

POUR FIN DE
DISCUSSION
SEULEMENT



Rapport final

Modèles de partenariat entre organismes dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes francophones

**Rapport effectué par la firme PGF
Consultants Inc. pour la Direction
des politiques et programmes
d'éducation en langue française du
Ministère de la Formation et des
Collèges et Universités de l'Ontario**

Le 30 mai 2010

ATTENTION : Le contenu de ce document n'engage aucunement la Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française du Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario.

PGF

PGF CONSULTANTS INC.

291 DALHOUSIE STREET, SUITE 202,

OTTAWA, ONTARIO K1N 7E5

AURÈLE THÉRIAULT, PRÉSIDENT

TÉL. : (613) 241-2251 POSTE 236

TÉLÉC. : (613) 241-2252

COURRIEL : ATHERIAULT@PGF.CA

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Contexte	1
Mandat.....	1
Méthodologie	2
États des lieux et quelques pratiques exemplaires.....	3
État des lieux	3
Quelques pratiques exemplaires	4
Modèles de partenariat	6
Modèle 1 : Modèle de collaboration en vue d'offrir des services.....	6
Modèle 2 : Intégration des services aux apprenants	8
Conclusion.....	11
Annexe A : Tableau récapitulatif des modèles présentés.....	13
Annexe B : Exemple de modèle de partenariat	14
Annexe C : Description des pratiques exemplaires	17
Annexe D : Revue documentaire et Bibliographie	23

INTRODUCTION

CONTEXTE

En mai 2009, le ministère de l'Éducation (ÉDU) lançait un appel de déclarations d'intérêt relatif à des projets pilotes de modèles de Centre d'éducation et de formation des adultes. En septembre 2009, trois comités régionaux composés de conseils scolaires, de collèges et de groupes communautaires déposaient des propositions de projets pilotes d'une durée de deux ans. En novembre 2009, le ministère de l'Éducation décidait de mettre en attente le processus d'annonce de projets pilotes de modèles de Centre d'éducation et de formation des adultes.

Les comités régionaux actuels sont toujours en attente d'une décision suite au dépôt d'une proposition d'un modèle de Centre d'éducation et de formation des adultes régionaux.

En décembre 2009, une nouvelle approche est mise de l'avant par trois ministères (ÉDU, FCU et ACI) en vue d'élaborer une stratégie de littératie et de langue pour les adultes avec comme échéancier le mois de janvier 2011.

Entretemps, l'Unité du continuum de l'apprentissage en langue française s'est impliquée dans la préparation d'appels d'offre pour trois projets de recherche. Ceux-ci visent à approfondir certaines composantes du concept de Centre d'éducation et de formation des adultes. Sont mis à l'étude les aspects suivants : Communication et recrutement, Partenariats et Évaluation et aiguillage.

Simultanément, le MFCU poursuit son initiative de développement du nouveau curriculum en alphabétisation et de sa validation auprès du programme Alphabétisation et Formation de Base. La Coalition ontarienne de formation des adultes est impliquée dans l'élaboration et la validation du curriculum ainsi que d'autres organismes provinciaux culturels et sectoriels.

MANDAT

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario (MEO) et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) ont ainsi retenu les services de PGF Consultants pour développer des modèles de collaboration entre organismes offrant des services d'éducation et de formation précollégiale aux adultes.

Le présent document est un des rapports destinés à l'Unité du continuum de l'apprentissage avec des recommandations à l'appui provenant des consultations régionales. Ces recommandations viendront alimenter l'analyse des rapports de projets de recherche et planification de nouvelles initiatives en accord avec le comité des trois ministres.

MÉTHODOLOGIE

La démarche conduisant à l'élaboration de modèles de partenariat s'est faite en plusieurs étapes que nous énumérons ici sommairement.

RECHERCHE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES

Afin de connaître ce qui se fait ailleurs en matière de collaboration et de partenariat, PGF Consultants a fait un survol des pratiques exemplaires en Ontario et ailleurs au Canada. Il a également réalisé une revue documentaire fournissant de l'information sur la façon de développer et de maintenir des partenariats communautaires. Les résultats de cette recherche ont été présentés dans un rapport intérimaire (Annexe C) et se trouvent résumés en un tableau succinct dans le présent document.

SONDAGE AUPRÈS DES POURVOYEURS DE SERVICES

PGF Consultants a également administré un questionnaire aux intervenants clés dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes en langue française. Les résultats du sondage sont présentés en Annexe B.

DÉVELOPPEMENT ET PROPOSITION DE MODÈLES

À la suite d'une étude attentive de pratiques exemplaires mises en place par des organismes ontariens et canadiens œuvrant dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes, un groupe d'analystes et d'experts du domaine réunis par PGF Consultants ont élaboré deux modèles de partenariat applicables aux services AFB de l'Ontario. Ils sont présentés et commentés dans une section ultérieure du rapport.

CONSULTATION EN RÉGION

Les modèles ont par la suite été portés à l'attention de représentants d'organismes impliqués dans l'éducation et la formation des adultes de trois régions de l'Ontario (Nord, Sud et Est) et de trois types de pourvoyeurs : collèges, conseils scolaires et organismes communautaires. Leurs commentaires, suggestions et recommandations ont servi à bonifier la proposition initiale.

ÉTATS DES LIEUX ET QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

ÉTAT DES LIEUX

Bien qu'il semble exister une foule de collaborations locales informelles, visant la promotion des services ou le partage des ressources, il semble qu'il y ait relativement peu de partenariats formels consacrés par écrit.

Les trois partenariats les plus souvent cités sont dans le cadre du programme ACE, le CAFA et les « Literacy Service Planning. »

Le programme ACE du Collège Boréal est, dans plusieurs cas, aux fins de la proximité géographique, offert en sous-traitance par le biais des centres « communautaires » qui offrent l'AFB, dans le Nord et le Sud de la province. La même relation existe pour La Cité Collégiale dans l'Est. Une pratique parallèle existe en ce qui concerne les cours crédités menant au DÉSO : plusieurs écoles pour adultes des conseils scolaires offrent des cours dans des centres « communautaires » d'AFB, par sous-traitance.

Le partenariat CAFA est mentionné ci-haut (le Centre d'aiguillage et de formation des adultes). Selon le volet recherches de notre mandat, ce semble être le meilleur exemple en français en Ontario d'un « guichet unique » d'évaluation et d'aiguillage, regroupant tous les pourvoyeurs de services sur un même territoire (collège, conseils scolaires, centres communautaires de formation, de langue française et anglaise). Le CAFA est cité comme pratique exemplaire par de nombreux auteurs.

Enfin, le programme AFB du MFCU comprend des structures de planification régionales, les seize Literacy Service Planning. La structure LSP comprend les pourvoyeurs de services de langue anglaise et française. L'échelle géographique de ces unités signifie que les organismes français sont toujours minoritaires.

QUELQUES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le tableau qui suit présente sous une forme synthétique des renseignements tirés des pratiques exemplaires recueillies lors de la recherche mentionnée plus haut. Ces données montrent comment sont mises en pratiques par des organismes certaines dimensions de collaboration.

Définition des entités corporatives présentes dans la collaboration	Mécanismes d'inter collaboration des entités corporatives	Cadre des droits d'auteur et de distribution des outils/ressources dédiés aux adultes apprenants	Définition des entités corporatives fournissant des modes de prestation pour les programmes et services offerts	Contexte d'imputabilité organisationnelle et financière	Gestion comptable et administrative, opérationnalisation et résolution de conflits
Exemple 1 : Partenariats communautaires rassembleurs					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous le leadership de Pluri-elles, les membres de trois communautés du Manitoba : Saint-Georges, Saint-Claude, nord de Saint-Boniface 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de coordination ▪ Comité d'appui 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes communautaires 	Protocole d'entente entre les partenaires, décrivant : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs poursuivis ▪ Les engagements des partenaires ▪ Le processus décisionnel ▪ Les conditions de modification au protocole ▪ La date de début et de fin de l'entente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle du comité de coordination
Exemple 2 : Est du Québec					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quatre commissions scolaires du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et sept groupes populaires qui offrent de la formation aux adultes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les associés se considèrent comme des égaux ▪ Il n'existe aucune compétition entre eux ▪ Leur collaboration repose sur un consensus 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commissions scolaires ▪ Groupes populaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'adulte s'inscrit à la commission scolaire de sa région ▪ Il suit sa formation dans un établissement de la commission scolaire ou au sein d'un groupe populaire ▪ Il peut commencer dans un lieu et la poursuivre dans un autre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lorsque l'adulte suit sa formation dans un groupe populaire, la commission scolaire locale donne au groupe populaire la totalité de l'argent que verse le ministère
Exemple 3 : Point de vue syndical					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le syndicat et la direction sont des partenaires égaux pour ce qui concerne les prises de décision ▪ La participation syndicale est très visible pour les apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité mixte, avec deux coprésidences ; la coprésidence syndicale est active et engagée 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le programme est dirigé par un comité mixte patronal-syndical 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité mixte surveille tous les aspects de la planification, de la prestation du programme et du processus d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mandat du comité mixte quant à la façon dont le programme sera administré est déterminé conjointement entre les parties ▪ Les modalités reflètent les principes d'éducation centrés sur les travailleuses et les travailleurs

