

# **Rapport sur les pratiques optimales des membres de la Coalition régionale de l'Ouest et du Nord pour l'alphabétisation en français.**

2<sup>e</sup> brouillon du rapport à soumettre au Secrétariat national à l'alphabétisation le 30 juin 2003

## **Rappel du mandat**

La Coalition Régionale de l'Ouest et du Nord pour l'Alphabétisation en Français (CRONAF) est un réseau d'information et d'entraide composé des organismes suivants :

- Le Service d'orientation et de formation des adultes (Yukon) ;
- Éducacentre (Colombie-Britannique) ;
- Éduk (Alberta) ;
- Le Service d'éducation et de formation francsaskois des adultes (Saskatchewan) ;
- Pluri-elles (Manitoba) Inc. ; et
- La Fédération FrancoTénoise (Territoires du Nord Ouest).

En 2002, quatre<sup>1</sup> des cinq membres de la CRONAF ont décidé d'entreprendre une évaluation formative de leurs pratiques optimales, et ce grâce à un appui financier du Secrétariat national à l'alphabétisation et de Patrimoine canadien. L'évaluation des pratiques optimales démontrerait la « plus-value » de celui-ci, poserait un premier jalon dans le développement d'un modèle intégré régional et enfin proposerait des solutions aux défis auxquels les membres du réseau font face. Les résultats de cette évaluation seraient partagés entre les membres du réseau sous forme de rapport de recherche.

La cueillette des données s'est faite par :

- Le développement et l'administration orale et écrite de trois questionnaires (sur les pratiques optimales, sur les besoins identifiés et sur les ressources en alphabétisation) ;
- Des visites sur place et des rencontres avec le personnel ; et
- Un suivi par téléphone et par courriel.

En plus, les problématiques soulevées à l'occasion des rencontres des membres de la CRONAF au courant des 11 derniers mois ont été intégrées à l'étude.

---

<sup>1</sup> Éducacentre, le SOFA, Éduk, le SEFFA, et Pluri-elles.

Ensuite, les conclusions tirées de l'analyse des données recueillies au courant de l'année ont été validées par un expert conseil<sup>2</sup> en développement organisationnel du secteur à but non lucratif.

L'étude utilise la définition suivante d'une pratique optimale :

- Toute activité, pratique, approche ou politique qui permet d'atteindre les objectifs du mandat d'un organisme selon des interventions simples, efficaces et rentables ;
- Toute livraison de service basée sur des besoins identifiés présents ou futurs ; et
- Tout ce qui contribue à la santé et à la stabilité financière, humaine et administrative des organismes.

Le découpage du rapport suit d'assez près les champs du questionnaire sur les pratiques exemplaires. Chaque section résume les données recueillies, en fait une analyse, et indique les pratiques optimales transférables. Là où des améliorations sont indiquées ou souhaitables, des recommandations sont formulées.

Les pratiques optimales non-transférables sont présentées sous forme de tableau en annexe.

Une pratique optimale dans un endroit peut ne pas l'être dans un autre puisqu'elle a son origine dans des conditions spécifiques à une communauté. Par exemple, (3)<sup>3</sup> recrute ses formatrices exclusivement depuis le personnel enseignant du conseil scolaire francophone de sa région. Ses formatrices ont donc une certaine expérience d'enseignement et sont déjà sur place dans les petites communautés, évitant ainsi des frais de déplacement. En retour, le personnel enseignant acquiert une expérience professionnelle de plus et un revenu additionnel. Tout cela renforce un partenariat préexistant où le livreur de service utilisait les locaux scolaires pour donner ses formations.

Est-ce que cela constitue une pratique optimale ? Oui. Est-ce que cela constitue une pratique optimale transférable ? Pas nécessairement, puisque cette pratique repose sur un partenariat étroit entre le livreur de service et le conseil scolaire, et cela n'est pas forcément possible ni même souhaitable ailleurs.

Enfin, l'auteur reconnaît que les membres de la CRONAF sont à des stades différents dans leur évolution. Et si ses recommandations visent surtout à harmoniser certaines pratiques (et procédures) à l'intérieur du réseau, c'est toujours en respectant l'indépendance des organismes. Cependant, vu la mobilité des populations francophones de l'Ouest et du Nord, il lui paraît

---

<sup>2</sup> Andrew J. Barker & Associates Consulting.

