vive*
- *La Liberté*
- *Le Franco*
- *Le Nunavoix*

Ontario

- *L'Express*
- *L'Orléanais*
- *Le Carillon*
- *Le Droit*
- *Le Goût de vivre*
- *Le Nord*
- *Le Reflet*
- *Le Voyageur*
- *Vision*

TAUX D'APPROBATION DES FONDEMENTS DE L'APF (MISSION, OBJECTIFS, VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS)

Mission proposée = 74 %

Quatre objectifs proposés = Moyenne de 87 %

Vision proposée = 84 %

Cinq principes directeurs proposés = Moyenne de 91 %

**TAUX D'APPROBATION DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE
(RÉSULTATS, ORIENTATIONS ET STRATÉGIES)**

Axe : Gouvernance et santé organisationnelle = Moyenne de 97 %

Axe : Développement global du secteur et croissance collective des membres⁵ = Moyenne de 93 %

⁵ À la recommandation du comité d'appui à la planification stratégique et avec l'approbation du conseil d'administration de l'APF, les axes de développement « Rayonnement et représentation » et « Développement global et croissance collective » et toutes les stratégies afférentes ont été jumelés en un seul axe « Développement global du secteur et croissance collective des membres » avec le résultat stratégique « La consolidation des partenariats et des relations gouvernementales permet à l'APF de bien positionner la presse francophone en situation minoritaire afin de renforcer les capacités de ses membres ».