Définition des entités corporatives présentes dans la collaboration	Mécanismes d'inter collaboration des entités corporatives	Cadre des droits d'auteur et de distribution des outils/ressources dédiés aux adultes apprenants	Définition des entités corporatives fournissant des modes de prestation pour les programmes et services offerts	Contexte d'imputabilité organisationnelle et financière	Gestion comptable et administrative, opérationnalisation et résolution de conflits
Exemple 4 : Adult Learning Network					
<ul style="list-style-type: none"> Agences d'éducation aux adultes, groupes communautaires et individus des comtés de Peel, Halton et Dufferin 			<ul style="list-style-type: none"> 12 programmes d'alphabétisation offerts par des commissions scolaires, des collèges et des groupes communautaires 		
Exemple 5 : Un guichet unique					
<ul style="list-style-type: none"> 7 agences de formation 6 agences de référence 3 agences à caractère consultatif 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de gestion Comité de développement Comité des procédures Comité de financement 		<ul style="list-style-type: none"> Conseils scolaires Groupes communautaires Collèges 	<ul style="list-style-type: none"> Décisions d'ordre financière référées au conseil d'administration du CAP 4 sources de financement principales 	Comité de gestion : <ul style="list-style-type: none"> Met en œuvre le Plan d'action décidé par le Comité de développement Traite les affaires courantes

MODÈLES DE PARTENARIAT

Les modèles élaborés par les experts et bonifiés par les intervenants du milieu sont présentés l'un après l'autre selon différentes dimensions : buts et objectifs, entités corporatives impliquées, mécanismes de travail en commun, cadre des droits d'auteur, entités fournissant les services, contexte d'imputabilité, gestion comptable et administrative, langue de service et de formation.

MODÈLE 1 : MODÈLE DE COLLABORATION EN VUE D'OFFRIR DES SERVICES

Description sommaire : *Entente de collaboration entre organismes fournissant des services d'éducation et de formation aux adultes.*

Ce premier modèle, plus conventionnel, régit des échanges de services de formation entre deux ou plusieurs organismes selon le mode de la sous-traitance. Il s'applique à une échelle géographique variable. Sa valeur de base est la collaboration.

Les propositions de projets pilotes élaborées par les comités régionaux en vue de créer des Centres d'éducation et de formation des adultes représentent une bonne illustration de ce modèle.

Les intervenants du Sud sont plutôt partagés entre ce modèle et le suivant. Les pourvoyeurs de services en langue française œuvrant sur le territoire se consultent déjà comme le préconise le modèle numéro 1. Ils sont donc familiers de ce modèle jusqu'à un certain point. Par contre, certains participants voyaient les avantages de l'échelle locale que favorise le modèle numéro 2.

Les intervenants du Nord et de l'Est, quant à eux, préfèrent le modèle numéro 2.

Buts et objectifs :

- Offrir aux adultes de la région des services d'éducation et de formation;
- L'individu est ici considéré essentiellement dans sa dimension d'apprenant. L'accent est placé sur les services répondant à ses besoins unidimensionnels d'apprentissage.

Entités corporatives impliquées :

- Groupes communautaires;
- Conseils scolaires;
- Collèges;
- L'entente concerne ici seulement des agences de formation.

Mécanismes de travail en commun :

- Comité de coordination;
- Dans ce modèle les entités conservent leur pleine autonomie. Il suffira donc que les partenaires s'entendent sur leurs champs respectifs de responsabilité pour assurer une collaboration efficace.

Cadre des droits d'auteur et de distribution des outils :

- Chacun des partenaires conservent les droits sur les produits de son propre travail.

Entités corporatives fournissant les services :

- Groupes communautaires;
- Conseils scolaires;
- Collèges;
- Chaque organisme demeure responsable de ses programmes même s'ils sont offerts en collaboration.

Contexte d'imputabilité organisationnelle et financière :

- Protocole d'entente;
- Organisation d'appartenance;
- Les responsabilités des partenaires sont bien définies par le protocole d'entente et ne risquent pas d'entrer en conflit avec leurs obligations à l'égard de leur structure d'appartenance.

Gestion comptable et administrative, opérationnalisation et résolution de conflits :

- Ces tâches appartiennent à l'organisme responsable de l'initiative conduisant à l'offre de service en collaboration.

Langue d'évaluation, langue de formation :

- Ce modèle peut fonctionner avec des organismes de langue française seulement, tant au niveau de l'évaluation que de la formation;
- Programme ALS ou APD intégré et subventionné pour faciliter l'insertion au marché du travail;
- Programme FLS intégré et subventionné pour les allophones qui choisissent une formation en français;

- Les intervenants des trois régions et des trois secteurs soulignent le besoin urgent de modification des directives à cet effet et la nécessité d'un financement adéquat.

MODÈLE 2 : INTÉGRATION DES SERVICES AUX APPRENANTS

Description sommaire : *Entente d'intégration des services d'évaluation, d'aiguillage, de recrutement et de formation offerts par des organismes dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes.*

Contrairement au modèle précédent, celui-ci met en commun les ressources de deux ou plusieurs organismes en vue d'offrir de manière intégrée certains types de services reliés à la formation des adultes, comme par exemple les services de soutien du revenu pendant la période de formation. Mais il implique également la possibilité d'offrir deux services de formation en même temps, comme des services AFB conjugués à de la formation professionnelle ou technique. La participation active des agences d'employabilité est donc ici requise. Puisque les services qu'il met en cause sont offerts la plupart du temps sur une base locale ce modèle s'applique à une étendue géographique restreinte.

La valeur de base de ce modèle est la complémentarité et son objectif est de mieux répondre aux besoins multidimensionnels des apprenants.

Les intervenants en AFB de la région du Nord ont exprimé une nette préférence pour ce deuxième modèle. Sa mise en œuvre devrait impliquer dès le départ les futurs partenaires en employabilité. Il offre, d'après eux, une belle occasion de se mettre à l'écoute des acteurs du terrain qui sont en contact avec les apprenants et de planifier l'offre de services en concertation. De plus, il devrait permettre d'instaurer de nouveaux services de formation dans les communautés où il n'y en a pas.

Les participants à la rencontre de L'Est sont eux aussi favorables au modèle numéro 2. Ce qui ne devrait pas surprendre puisque connaissant le Centre d'aiguillage pour la formation des adultes (CAFA) de Prescott-Russell ils sont déjà familiers avec le fonctionnement intégré qu'implique ce modèle. Ils ajoutent néanmoins un bémol : tout le monde est d'accord pour faire des partenariats, font-ils remarquer, mais lorsque la survie dépend du nombre de clients les gens deviennent moins consensuels. De plus, les programmes du ministère changent souvent ce qui fragilise les partenariats.

Buts et objectifs :

- Répondre aux besoins multiples et complexes des adultes de la région par l'entremise de services adaptés en éducation et en formation des adultes;
- Dans ce deuxième modèle, on reconnaît que l'individu éprouvent des besoins humains nombreux et variés (trouver un emploi dans un environnement à majorité anglophone, s'assurer d'un revenu minimal, s'occuper de sa famille, se déplacer, se valoriser, etc.) qui influencent ses besoins plus spécifiques d'apprentissage. La personne est placée au centre des services à offrir.