<sup>3</sup> Pour des fins de lecture rapide, l'auteur a assigné un numéro pour chaque membre de la CRONAF. Ces numéros sont : SEFFA (1), SOFA (2), Éduk (3), Pluri-elles (4) et Éducacentre (5).

souhaitable que l'apprentissage à vie se fasse par le biais d'un réseau de livreurs de services accordés au même diapason.

## Mise en contexte

Les membres de la CRONAF desservent à eux seuls plus de 50% de la superficie du Canada. Peu étonnant alors qu'il existe de différences notables entre les communautés francophones de chaque province et territoire ; cependant, ces communautés se ressemblent plus qu'elles ne se différencient par, entre autres :

- La taille restreinte de leurs populations ;
- Leur éparpillement sur un grand territoire (à l'exception du Yukon où la population est comparativement concentrée) ;
- Un faible niveau d'influence auprès des preneurs de décision anglophones provinciaux et territoriaux<sup>4</sup> ;
- La modestie de l'infrastructure culturelle ; et
- Le taux d'assimilation élevé.

En plus, ces communautés ont été marquées, toutes, par l'absence, pendant bien des années, d'un système d'instruction publique de langue française jusqu'à l'avènement de la gestion scolaire<sup>5</sup>. Exception faite du Yukon, les conseils scolaires francophones datent des années 90. Ils sont donc trop récents pour contrer les effets des politiques d'assimilation dont les populations francophones de l'Ouest et du Nord ne se sont toujours pas remises.

Les différences existent aussi en ce qui concerne les services offerts en français par les gouvernements provinciaux et territoriaux outre les services relevant des ministères de l'Éducation. Le Manitoba jouit d'un éventail plus ou moins complet de services en français, le Yukon d'un bon nombre de services, tandis que la Colombie-Britannique, l'Alberta et la Saskatchewan en possèdent peu ou pas<sup>6</sup>.

Dans l'absence d'un appui gouvernemental « normal », les communautés francophones se sont investies dans la création d'un secteur communautaire<sup>7</sup> pour leurs besoins de survie, de développement et d'épanouissement. Ce secteur a tenté, tant bien que mal, de répondre à ces besoins en développant une culture d'entraide, ainsi que de nombreuses compétences techniques mises au service de la communauté. Cependant, à vouloir tout faire ou trop faire avec trop peu de moyens, à force de vouloir « mater », les mandats individuels sont devenus diffus et sources de conflits à l'intérieur du secteur communautaire.

---

<sup>4</sup> À l'exception possible du Manitoba.

<sup>5</sup> Par exemple, les écoles francophones ont été supprimées au Manitoba tandis que les quelques écoles francophones en C.B.-. étaient des écoles confessionnelles.

<sup>6</sup> Notons toutefois qu'un Bureau des affaires francophones vient d'être créé en C.B.-. tandis que son équivalent existe déjà en Saskatchewan.

<sup>7</sup> Le réseau associatif constitué par des organismes à but non-lucratif.

De plus est, la société à but non lucratif en tant que tel ne se prête pas toujours aux besoins du secteur communautaire qui entreprend le travail dont l'état est incapable de réaliser et auquel le secteur privé se désintéresse, puisque les lois qui régissent toute société à but non lucratif répondent davantage aux besoins de transparence et d'imputation des bailleurs de fonds qu'aux besoins de la communauté.

Quels sont les besoins des communautés francophones de l'Ouest et du Nord ? L'identification en a été faite en Saskatchewan, la Colombie-Britannique et le Yukon tandis que le Manitoba et l'Alberta ont entrepris de le faire. S'il y a des besoins qui sont présents dans toutes les communautés, tant anglo-dominantes que francophones, d'autres sont spécifiques à notre communauté linguistique, notamment :

- La francisation et la re francisation ;
- L'accès à des services gouvernementaux<sup>8</sup> en français ;
- L'accès à d'autres services en français ; et
- L'acquisition du français comme langue première chez les enfants de bas âge.

À ces besoins spécifiques et précis, il faut ajouter des besoins non moins urgents mais d'ordre plus général : entre autres, celui d'accroître le sentiment d'appartenance à la communauté linguistique – jamais une mince affaire en milieu minoritaire où les jeunes, moins isolés que leurs aïeux, sont exposés à un raz de marée de produits culturels anglophones<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, la clientèle de chaque membre de la CRONAF a des besoins accessoires à l'alphabétisation. Cependant, ces besoins rejoignent d'autres aspects du mandat institutionnel de chaque membre, tel l'emploi ou l'éducation des adultes. Ainsi, chaque membre entreprend de réaliser une variété d'activités ou de gérer des dossiers qui exigent une approche multidisciplinaire. Le revers de la médaille est une utilisation maximale de ressources humaines et financières, assez modestes au départ.