Entités corporatives impliquées :

- Groupes communautaires;
- Conseils scolaires;
- Collèges;
- Agences de référence (ex. Centre de services à l'emploi, Ontario au travail, Emploi Ontario, services sociaux);
- Agences à caractère consultatif (ex. RHDC, société de développement communautaire, Commission de formation);
- Groupes communautaires anglophones;
- Conseils scolaires anglophones;

- Collèges anglophones;
- Bureaux régionaux du ministère de la Formation et des Collèges et Universités
- Alors que dans le premier modèle l'entente concerne seulement des agences de formation, le second modèle y ajoute d'autres acteurs dont l'intervention auprès de l'apprenant en vue de répondre à ses besoins multidimensionnels influence son parcours d'apprentissage;
- Les agences de références bilingues s'y trouvent tout de même impliquées puisqu'elles servent des clients francophones. Pour les organismes de prestation anglophones, leur présence peut être demandée par les agences de références qui souvent exigent des structures bilingues pour y référer leur clientèle;
- Les intervenants du Nord se disent à l'aise d'avoir les services de soutien à l'employabilité à la table de concertation. Ce sont des partenaires naturels, habituellement bilingues dans les régions désignées. Ils expriment par contre de fortes réticences quant à la présence des pourvoyeurs anglophones de services AFB. Ils se comportent en concurrents, disent-ils, ils gardent les clients francophones et n'acceptent pas la langue maternelle comme critère d'évaluation des compétences linguistiques. Autrement dit, si dans l'avenir les organismes anglophones acceptent véritablement de faire évaluer les apprenants francophones par des organismes francophones, on pourrait s'asseoir à la même table en toute confiance. En attendant affirment-ils, les francophones préfèrent des structures unilingues francophones;
- On remarque une réserve semblable chez les intervenants de la région d'Ottawa, ce qui n'est pas le cas chez ceux de Prescott-Russell qui sont majoritaires dans leur région. Les intervenants de Cornwall-SDG apparaissent confiants dans la mesure où ils peuvent s'associer à leurs homologues de Prescott-Russell;
- Les participants à la rencontre de Sud font remarquer qu'il existe déjà dans leur région une structure permettant de s'associer aux organismes AFB anglophones : les 16 Literacy Service Planning régionaux, mandatés par le MFCU. Ces structures sont censées viser le développement de nouveaux services et il leur semble inutile de doubler cette fonction.

Mécanismes de travail en commun :

- Dans ce modèle les partenaires transfèrent une partie de leur autonomie en vue de certaines actions concertées et ils font valoir leur point de vue sur tous les aspects de ces interventions. Ils doivent donc se donner une structure de services plus souple basée sur le consensus pour ce type d'intervention concertée;
- Une partie de l'autonomie des partenaires relative aux stratégies communes d'évaluation et d'aiguillage devrait notamment être transférée vers les partenaires AFB. Ceux-ci possèdent en effet une connaissance approfondie de la clientèle peu alphabétisée. Ils sont donc plus en mesure de trouver ou de développer les ressources appropriés pour mettre en place les procédures d'évaluation des compétences ainsi que des protocoles d'accueil adaptées à l'ensemble de la clientèle adulte. De plus, ces organismes offrent des services exclusifs dans leur communauté;
- Il s'ensuit que le choix du modèle de partenariat influencera entre autre l'organisation de la structure commune d'évaluation et d'aiguillage.

Cadre des droits d'auteur et de distribution des outils :

- Les droits sur les produits du travail collectif sont négociés entre les partenaires;
- Les participants à la rencontre de l'Est s'entendent sur le fait que le développement des outils devrait être fait par les partenaires. Ils comptent toutefois sur le ministère pour en faire la diffusion et pour partager l'information pertinente.

Entités corporatives fournissant les services :

- Conseils scolaires (ex. École pour adultes du Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières, École pour adultes du Conseil scolaire catholique de district du Nouvel-Ontario);
- Groupes communautaires (ex. La boîte à lettres de Hearst, Centre d'alphabétisation Alpha Thunder Bay, Alpha Toronto, ABC Communautaire de Welland, Le CAP de Hawkesbury, Le Centre Moi j'apprends Inc. de Rockland);
- Collèges (ex : le Collège Boréal, la Cité collégiale, le Collège d'Alfred de l'Université de Guelph);
- Agences de référence (ex. Centre de services à l'emploi, Ontario au travail, centre de services sociaux);
- Agences à caractère consultatif (ex. RHDC, société de développement communautaire);
- Groupes communautaires anglophones;
- Conseils scolaires anglophones;
- Collèges anglophones;
- Dans ce modèle, un apprenant pourra recevoir simultanément plus d'un service de formation à la fois offert par plus d'un organisme de formation dans le cadre d'une intervention intégrée et concertée. Il pourra également recevoir les services de soutien à la formation des autres organismes partenaires. Cette approche permet à un apprenant de recevoir plus facilement les services d'un organisme selon la nature de ses besoins et selon les capacités respectives des partenaires en formation.

Contexte d'imputabilité organisationnelle et financière¹ :

- Protocole d'entente;
- Organisation d'appartenance;
- Table des partenaires;
- Chacun des partenaires est partie prenante des décisions adoptées à la table des partenaires qui gère collectivement le service à l'échelle communautaire (c'est-à-dire à l'échelle de la livraison du service). Pour éviter les conflits avec son organisation d'appartenance, il serait souhaitable que chaque partenaire se voit accorder par son organisation un certain pouvoir lui permettant d'agir efficacement au sein de la structure de gestion du service œuvrant au sein de la communauté desservie par la table;
- Les intervenants du Sud acceptent comme une évidence que la gouvernance devrait relever « des gens du terrain. » Même si les grandes lignes directrices viennent du ministère ou des organisations centrales, la mise en œuvre leur appartient.

Gestion comptable et administrative, opérationnalisation et résolution de conflits :

- La participation des agences bilingues et anglophones est essentielle au fonctionnement d'un modèle de services intégrés. Ce qui soulève la question délicate du bilinguisme;
- Dans les communautés où cohabitent les deux groupes linguistiques, la plupart des organismes de référence sont bilingues. Ils voudront donc collaborer avec des structures locales et communes d'évaluation, d'aiguillage, de mise en place de formation intégrés et de recrutement qui desservent les deux groupes linguistiques. Ces organismes n'appliqueront pas de procédures de référence et de soutien à la formation qui soient spécifiques à une clientèle francophone. Ils vont plutôt demander le même mécanisme pour tous leurs clients;
- Cet état de fait nous incite à proposer des modèles de partenariats bilingues, incluant les organismes de formation anglophones, avec des protocoles clairs qui favorisent le dépistage

¹ Voir exemple de protocole de partenariat à l'annexe B

des besoins des francophones et l'aiguillage de ces derniers vers les services francophones appropriés.

CONCLUSION

Les intervenants des régions du Nord et de l'Est ont exprimé leur préférence pour le modèle de partenariat numéro 2. Les représentants du Sud, par contre, se sont montrés plus hésitants mais sans pour autant rejeter cette option.

Plusieurs enjeux importants ont été soulevés par les participants à la consultation. Nous les résumons ici et proposons des façons de les aborder.

La question de la langue

Dans le premier comme dans le second modèle, il importe de distinguer la langue de fonctionnement de la table de concertation et la langue de formation. Dans les deux cas, les francophones reçoivent, s'ils le désirent, leur évaluation et leur formation en français. Ceux qui en ont besoin pour accéder à un emploi peuvent également s'inscrire à des cours d'anglais pour débutant, d'anglais langue seconde ou même, comme l'ont suggéré certains participants à la rencontre du Sud, à des cours d'un niveau plus avancé. De même les allophones qui choisissent une formation en français peuvent profiter de cours de français langue seconde.

Notre second modèle, par contre, suggère la création d'une table de concertation où siègent des représentants d'organismes francophones, bilingues et anglophones. Cette option soulève toute la question de la relation avec le monde anglophone, majoritaire dans toutes les grandes régions. Cette approche, qui compte davantage sur le bilinguisme, s'avère une approche pragmatique centrée sur les besoins des apprenants adultes plutôt que sur les préférences linguistiques des gestionnaires de services.

Nous rappelons toutefois que si cette concession au bilinguisme de la table de concertation est nécessaire pour optimiser les services offerts aux apprenants francophones, la langue d'évaluation et de formation reste le français.

Comme l'ont souligné les participants à la consultation du Nord, les organismes anglophones n'ont pas nécessairement les compétences pour évaluer le niveau de français des apprenants. Pour palier à cette difficulté, un critère simple et efficace devra être mis de l'avant et respecter par tous afin d'identifier les apprenants francophones : celui de la langue d'enseignement à l'école primaire. Cette information devra obligatoirement faire partie du profil de l'apprenant.

La question de la gouvernance

Pour assurer à la gouvernance un niveau d'efficacité satisfaisant, il faudra ajouter une ressource humaine et un budget au service de l'ensemble. Sans nécessairement créer un nouvel organisme, il faut appuyer la concertation et la collaboration par un budget de fonctionnement et une permanence. Aucun organisme ne peut assumer la fonction de secrétariat du groupe à même ses ressources actuelles. Le temps passé en réunion, le temps de déplacement, le travail de comité : ce sont les limites de la contribution de chaque partenaire. Les intervenants de l'Est font la même demande.

Pour répondre à ces préoccupations, il pourrait être souhaitable de confier à un employé d'un ministère impliqué à la table de concertation le soin d'appuyer par son temps et son expertise le travail de l'ensemble. N'étant pas directement engagé dans la formation, cette personne n'aurait pas de besoins propres à satisfaire et ne se trouverait pas en concurrence avec les autres fournisseurs de services. Elle pourrait dès lors faire preuve d'une plus grande objectivité et se porter garante des principes mis de l'avant.

D'autres éléments pourraient également favoriser la réussite de partenariats, à savoir:

- La valorisation d'une formation prolongée qui permet un emploi durable représente un objectif aussi valable qu'un retour rapide sur le marché du travail dans un emploi précaire. De plus, un tel parcours, à long terme, économise les ressources publiques et permet une pleine contribution à l'économie;

- le modèle de financement par inscription individuelle aux services, présentement en vigueur, suscite une certaine compétition entre pourvoyeurs de services d'éducation et de formation des adultes; ceci pourrait être un frein considérable à la mise en place et au fonctionnement de partenariats. Développer une formule de financement plus appropriée tout en favorisant la collaboration entre partenaires, répondrait d'abord aux besoins des apprenants plutôt qu'aux intérêts des institutions.

ANNEXE A : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES MODÈLES PRÉSENTÉS

Dimensions	Modèle 1	Modèle 2
Titre	Entente de collaboration entre organismes fournissant des services d'éducation et de formation aux adultes.	Entente d'intégration des services d'évaluation, d'aiguillage, de recrutement et de formation offerts par des organismes dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes.
Préambule Vision partagée Objectifs communs	Offrir aux adultes de la région des services d'éducation et de formation.	Répondre aux besoins multiples et complexes des adultes de la région par l'entremise de services adaptés en éducation et en formation des adultes.
Entités corporatives impliquées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes communautaires ▪ Conseils scolaires ▪ Collèges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes communautaires ▪ Conseils scolaires ▪ Collèges ▪ Agences de référence (ex. Centre de services à l'emploi, Ontario au travail, centre de services sociaux) ▪ Agences à caractère consultatif (ex. RHDCC, société de développement communautaire) ▪ Groupes communautaires anglophones ▪ Conseils scolaires anglophones ▪ Collèges anglophones
Mécanismes de travail en commun	Comité de coordination.	Comité de gestion.
Cadre des droits d'auteur et de distribution des outils et ressources dédiés aux adultes apprenants	Chacun des partenaires conservent les droits sur les produits de son propre travail.	Les droits sur les produits du travail collectif sont négociés entre les partenaires.
Entités corporatives fournissant les services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils scolaires ▪ Groupes communautaires ▪ Collèges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseils scolaires ▪ Groupes communautaires ▪ Collèges ▪ Agences de référence (ex. Centre de services à l'emploi, Ontario au travail, centre de services sociaux) ▪ Agences à caractère consultatif (ex. RHDCC, société de développement communautaire) ▪ Groupes communautaires anglophones ▪ Conseils scolaires anglophones ▪ Collèges anglophones
Contexte d'imputabilité organisationnelle et financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocole d'entente ▪ Organisation d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocole d'entente ▪ Organisation d'appartenance ▪ Table des partenaires
Gestion comptable et administrative, opérationnalisation et résolutions de conflits	Organisme responsable de l'initiative conduisant à l'offre de service en collaboration.	Organisme choisi par le comité de gestion.

ANNEXE B : EXEMPLE DE PROTOCOLE DE PARTENARIAT

Pluri-elles. Vers des partenariats communautaires rassembleurs².

Modèle d'entente de partenariat

Cette lettre décrit les grandes lignes du partenariat conclu entre Pluri-elles (Manitoba) inc. et le magazine Une telle dans le but de promouvoir une campagne de sensibilisation et d'éducation sur la violence.

Généralités : (décrire en quelques mots la campagne de sensibilisation)

Objet : (décrire la raison d'être de l'entente)

Objectifs : (Décrire les objectifs de la campagne – soit en terme général, soit en énumérant les résultats souhaités).

Rôles et responsabilités :

(Décrire les rôles exécutifs et les responsabilités financières de chaque partenaire et les activités spécifiques dont chacun sera responsable)

Durée et évaluation :

(Définir la durée de la campagne, les échéanciers, les procédures d'amendement et les modalités du processus d'évaluation).

Résiliation :

L'entente peut être résiliée par l'un ou l'autre des partenaires sur livraison d'un avis écrit de résiliation de trente (30) jours. Durant la période de trente jours, chacun des partenaires devra s'acquitter des responsabilités et des obligations décrites dans la lettre d'entente.

Identification des partenaires :

Toute utilisation du logo de Pluri-elles (Manitoba) inc. sur du matériel distribué, diffusé ou mis à la disposition du public par tout autre moyen devra être approuvée au préalable par la direction générale de Pluri-elles (Manitoba) inc. Toute mention de la participation de Pluri-elles (Manitoba) inc. à la distribution, diffusé ou mis à la disposition du public par tout autre moyen devra être approuvée au préalable par la direction générale de Pluri-elles (Manitoba) inc. Le partenariat entre Pluri-elles (Manitoba) inc. et le magazine Une telle ne signifie pas que Pluri-elles (Manitoba) inc. appuie les produits du magazine, et ne doit pas être présenté ainsi.

Acceptation :

Nom et titre

Pluri-elles (Manitoba) inc. Magazine Une telle

² <http://www.pluri-elles.mb.ca/partenariats.php>

ANNEXE C : DESCRIPTION DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

L'exploration des sites Internet répertoriés en Annexe D a fourni une somme importante d'information qui est résumée dans les pages qui suivent.

VERS DES PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES RASSEMBLEURS

Pluri-Elles (Manitoba) Inc. a lancé en 2004 un projet de quatre ans ayant pour but d'encourager la création de partenariats en alphabétisation familiale. Au cours de ce projet, l'organisme a développé et mis à l'essai un modèle de partenariat dans trois communautés franco-manitobaines : la région de Saint-Georges, la communauté de Saint-Claude et le quartier nord de Saint-Boniface.

Pluri-Elles a publié dans ce contexte un guide d'appui au développement de partenariats que chaque communauté peut adapter à sa réalité. Il est présenté dans un document de 200 pages intitulé « Le partenaire efficace : Vers des partenariats communautaires rassembleurs. »

Ce guide a été conçu comme un instrument de formation et d'animation à l'intention des individus, des comités et des organismes intéressés à établir un modèle local de partenariat rassembleur dans un domaine précis, l'alphabétisation familiale, mais il peut être utilisé pour appuyer toutes sortes d'initiatives dans les domaines économiques, sociaux, culturels, éducatifs, etc.

En servant d'outil de travail pour encadrer les différentes étapes d'une démarche, il aidera différents organismes à créer un modèle de partenariat qui réponde le mieux possible à la réalité de leur communauté.³

COALITION RÉGIONALE DE L'OUEST ET DU NORD POUR L'ALPHABÉTISATION EN FRANÇAIS (CRONAF)

Les partenaires du CRONAF offrent des services en alphabétisation depuis la fin des années 80. En novembre 1998, les organismes membres de la Coalition régionale de l'Ouest et du Nord pour l'alphabétisation en français (CRONAF) souhaitent officialiser leur réseau afin qu'il soit reconnu comme étant représentatif de la situation de l'alphabétisation en français dans l'Ouest et le Nord du pays. Ils se sont rencontrés pour développer une planification stratégique triennale. Un comité de gestion composé d'un représentant de chaque organisme membre, voit à la mise en œuvre de cette planification. Le réseau réalise son mandat en utilisant les mécanismes de discussion, telles que les réunions régionales et nationales, des conférences téléphoniques et un site de discussion sur Internet.

La Coalition regroupe les organismes suivants :

- Fédération Franco-Tenoise (Territoires du Nord-Ouest);
- Association franco-yukonnaise (Yukon);
- Éducacentre (Colombie-Britannique);
- Éduk (Alberta);
- Service fransaskois de formation aux adultes (Saskatchewan); et,
- Pluri-elles Inc. (Manitoba).

Une collaboration existe entre les provinces de l'Ouest et les Territoires depuis la fondation de la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français en 1991. Parmi les réalisations de cette collaboration sont : la conception, l'expérimentation et la publication du Guide d'intervention en alphabétisation familiale et le partenariat avec L'Institut canadien de l'éducation des adultes (ICEA) pour l'expérimentation de la démarche Nos compétences fortes dans l'Ouest et le Nord.

³ <http://www.pluri-elles.mb.ca/parteneriats.php>.