Pour ces raisons donc, l'auteur tient pour acquis que :

- Chaque membre de la CRONAF reprend les caractéristiques de sa communauté ;
- Les forces et faiblesses de la communauté se répercutent sur l'organisme, et réciproquement ; et
- Toute action entreprise auprès de la communauté sera efficace à condition de refléter les préoccupations de celle-ci.

---

<sup>8</sup> Des trois paliers

<sup>9</sup> Et donc au contenu et aux références culturels dont sont balisés ces produits.

## Chapitre 1 : L'organisme

Tous les participants sont des organismes à but non lucratif, mais avec des statuts différents – indépendant (3,4,5), service ou section (1,2). Aucun ne reçoit un financement de base ; tous dépendent d'un financement par projet dont la longueur varie de quelques mois à plus d'un an. Aucun organisme ne se voue uniquement à l'alphabétisation. La gestion financière – par projet ou par programme<sup>10</sup> - est donc d'une grande complexité, avec de multiples demandes de financement - parfois interdépendantes - à écrire et de nombreux rapports trimestriels et finaux à soumettre.

1.1 Pratique optimale : Les organismes varient les sources de financement publics<sup>11</sup> et privés<sup>12</sup>.

1.2 Recommandation : Diversifier les sources de financement en ajoutant, si possible, un bailleur de fonds du secteur privé par projet.

Les mandats assez larges (alphabétisation, employabilité, éducation des adultes, service d'entraide<sup>13</sup>, éducation populaire, etc.) des membres et les nombreux projets qui en découlent ont pour résultat des organismes polyvalents. Ainsi le personnel des organismes de la CRONAF possède une grande étendue de connaissances et d'expertises, autant pratiques que théoriques, et des compétences transférables d'un secteur d'activités à l'autre, d'un projet à l'autre. En ce sens, et toutes proportions gardées, les organismes de la CRONAF sont des bassins de connaissances et de ressources pour le secteur communautaire comme le sont les universités pour la communauté anglo-dominante.

1.3 Recommandation : Développer une vision commune pour la CRONAF en tant que réseau ; lui donner un mandat et une vision complémentaire aux mandats des membres individuels qui lui permettront de situer ses initiatives.

Tous les organismes font de la planification grâce à un plan quinquennal (2), un plan opérationnel (4), un plan d'affaires triennal (5) ou un plan stratégique (1,2,3,4). Cette planification peut être accompagnée d'une consultation d'envergure avec la communauté (4).

1.4 Pratique optimale : Utilisation des plans stratégiques et autres pour mesurer les progrès réalisés en tant qu'organisme (1,2,3,4,5).

---

<sup>10</sup> Impliquant de cinq à 11.

<sup>11</sup> Gouvernements fédéral, territorial, provincial, commissions scolaires, etc.

<sup>12</sup> Centraide dans le cas (4).

<sup>13</sup> Counseling.

1.5 Pratique optimale : Remise d'un rapport mensuel à un comité de programmation pour mesurer l'évolution de l'organisme par rapport à son plan de développement (4).

1.6 Recommandation : Développer un plan stratégique pour la CRONAF qui se rapporte à son mandat et qui permettra d'évaluer son progrès.

1.7 Recommandation : Instituer une politique des pratiques optimales pour le réseau inspirée des pratiques optimales des membres individuels.

Le réseau se sert d'une définition assez large du mot 'alphabétisation' pour inclure, entre autres, l'alphabétisation de base, le GED, l'alphabétisation familiale, la francisation, la re francisation, la sensibilisation de la communauté et la promotion de l'apprentissage pour la vie<sup>14</sup>.

1.8 Pratique optimale : La rédaction et la présentation d'une pièce de théâtre par les personnes apprenantes en alphabétisation dans le cadre d'un autre<sup>15</sup> programme (4).

1.9 Recommandation : Prioriser les activités et les programmes d'alphabétisation et approfondir les pratiques reliées à ceux-ci par le biais de partenariats avec des chercheurs universitaires.

1.10 Recommandation : Regrouper et intégrer les activités touchant la langue à un concept globalisant – tel que l'éveil à l'écrit – et générateur de partenariats avec d'autres intervenants communautaires.