La CRONAF constitue une coalition d'entraide, de promotion et d'échange pour l'alphabétisation dans l'Ouest et le Nord canadiens. Ses principaux objectifs sont d'encourager ses membres à développer des partenariats entre eux et d'augmenter les retombées sur la collectivité et les apprenants.⁴

PEEL-HALTON-DUFFERIN ADULT LEARNING NETWORK

Cet organisme résulte d'un partenariat entre le Peel Adult Learning Network et le Halton Adult Learning Network. Il est composé d'agences d'éducation aux adultes, de groupes communautaires et d'individus. Il procure des ressources et de l'encadrement à douze programmes d'alphabétisation offerts par des commissions scolaires, des collèges et des groupes communautaires. Ce réseau d'institutions d'enseignement couvre trois comtés et plusieurs villes du sud de l'Ontario.

Mississauga :

- Peel Adult Learning Centre
- Peel District School Board
- Skills for Employment, Life and Family

Brampton :

- Le Collège du Savoir (Francophone)
- Peel District School Board
- Skills for Employment, Life and Family

Oakville :

- Halton Catholic District School Board
- Sheridan College

Orangeville/Shelbourne :

- Georgian College
- Upper Grand District School Board

Burlington :

- Halton Catholic District School Board
- Halton District School Board
- Literacy Council of Burlington
- YMCA of Hamilton/Burlington

Milton :

- Halton Catholic District School Board
- Literacy North Halton

Acton/Georgetown :

- Halton Catholic District School Board
- Literacy North Halton⁵

⁴ SEFFA – Service fransaskois de formation aux adultes, <http://www.seffa.sk.ca/html/projets/cronaf.html>.

⁵ Peel-Halton-Dufferin Adult Learning Network <http://www.phdaln.on.ca/main.cfm>.

UN PARTENARIAT HORS DU COMMUN

Ce partenariat mis en place dans l'est du Québec regroupe quatre commissions scolaires du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et sept groupes populaires qui offrent de la formation aux adultes. Ce partenariat existe depuis quinze ans.

Dans ce territoire, il existe deux avenues pour la formation des adultes : les groupes populaires et les commissions scolaires. Dans le cadre de ce partenariat, les groupes populaires et les commissions scolaires travaillent ensemble pour offrir le meilleur service possible aux adultes de la région. Les associés se considèrent comme des égaux. Il n'existe aucune compétition entre eux, car leur collaboration repose sur un consensus : la personne apprenante progressera mieux si elle est à l'endroit qui lui convient le mieux.

L'adulte qui décide de s'engager dans une formation s'inscrit à la commission scolaire de sa région et, selon ses besoins, fait sa formation dans un établissement de la commission scolaire ou au sein d'un groupe populaire. La personne qui suit sa formation dans un groupe populaire peut se présenter à tout examen final, s'il y a lieu, à la commission scolaire. Souvent, la formation se donnera dans un groupe populaire lorsqu'il s'agit d'une mise à jour des compétences ou qu'il est question d'intégration. Elle se donnera dans un établissement de la commission scolaire surtout lorsqu'il s'agit de faire des études pour décrocher le diplôme d'études secondaires. Aussi, une personne peut commencer sa formation dans un groupe populaire et la poursuivre dans un établissement de la commission scolaire. Lorsque l'adulte suit sa formation dans un groupe populaire, la commission scolaire locale donne au groupe populaire la totalité de l'argent que verse le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) à la commission scolaire pour l'élève, ce qui revient à 3,75 \$ l'heure en moyenne.⁶

L'ALPHABÉTISATION EN MILIEU DE TRAVAIL : UNE PERSPECTIVE SYNDICALE

Le programme de formation de base de la Ville de Moncton a commencé en 1998 et se poursuit toujours. Au début, le programme mettait l'accent sur les compétences de base : la lecture, l'écriture et le calcul, ainsi que sur l'informatique et la préparation au test de connaissances générales. Par la suite, il a évolué en réponse aux besoins des travailleurs. Les ateliers de perfectionnement personnel, comme les ateliers sur la préparation d'une déclaration de revenus et sur l'art d'être parent, ont attiré de nouvelles personnes. Puis le programme a ajouté des ateliers sur le leadership efficace, les compétences d'expression orale et le français. La Ville emploie une personne à temps plein pour enseigner le français, surtout le français langue seconde, et répondre à la demande dans cette ville officiellement bilingue.

La Ville a toujours invité les familles à participer aux options d'apprentissage continu du programme. Sa politique familiale a donné aux conjointes et conjoints la possibilité de se trouver un emploi, et bon nombre ont amélioré leurs compétences et leur employabilité. Certains ont réintégré le marché du travail, d'autres ont obtenu des emplois mieux rémunérés. Cette politique a aussi attiré les enfants du personnel municipal vers l'éducation continue, en plus de constituer l'effort de la Ville pour atteindre l'ensemble de la collectivité. Le programme est dirigé par un comité mixte qui représente les syndicats et la direction municipale. Selon Al Strang, ancien directeur de la Ville de Moncton, la nature mixte du projet était cruciale pour ne pas que l'on pense qu'il était imposé par la direction. Le programme offre de nombreuses options et un horaire souple. Les cours sont offerts de septembre à mai, entre 8h30 et 20h30, dans un lieu réservé à l'apprentissage au centre des opérations de la Ville. Les gens peuvent s'inscrire au programme en tout temps. L'inscription est confidentielle et volontaire.

Facteurs de réussite du programme d'apprentissage

Premièrement, il était accessible. On ne saurait nier que le temps et les coûts constituent les obstacles les plus courants que doivent affronter les personnes en emploi qui souhaitent suivre une formation. Dans la plupart des cas, celles qui travaillent sur des quarts de travail, celles qui doivent occuper plus

⁶ Éveiller le lion qui dort : Réflexion sur le recrutement en formation des adultes, Coalition ontarienne de formation des adultes, novembre 2008.)

d'un emploi pour vivre et celles qui ont des responsabilités familiales ne peuvent accéder aux programmes communautaires d'alphabétisation. Les programmes d'apprentissage en milieu de travail ont l'avantage d'assurer l'accessibilité : les personnes sont déjà dans leur milieu de travail, elles ont déjà pris les dispositions de transport et de services de garde et elles font partie d'une communauté sociale au sein du milieu de travail. De plus, la participation aux programmes augmente lorsque les cours sont offerts pendant les heures de travail rémunérées.

Deuxièmement, ces programmes reconnaissent que l'apprentissage est un processus social. Afin de franchir les barrières « émotionnelles » du retour à l'apprentissage, les comités mixtes doivent veiller à ce que les programmes soient volontaires, non menaçants, tenus dans un lieu convenable et qu'ils respectent une politique stricte de confidentialité. Ces facteurs conduisent à la création d'une collectivité d'apprenants qui peuvent se soutenir et se lancer des défis.

Troisièmement, ces programmes sont centrés sur les besoins des travailleurs et mènent à l'acquisition de compétences particulières au milieu de travail parallèlement à l'acquisition des compétences de base. Ils tiennent compte des besoins et des aspirations des personnes, et valorisent leur expérience et leurs apprentissages antérieurs.

Enfin, les comités mixtes patronaux-syndicaux sont aussi essentiels au succès. Ils permettent à l'employeur et au syndicat de relever ensemble les défis et de créer des programmes efficaces⁷.

CONDITIONS DE PARTICIPATION DES SYNDICATS AUX PROGRAMMES D'ALPHABÉTISATION

Les syndicats soutiennent les programmes d'alphabétisation en milieu de travail qui :

- Permettent aux travailleuses et aux travailleurs d'avoir un plus grand contrôle sur leur vie et leur emploi;
- Se fondent sur les connaissances déjà acquises par les travailleuses et les travailleurs;
- Répondent aux besoins de la personne entière, enrichissant la vie des apprenants en tant qu'individus, travailleurs, membres du syndicat, membres d'une famille et citoyens;
- Ouvrent la porte à d'autres programmes de formation et d'éducation;
- Reflètent les divers styles d'apprentissage et les besoins des travailleuses et des travailleurs adultes, étant sensibles au genre des participants, à leur race, à leur ethnicité et à leur culture;
- Amènent les gens à participer à l'établissement de leurs propres objectifs d'apprentissage et à la prise des décisions qui touchent la conception du programme, son contenu et sa planification;
- Cherchent à intégrer l'alphabétisation à d'autres aspects de la formation en milieu de travail;
- Sont facultatifs;
- Sont ouverts à tous;
- Sont accessibles, exécutés à des moments et à des lieux pratiques, gratuitement;
- Incluent du temps rémunéré pour apprendre durant les heures de travail;
- Incluent des travailleuses et des travailleurs de remplacement pour celles et ceux qui participent aux programmes, de sorte que leurs collègues de travail ne soient pas surchargés de travail;
- Assurent la confidentialité aux participants, de sorte que l'employeur n'ait pas accès à l'information sur les progrès individuels; et,
- Sont imputables en se fondant sur une évaluation individuelle et collective plutôt qu'un examen pour l'apprenant.

Un modèle d'alphabétisation en milieu de travail centré sur la travailleuse et le travailleur signifie que :

⁷ Partenaires dans l'apprentissage au travail. <http://www.fcaf.net/communications/publications/alire/index.html>.

- Le syndicat et la direction sont des partenaires égaux pour ce les prises de décisions;
- La participation syndicale est très visible pour les apprenants;
- Il y a un comité mixte, avec deux coprésidences; la coprésidence syndicale est active et engagée;
- Le comité mixte surveille tous les aspects de la planification, de la prestation du programme et du processus d'évaluation;
- Le mandat du comité mixte quant à la façon dont le programme sera administré est déterminé conjointement entre les parties. Les modalités reflètent les principes d'éducation axés sur les travailleuses et les travailleurs.

Ces points clés sont à la base des principes d'éducation des adultes et des pratiques exemplaires dans ce domaine. Ils profitent d'un vaste soutien et de beaucoup de promotion au sein des communautés d'alphabétisation et d'éducation des adultes.⁸

UN GUICHET UNIQUE

Au milieu des années 1990, le Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP) de Hawkesbury a créé un centre d'aiguillage, le CAFA (Centre d'aiguillage pour la formation des adultes), qui fonctionne sur le principe de la concentration systématique, dans un lieu centralisé, des services d'évaluation des compétences et des besoins des personnes apprenantes ainsi que des services d'aiguillage d'une communauté.

Son mandat est de faciliter le retour en formation des adultes des comtés unis de Prescott-Russell dans l'Est ontarien. Il a aussi un rôle de coordination et de planification locale pour la mise sur pied de programmes de formation conjoints. Il est le seul guichet unique bilingue multisectoriel traitant d'aiguillage, de formation et d'employabilité en Ontario.

Pour ce faire, le personnel :

- Accueille le client;
- Identifie les besoins en formation du client;
- Évalue les compétences de base du client en langue première, en mathématiques et en informatique;
- Détermine le niveau d'alphabétisme du client;
- Aiguille le client vers le centre de formation et/ou le programme le plus approprié à ses besoins et à ses compétences de base;
- Effectue un suivi auprès du client;
- Conseille, au besoin, le client sur d'autres types de formation disponibles;
- Rend compte de l'évolution du dossier du client à l'organisme de référence s'il y a lieu, jusqu'à son inscription à un centre de formation; et,
- Compile les données recueillies sur les compétences de la population et sur leurs besoins de formation.

Le CAFA regroupe tous les partenaires clés de l'éducation des adultes de la communauté autour d'une même table.

On y trouve plusieurs agences de différents types :

- Agences de formation :
 - Centre d'apprentissage et de perfectionnement
 - Centre d'éducation et de formation de l'Est ontarien
 - Collège d'Alfred de l'université de Guelph

⁸ Syndicat canadien de la fonction publique. www.scfp.ca/alpha.

- La Cité collégiale
- Moi j'apprends
- Tr. Léger
- Institut Valor
- Agences de référence :
 - Centre de services à l'emploi
 - Ontario au travail
 - Services aux enfants et adultes de Prescott-Russell
 - CSPAAT
 - PSPHO
 - Publicité commune
- Agences à caractère consultatif :
 - Commission de formation de l'Est ontarien
 - Société de développement communautaire de Prescott-Russell
 - Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC)

Les promoteurs de cette initiative estiment qu'il est plus efficace pour un réseau local de formation pour adultes de présenter ses programmes de formation selon une approche de guichet unique, sans distinction pour les livreurs de services spécifiques. Cette approche permet de rejoindre plus facilement le bassin d'apprenants adultes, visant ainsi à contourner plusieurs barrières au retour en formation. Il devient ainsi plus facile : de repérer les adultes sans emploi, de déterminer leur niveau de compétence, de faire des liens entre leur niveau de compétence et les besoins du marché du travail local et de créer ou d'adapter des projets de formation répondant à ces besoins.

L'approche de guichet unique intègre et présente dans un même programme de formation plusieurs services de formation et de support à l'emploi, permettant ainsi de simplifier aux yeux des apprenants adultes et de la population en général la perception qu'ils peuvent avoir du système d'éducation pour adultes.

ANNEXE D : REVUE DOCUMENTAIRE ET BIBLIOGRAPHIE

REVUE DOCUMENTAIRE ET GUIDES DE MISE EN ŒUVRE (PARTENARIATS)

Certaines publications fournissent de l'information sur la façon de développer et de maintenir des partenariats communautaires. Nous en présentons quelques unes ci-dessous.

Guide du partenariat

Flo Frank et Anne Smith, Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

2000, 82 pages, <http://bibliotheque.bdaa.ca/recherche/ajout/610>

Nous recommandons ce guide du fait de sa reconnaissance de l'art et la science du partenariat communautaire. Il dresse d'excellentes listes de matières à considérer lorsqu'on aborde les partenariats. Il n'est pas pour autant une explication détaillée ou un guide d'auto-formation pour acquérir les compétences qu'il décrit. Vers la fin, on trouve une petite section sur les réalités en milieu rural, urbain et dans le Nord.

Collecte de fonds par les organismes communautaires : Des idées qui ont fait leurs preuves!

Ken Wyman. Programme de soutien aux organismes volontaires, Patrimoine canadien

1994, 191 pages, <http://www.bdaa.ca/ftext/heritage/partncomf/Collect1.htm>

Bien qu'il s'adresse aux collectes de fonds, il fournit d'excellents conseils sur des approches qui peuvent servir à formuler des partenariats communautaires. On y trouve de bonnes descriptions des éléments à considérer lors de la préparation de stratégies d'ensemble. Il y a une foule de conseils pratiques sur la mise en œuvre. « Comment entrer en contact » est une bonne préparation à un entretien téléphonique ou en personne. [Un contact en personne est toujours mieux qu'une lettre!] La seule déception est que la bibliographie réfère à des organismes et documents de langue anglaise surtout.

Dans la même collection

Patrimoine canadien a publié une douzaine de documents sur le partenariat communautaire et le bénévolat, disponibles de la BDAA. Les sujets :

- Recrutement des bénévoles;
- Collecte de fonds; et,
- La promotion.

Building Strong and Effective Community Partnerships: A Manual for Family Literacy Workers

Sharon Skage, The Family Literacy Action Group [Alberta]

1996, 80 pages, <http://www.nald.ca/library/learning/partner/cover.htm>

Autre langue, autre culture, mêmes préoccupations : nous croyons que les pourvoyeurs de services s'y retrouveront. Rédigé dans un langage souvent simple, voire sympathique, ce guide présente le point de vue « terrain » sur la question des partenariats. Des conseils pratiques et des exemples de défis vécus en Alberta.

REVUE DOCUMENTAIRE ET GUIDES DE MISE EN ŒUVRE (COMMUNICATION)

Certaines publications fournissent de l'information sur la façon d'élaborer et de réaliser une stratégie de promotion et de recrutement. Nous en présentons quelques unes ci-dessous.

Dans la culture anglophone, il existe des organismes où la formation est donnée par des bénévoles, dont la Laubach Literacy (www.laubach-on.ca). Dans les deux cultures, les conseils d'administration des pourvoyeurs de services sont composés de bénévoles. Par conséquent, il y a beaucoup de publications sur le recrutement de ces bénévoles. Ces publications ne s'appliquent pas au recrutement des apprenants.

**Préparation pour l'intervention en milieu de travail –
Guide de marketing et de mise sur pied de la formation**

David Sherwood de Brunet Sherwood Consultants,
Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario

2004, 74 pages + annexes, <http://www.coalition.on.ca/publications>

Nous recommandons la section 4 seulement. À partir de la section 4.3 on trouve des exemples de stratégies résultant d'une analyse de la communauté et des partenariats ou clients possibles. Cette lecture peut stimuler les méninges dans d'autres contextes.

**Programme d'alphabétisation et de formation de base (AFB)
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) de l'Ontario**

Révisées en octobre 2000, 173 pages

Fondamentales à toute considération du secteur de la formation des adultes sont les Directives du MFCU. Le ministère signe chaque année une entente avec plus de 200 organismes offrant des services aux Anglophones, aux Francophones, aux Autochtones et aux personnes sourdes. En échange d'un financement renouvelable annuellement, ces organismes offrent des services de formation aux adultes, en conformité aux Directives.

Comme en témoignent les autres documents de ce recueil, les campagnes de recrutement locales sont plus efficaces si elles sont appuyées par une publicité à l'échelle de la province dans des médias de grand déploiement.