La variété des services, programmes, cours et activités offerts par les membres constitue un outil de recrutement des personnes apprenantes puisque, dans le cas de l'alphabétisation aux adultes, le client peut ignorer ses propres besoins jusqu'à ce qu'il en fasse une évaluation. Et comme le remarque (1), toute activité, cours ou programme offert en français contribue à améliorer – directement ou indirectement – la langue.

1.11 Pratique optimale : Recrutement par le biais des autres services et programmes offerts par l'organisme<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Dans le cas de (3), l'organisme fait de l'alphabétisation familiale et organise des activités reliées à la langue telles la francisation, la re francisation, le français langue seconde et promouvoit l'éducation tout au long de la vie. Pour le moment il ne fait pas d'alphabétisation aux adultes tel qu'il le définit lui-même.

<sup>15</sup> Vieillir en sécurité.

<sup>16</sup> Surtout quand celui-ci a une approche « guichet unique ».

1.12 Recommandation : Faire une évaluation générale des besoins du client pour déterminer si des besoins en alphabétisation non-exprimés existent ou pas. Démontrer leur rapport avec les besoins exprimés par le client.

1.13 Recommandation : Développer une évaluation standard<sup>17</sup> pour tous les membres.

## Chapitre 2 : Les procédures administratives et comptables

Les structures administratives des membres varient selon qu'ils sont un service (1,2) ou un organisme indépendant (3,4,5). Les contrats sont, tous organismes et types de contrat confondus, d'une durée limitée allant de trois à 12 mois, et ce souvent en raison de l'incapacité de l'organisme de prévoir le renouvellement de son financement (4). Cela rend une planification à long terme des ressources humaines plus difficile.

Sauf un<sup>18</sup>, tous les organismes offrent des avantages sociaux ; il n'y a pas d'uniformité entre les avantages que les organismes offrent à leurs employées :

- Assurance maladie (1,2) ;
- Contribution REER (1,3) ;
- Congés supplémentaires (2) ;
- Soins médicaux, dentaires et de la vue (2,4); et
- Plan de pension (4)<sup>19</sup>

La modestie des avantages offerts, en plus des salaires, font que les organismes ont de la difficulté à fidéliser leur personnel. Les organismes, en tant qu'employeurs, essaient de compenser en offrant des horaires de travail flexibles (2,5), des formations et en accordant beaucoup de place à l'initiative individuelle.

2.1 Recommandation : Offrir un éventail d'avantages<sup>20</sup> en les négociant collectivement sous forme d'un plan national ou régional.

La stabilité du personnel n'est pas grande, vu les aléas d'un financement annuel ou par projet. En plus, les compétences développées chez le personnel suscitent la convoitise d'autres employeurs, notamment le gouvernement (4).

2.2 Recommandation : Négocier des ententes pluriannuelles<sup>21</sup> afin d'encourager une stabilité du personnel et de permettre une

---

<sup>17</sup> Par l'emploi d'un même test, par exemple.

<sup>18</sup> (5)

<sup>19</sup> En négociation

<sup>20</sup> Uniformes ou non

<sup>21</sup> Pour un minimum de trois ans

planification à plus long terme des ressources humaines. Sensibiliser les bailleurs de fonds aux avantages financiers et autres à retirer de ce genre d'entente.

Malgré les désavantages notés précédemment, et la taille des organismes, l'employée peut cependant évoluer à l'intérieur de l'organisme, suivant un parcours professionnel parfois fort intéressant.

2.3 Pratique optimale : La création de projets par l'employée individuelle selon les besoins de la communauté et ses propres talents (3).

2.4 Pratique optimale : Le personnel reçoit des formations selon le plan de développement de chacun (2).

2.5 Recommandation : Développer davantage la souplesse des horaires, la variété des formations et des projets afin de motiver les employés, les garder impliquées et donc moins aptes à quitter pour trouver du travail plus stable.

2.6 Recommandation : Afficher régulièrement des postes ouverts à l'intérieur du réseau et encourager des échanges temporaires de personnel entre les membres.

La hiérarchie administrative est clairement établie et tous les organismes possèdent un organigramme. Les employées sont bien encadrées administrativement par un guide administratif.

Les services comptables reflètent la taille et la structure administrative de chaque membre, allant de quelques heures par semaine de la part de la Direction, de la comptabilité et des coordinatrices (1), jusqu'à deux employées à plein temps (2). Cependant, tous ont en place des mécanismes de contrôle et de vérification<sup>22</sup>.