Éveiller le lion qui dort : Réflexions sur le recrutement en formation des adultes

Russell, Célinie; Coalition ontarienne de formation des adultes

2008, 76 pages (téléchargeable en format PDF à partir du site de la BDAA ou de celui de la COFA, au <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/cofa/lion/cover.htm>)

Contenu pertinent

Obstacles auxquelles les adultes ayant besoin de formation font face :

- Classifie les obstacles selon leur nature dispositionnelle, situationnelle⁹, institutionnelle ou informationnelle. Les obstacles de nature dispositionnelle sont liés « aux attitudes et à la perception de soi en tant qu'apprenant. Ils désignent également les valeurs et les attitudes qu'entretiennent les individus à l'égard de l'éducation et de l'apprentissage en général. » Les obstacles de nature situationnelle « font référence à des éléments liés à la situation de vie de la personne, à des éléments contextuels qui la touchent dans sa vie quotidienne, dans son environnement physique et social immédiat ». ¹⁰ Quant aux obstacles de nature institutionnelle, ils sont associés « aux programmes, aux politiques et aux procédures qui régissent la formation offerte aux adultes dans un contexte donné » ¹¹ et aux aspects qui touchent directement la formation, soit le contenu des cours, les pratiques andragogiques, etc. » La catégorie informationnelle, est défini « comme les facteurs qui touchent « le contenu et la diversité de l'information disponible sur les ressources éducatives et sur les possibilités de formation » (MELS, 2005, p. 67). »

Les éléments déclencheurs et les motifs de la participation à la formation :

- **Bélanger et Voyer (chapitre 3, p. 27 ,2004) ont déterminé cinq moments charnières ou éléments déclencheurs qui peuvent pousser un adulte à participer à un programme de perfectionnement des compétences :**
 - Un changement dans la vie professionnelle ou personnelle;
 - L'observation d'un modèle ou d'un exemple de réussite (soit, une personne qui réussit grâce à la formation);

⁹ Chapitre 3, p. 23.

¹⁰ MELS, 2005, p. 67.

¹¹ Ibid.

- La pression externe insistante;
- Le mûrissement de l'idée de se former;
- Le calcul des bénéfiques et des inconvénients.

Ils ont ainsi réparti les motifs à la base des demandes de formation en six catégories :

- Pour obtenir un emploi ou évoluer professionnellement;
 - Pour acquérir des compétences parentales et soutenir les enfants dans leur cheminement scolaire;
 - Pour dépasser le modèle familial et contrer la reproduction de la sous-scolarisation;
 - Pour maîtriser la langue et s'intégrer socialement et professionnellement;
 - Pour parfaire sa formation;
 - Pour obtenir des préalables en vue d'accéder à d'autres études.
- D'autres recherches font écho à ces résultats (**Simard, 2007; CLO, 2007**).

Les actions en amont de l'inscription :

- Il semblerait que la décision de s'inscrire à une formation soit fortement conditionnée par ce qui est en amont, tels que les politiques du gouvernement et une promotion à l'échelle provinciale de la valeur de l'apprentissage. Le financement local pose problème, à la page 44 : « Le financement actuel que reçoivent les centres de formation des adultes leur permet difficilement de faire toutes les actions nécessaires en amont de l'offre même des cours et des programmes. Le cadre de financement actuel assure surtout l'entrée de fonds pour les activités d'enseignement elles-mêmes. »

Conseils sur les messages à véhiculer lors de la promotion (chapitre 5, pages 45-46) :

- « Tout effort de promotion de l'éducation des adultes devrait promouvoir l'éducation des adultes en général, sans la décomposer en « formation en littératie », en « formation de base » ou autres appellations. »
- « Dans les publicités, il faudrait éviter d'utiliser les mots jugés dégradants comme « alphabétisation. » Par ailleurs, des recherches ont démontré que la majorité des adultes comprennent mal le sens de ce mot. Dans les messages et les publicités, il convient donc d'utiliser un vocabulaire clair et positif, de ne pas miser sur les carences et d'expliquer les ressources en éducation des adultes, les services offerts, leur gratuité, leur pertinence par rapport à la vie des adultes aujourd'hui, leur mode de fonctionnement, leurs retombées possibles, etc. » (Lavoie et coll., 2004)
- « Les messages devraient être facilement lisibles par des personnes peu habituées à lire. La télévision, la radio et les transports publics sont les meilleurs moyens de communication pour passer des messages aux personnes peu scolarisées. » (Bureau d'information du Canada, 2000)
- « Nous savons que les personnes de niveau 1 ou 2 de littératie doivent être exposées longtemps et souvent à un message publicitaire avant de l'intégrer. » (Gollin, 2000)
- « Toute forme de promotion doit donc se concentrer sur ce que va en comprendre la personne qui entend, voit ou lit la communication, et non sur ce que nous pensons communiquer. »
- « Les outils de promotion doivent être aussi diversifiés : Internet, dépliants distribués de porte en porte, accès à un bulletin de ressources par commande téléphonique et affichage. » (Bélanger et Voyer, 2004)
- Voici des exemples de campagnes publicitaires réussies: Ontario Drive Clean Program, **the Parental Leave Programme ET Council on Alcohol and Drug Abuse. (Thomas, 2000)**

- « L'information que visent à transmettre les messages et les publicités devrait être significative. Elle devrait souligner le fait que les programmes de formation des adultes sont gratuits, qu'il est possible d'obtenir un financement dans certains cas pour aider à payer le transport et la garde des enfants et que les programmes sont flexibles pour permettre de travailler et d'étudier en même temps. » (CLO, 2007)
- « Elle doit également faire valoir que les programmes s'adressent uniquement aux adultes, que l'apprentissage se fait autrement que dans les salles de classe qu'ils ont connues au primaire. »
- « Les messages peuvent aussi souligner que tous les adultes peuvent y apprendre quelque chose, par exemple utiliser Internet et écrire un curriculum vitae. »
- « Il convient aussi de préciser qu'il ne faut pas faire de liens entre emploi et formation de façon systématique dans les messages, car les adultes ne visent pas nécessairement un emploi, et une publicité ou un message axé sur l'emploi pourrait ne pas les interpeller. »
- « Aussi, pour les adultes peu scolarisés, la formation doit revêtir un aspect utilitaire, sinon ils n'y participeront pas. Ils veulent avoir l'assurance que la formation aura des retombées concrètes positives soit sur le plan du travail ou sur celui de leurs conditions de vie. »
- « Essentiellement, tout message sur l'amélioration des compétences en littératie doit mettre l'accent sur les grands effets qui en découlent. »
- « Les actions de promotion doivent viser à changer le rapport des adultes faiblement alphabétisés à l'apprentissage et à la formation. Elles doivent faire connaître à toute la population qu'il est possible d'apprendre autrement, et qu'un centre de formation des adultes peut aider les gens à le faire. »
- « Il existe divers moyens de sensibiliser la communauté à cette problématique (et aux services qu'offre le centre de formation des adultes local), notamment faire publier des articles dans la presse locale, participer à des entrevues à la radio ou à la télévision locale et inviter des chefs de file de la communauté à des séances d'information au centre. » (CLO, 2007)
- « Le matériel de promotion pourrait aussi décrire des exemples de réussite. La réussite attire la réussite. »
- « Le témoignage d'une personne apprenante qui a réussi est à la fois une expérience valorisante pour elle et un moyen de permettre à d'autres de s'y identifier. Il importe donc de varier les exemples pour permettre un plus grand nombre de cas d'identification. »
- « L'information passée par la bouche à oreille a aussi un gros impact. Voilà pourquoi il faudrait encourager les adultes en formation à parler de leurs expériences et de leur processus d'apprentissage à leur entourage. »

Des exemples de meilleures pratiques

Parmi les exemples présentés (chapitre 6, pages 49-55) nous considérons les suivants les plus pertinents :

- Une promotion menée à grande échelle et en partenariat;
- Un partenariat entre tous les conseils scolaires et tous les centres de formation communautaires dans une région;
- Un guichet unique d'évaluation et d'aiguillage; et,
- La participation des adultes en cours de formation au recrutement d'autres apprenants.

Misons sur une participation active!**Stratégies pour assurer une participation active des personnes apprenantes en Ontario français**
Gérôme, Marie-Hélène; Coalition ontarienne de formation des adultes

2002, 123 pages, <http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/CFAFBO/strategies/strategies.pdf>

Ce document présente deux volets d'intérêt au présent recueil, dont les communications en vue du recrutement des apprenants francophones en Ontario.

À partir de la page 24, le guide présente des stratégies de communications. Étant donné que l'une des deux grandes conclusions du guide, à la page 119, est que le manque de ressources financières pour mener à bien des campagnes de recrutement représente un handicap, bon nombre des stratégies recommandées sont peu dispendieuses ou sollicitent des fonds. À titre d'exemple :

- Élaborer des stratégies de marketing social;
- Faire du démarchage politique;
- Bâtir d'autres partenariats; et,
- Créer des passerelles pour recueillir des fonds.