2.7 Pratique optimale : Les organismes utilisent des mécanismes de vérification tels que deux signataires, des réquisitions, des pièces justificatives, etc.

2.8 Pratique optimale : Les comptables font de la gestion financière et participent à la planification des budgets avec les responsables de projets (5).

---

<sup>22</sup> Sans doute en raison des exigences des bailleurs de fonds et d'une bonne gestion de la part des conseils d'administration.

2.9 Pratique optimale : Les factures sont traitées en dedans d'une ou deux semaines<sup>23</sup>, évitant des pénalités<sup>24</sup>.

2.10 Recommandation : Instituer des politiques et des procédures comptables pour les projets régionaux entrepris par la CRONAF.

## Chapitre 3 : La clientèle

Les membres de la CRONAF desservent plus de 70 communautés rurales et urbaines. Les organismes s'y prennent de plusieurs façons :

- Guichet unique ;
- Bureaux régionaux ;
- Sur demande ;
- Guichet unique dans des campus ; et
- Sur demande en région.

Ces approches impliquent :

- Une décentralisation<sup>25</sup> extrême (1) ;
- Une concentration de services (2) ;
- Une validation par la communauté (3) ;
- Des campus (5) ;
- L'utilisation d'un plan stratégique : et
- La présence d'une ressource humaine dans la communauté, si petite soit-elle (1).

3.1 Pratique optimale : L'offre de service par une ressource locale selon les besoins de la communauté.

Ces approches sont basées sur les besoins de la communauté qui ont été identifiés selon :

- Une concertation avec d'autres intervenants dans la communauté (1) ;
- Des services autres que l'alphabétisation (2,4,5) ;
- Un plan stratégique identifiant ces besoins (3,5) ; et
- Une mise à l'essai à être validée par la communauté (3).

Dans les petites communautés l'approche est plus personnalisée puisque la personne dispensatrice du service fait partie de la communauté et est sensée en connaître les besoins (1,3) ; mais, il est également vrai que, pour les organismes qui offrent des services depuis un campus (5) ou un bureau principal avec

---

<sup>23</sup> Sauf (1), attribuable à une certaine lourdeur administrative due à des circonstances particulières.

<sup>24</sup> D'autant plus impressionnant puisque certains organismes ont des fournisseurs se chiffrant dans la centaine.

<sup>25</sup> L'exemple de (1) est particulièrement frappant comme adaptation d'un organisme aux réalités de sa communauté..

satellites (4), le service peut être davantage taillé sur mesure parce que les ressources sur place sont plus nombreuses.

Les formations sont données à :

- Des petits groupes sur place (1,3,4,5)
- Des petits groupes à distance (1)
- Des individus à distance (1)
- Des individus sur place (2,3,4,5)

3.2 Pratique optimale : L'offre de service est flexible, utilisant plusieurs modèles, afin de rejoindre toutes les clientèles.

Les lieux où sont données les formations peuvent être gratuits ou loués<sup>26</sup> (1,2,3,4,5). Outre le coût, le choix des lieux est fait en fonction de la distance, l'accessibilité et la confidentialité pour la personne apprenante (4). Dans un cas<sup>27</sup>, le choix facilite aussi l'intégration des personnes apprenantes à d'autres activités et sert à les regrouper afin de diminuer les coûts.

3.3 Pratique optimale : Utilisation de lieux divers pour accommoder les besoins des personnes apprenantes, diminuer les coûts, monter des partenariats à l'occasion (4) et dans le cas des écoles francophones, immerger l'apprenant dans un milieu francophone (4).

En général, et parce que les politiques visent à se servir des ressources humaines sur place, les formatrices ont rarement à se déplacer sur une grande distance (1,2,5). Cependant dans certains cas, elles le doivent (4).

3.4 Pratique optimale : La rentabilisation des services par l'utilisation d'une ressource humaine sur place ou habitant à peu de distance.

3.5 Pratique optimale : Le regroupement des personnes apprenantes pendant une période déterminée afin de rentabiliser les services en alphabétisation (5).

Sur le chapitre de la rentabilité, il est à noter que deux organismes (92.4) disent ne pas se servir d'une formule pour calculer le coût d'une formation ; cependant, puisque ces services sont offerts en dedans d'une enveloppe budgétaire, sûrement des calculs sont faits.