Le guide comporte également des suggestions lorsque le pourvoyeur de services dispose de fonds permettant de développer des stratégies de communication et de concevoir des outils publicitaires.

Le guide ne donne pas beaucoup d'information sur le contenu des messages (autre que d'éviter le mot « alphabétisation » parce qu'il fait référence au péjoratif « analphabète »). Le guide n'explique pas en détail comment mettre en œuvre les stratégies, mais sa lecture serait un rappel utile à tout responsable de la publicité ou du recrutement.

À la page 43, nous trouvons que les deux raisons majeures de s'inscrire à un programme d'AFB sont :

- La perspective de trouver un emploi (y compris conserver son emploi ou avoir accès à un meilleur emploi); et,
- Le développement personnel (comme pouvoir aider ses enfants dans leurs apprentissages; participer pleinement à la vie communautaire; ou mieux se débrouiller dans la vie de tous les jours).

ABC Canada

Site web : <http://www.abc-canada.org>, téléphone : 1-800-303-1004

La Fondation pour l'alphabétisation ABC Canada est une œuvre de bienfaisance nationale enregistrée qui se consacre à promouvoir l'alphabétisation des adultes et des familles auprès du grand public et du secteur privé. ABC Canada concentre ses activités sur les programmes de sensibilisation du public, apporte un appui promotionnel aux groupes locaux militant en faveur de l'alphabétisation et mène à bien des études en vue de parvenir à l'alphabétisation de toute la population.

ABC Canada est en quelque sorte le maître de la publicité et de la promotion de l'alphabétisme. Il produit entre autres des fiches de statistiques faisant état de la situation de l'alphabétisme et des campagnes de publicité, entre autres télévisuelles, pour la promotion. Malheureusement, peu de ses ressources sont offertes en français et son site web ne révèle pas « la recette » pour composer une publicité qui accroche les apprenants. Ses recherches sont axées sur le Canada anglophone et ne tiennent pas toujours compte des réalités de la population francophone.

Ses deux rapports suivants seraient pertinents à une compréhension des questions entourant le recrutement.

*Nonparticipation in Literacy and Upgrading Programs: A National Study***Ellen Long, 2002, 265 pages**

Ce rapport identifie des barrières qui découragent la participation des adultes anglophones aux programmes de formation en anglais. Parmi les facteurs qui s'appliquent au milieu Franco-ontarien, mentionnons la difficulté d'attirer un nombre suffisant d'inscriptions pour rentabiliser une formation adaptée, ponctuelle et sur demande, dans un milieu minoritaire. Selon le sommaire de l'étude, si l'offre de formation ne rencontre pas les besoins immédiats et exacts de l'apprenant, il est moins porté à s'inscrire et plus porté à décrocher.

*Patterns of Participation in Canadian Literacy and Upgrading Programs: Results of a National Follow-up Study***Ellen Long and Sandy Middleton, 2001, 121 pages**

Ce rapport identifie des facteurs qui facilitent la participation des adultes anglophones aux programmes de formation en anglais. Parmi les facteurs qui s'appliquent au milieu Franco-ontarien, mentionnons un système d'aiguillage sans faille, la publicité en amont, et des services de garde subventionnés permettant aux parents de suivre la formation.

Organismes à but non lucratif – Volet : Recrutement et Rétention**David, Adèle, et Duguay, Rose-Marie; Groupe de recherché en petite enfance (GRPE), Faculté des sciences de l'éducation, Université de Moncton.**2008, 39 pages, <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/volet/cover.htm>

Cette publication a l'avantage de documenter des efforts en français en Ontario, mais dans le créneau « littératie familiale » seulement. La littératie familiale (ou alphabétisation familiale selon l'usage) rejoint les parents par les enfants. Elle n'est pas subventionnée par le gouvernement provincial ou fédéral et ne rejoint qu'une centaine de familles par année en français en Ontario.¹²

Voici quelques exemples de stratégies de stratégies gagnantes pour l'alphabétisation familiale, qui, il nous semble, s'appliqueraient aux apprenants AFB (page 6) :

- **Selon Dionne Coster (2007)**, « Le recrutement peut être fait en partenariat avec d'autres organismes communautaires, notamment les écoles, les adultes qui ont déjà participé à des programmes semblables, les journaux locaux et les services de télévision et de radio, des dépliants dans les centres d'achat et à l'intérieur d'évènements communautaires ».
- **Selon Philips, Hayden et Norris (2006)**, « Les deux combinaisons qui semblent les plus efficaces sont les annonces publicitaires dans de petits journaux locaux et la collaboration entre les organismes communautaires. Il semble que les organisateurs de programmes d'alphabétisation [familiale] peuvent plus facilement joindre les personnes qui en ont le plus besoin en faisant appel aux services de santé, aux services sociaux ou à d'autres groupes à vocation communautaire. »

L'alphabétisation : Encourager les adultes à participer**Thomas, Audrey M.; Secrétariat national à l'alphabétisation**1990, 27 pages, <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/alpenc/cover.htm>

Ce document a été rédigé il y a 20 ans et selon l'auteur « Très peu de recherches ont été entreprises sur ce sujet au Canada [en 1990]. La majeure partie de la documentation provient des États-Unis et n'a été recueillie que récemment. » (Page 4) Néanmoins, voici des extraits qui peuvent guider les efforts de recrutement en 2010.

¹² *Familles et littératie* par David Sherwood de Brunet Sherwood Consultants, pour la Coalition ontarienne de formation des adultes, 2010.

Bibliographie Évaluation et Aiguillage

Ce guide intitulé « Best Practices in Exit Assessment and Transition Planning (guide) » est disponible auprès du Toronto District School Board (Toronto) - City Adult Learning Centre

linda.newnham@tdsb.on.ca

Pat Campbell. L'évaluation des étudiants dans le domaine de l'éducation de base des adultes : portrait du Canada

¹ **Éveiller le lion qui dort : Réflexions sur le recrutement en formation des adultes.** Russell, Célinie (2008). Coalition ontarienne de formation des adultes. 76 pages. Téléchargeable en format PDF à partir du site de la BDAA ou de celui de la COFA, au <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/cofa/lion/cover.htm>

L'alphabétisation: Encourager les adultes à participer. Thomas, Audrey M. (1990). Secrétariat national à l'alphabétisation. 27 pages. <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/alphenc/cover.htm>

ORGANISMES DE SOUTIEN CONSULTÉS

- Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE) : http://www.hrsdc.gc.ca/fra/competence/bace/olesindex_fr.shtml
- Base de données en alphabétisation des adultes (BDAA) : <http://www.bdaa.ca/indexe.htm>
- Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDÉACF) : <http://www.cdeacf.ca/index.php?section=1>
- Collège Frontière : <http://www.frontiercollege.ca/udm/index.htm>
- COMPAS : <http://compas.cdeacf.ca/index.php>
- Espace-Alpha : <http://compas.cdeacf.ca/index.php>
- Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF) : <http://www.fcaf.net/communications/publications/index.html>
- Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick (FANB) : <http://www.fanb.ca/index.htm>
- Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ) : <http://www.rgpaq.qc.ca/index.php>
- Ministère de la Formation et des Collèges et Université de l'Ontario : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/training/literacy/litmain.html>
- Secrétariat national à l'alphabétisation (SNA) : <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/accueil.shtml>
- La Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP) : <http://www.treaqfp.qc.ca/101/101c.asp>
- Institut de coopération pour l'éducation des adultes : <http://www.icea.qc.ca/A-propos-de-IICEA.html>

ORGANISMES POURVOYEURS CONSULTÉS

- Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick (FANB) : <http://www.fanb.ca/index.htm>
- Équipe d'alphabétisation de la Nouvelle-Écosse : <http://www.bdaa.ca/eane/propos/propos.htm>
- Collège Acadie de l'Île-du-Prince-Édouard : <http://collegeacadieipe.ca/index.cfm>
- Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec : <http://www.rgpaq.qc.ca/index.php>
- Pluri-Elles : http://www.pluri-elles.mb.ca/a_propos.php
- Service fransaskois de formation aux adultes : <http://www.seffa.sk.ca/index.html>
- Collège Educacentre – Le collège francophone en Colombie-Britannique
- Portail franco-ténois : <http://franco-nord.com/>

- Service d'orientation et de formation des adultes – Yukon :
<http://www.afy.yk.ca/secteurs/main/fr/index.php?location=m1020>

RÉPERTOIRES D'ÉTUDES CONSULTÉS

- Trousse d'outils sur l'alphabétisation et les compétences essentielles du BACE
- Répertoire COMPAS
- Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDÉACF)
- Liste des recherches en alphabétisation familiale – FCAF