---

<sup>26</sup> Une location impliquant un bail ou une location occasionnelle.

<sup>27</sup> (5)

3.6 Recommandation : Selon les politiques individuelles d'offre de service, établir des formules valables pour calculer le prix d'une formation et permettre une planification plus précise.

C'est ici que s'illustre le génie d'adaptation dont font preuve les membres du réseau. Par les moyens et les approches, le recours aux ressources sur place, les partenariats et les réseaux formels et informels de communication et de regroupement, les membres font tout pour rejoindre les personnes apprenantes, peu importe où elles se trouvent, pour leur livrer les services dont il leur faut.

3.7 Pratique optimale : Donner des formations ou des programmes en partenariat avec d'autres organismes, permettant un partage des coûts (1,2,3,5).

3.8 Pratique optimale : Utilisation des réseaux socioculturels et institutionnels francophones préexistants pour la livraison des services (1,2,3,4,5).

3.9 Recommandation : Utiliser des réseaux sectoriels anglophones – en employabilité, par exemple – pour recruter des francophones<sup>28</sup> qui ne se servent pas ou qui ne connaissent pas les réseaux francophones.

Notons que ces réseaux permettent aussi d'identifier des besoins et de recruter des personnes apprenantes.

## **Chapitre 4 : La publicité et la promotion<sup>29</sup>**

Des organismes qui ont un budget publicitaire officiel (2,3,4), un seul (2) a un budget considérable, soit 30% du budget global<sup>30</sup>. En moyenne, les budgets publicitaires – global ou par projet – constituent de modestes pourcentages (de 0.35 à 18) du budget institutionnel. En plus, aucun organisme ne possède un plan publicitaire. Conséquemment, les efforts publicitaires sont sporadiques et ponctuels.

4.1 Recommandation: Chaque organisme se dote d'un plan publicitaire pluriannuel et y attribue une ressource humaine permanente (à raison de quelques heures par semaine au début) pour veiller à son exécution. Ce plan pourrait comprendre un volet pour les projets régionaux entrepris par la CRONAF.

---

<sup>28</sup> Surtout en milieu urbain.

<sup>29</sup> Dans ce contexte, publicité et promotion sont utilisés presque indifféremment, quoiqu'une distinction existe entre publicité –un ensemble d'activités qui a pour but de donner un profile public à l'institution et promotion, une activité ponctuelle qui a un but spécifique. Dans ce sens, la représentation peut être aussi de la publicité.

<sup>30</sup> Cependant le service d'alphabetisation n'a droit qu'à une partie de ce budget

4.2 Recommandation : Désigner une seule personne au sein de chaque organisme pour agir comme agente des communications.

4.3 Recommandation : La FCAF offre des ressources humaines à ses membres pour la réalisation d'une ou deux activités publicitaires par an.

Un seul organisme (2) affecte une ressource humaine salariée aux activités publicitaires, mais à raison d'une heure par semaine à l'alphabétisation. Les autres organismes ont recours à d'autres moyens, dont :

- Des comités (5) ;
- L'équipe des employées (3) ; et
- Le personnel administratif (1,4).

Les heures affectées à ces activités varient d'une heure à 17 heures<sup>31</sup> par semaine.

Les données suggèrent que la publicité et la promotion demeurent un point faible par rapport à la sophistication des autres activités des membres. Cependant, à l'intérieur des limites notées précédemment, et compte tenu du manque d'argent et d'expérience, tous les organismes font un choix judicieux d'outils<sup>32</sup> et de véhicules, profitant de la gratuité de certains débouchés médiatiques<sup>33</sup> ou des avantages à retirer d'un partenariat.

4.4 Pratique optimale : Distribution de la programmation trimestrielle via le journal francophone provincial (5).

4.5 Pratique optimale : Recours aux moyens gratuits ou à peu de frais pour rejoindre la communauté, dont l'établissement de partenariats avec les médias francophones pour alimenter ceux-ci en échange d'un temps d'antenne gratuit sous forme d'interviews et de chroniques (5).

4.6 Pratique optimale : La plupart des organismes (1,2,4,5) font une évaluation de leurs activités publicitaires, et ce par plusieurs moyens dont les sondages.

La publicité est faite en français, parfois en anglais, et plus occasionnellement dans les deux langues officielles quand il s'agit d'un document qui s'adresse aux conjoints anglophones.

---

<sup>31</sup> Y compris des activités de représentation.

<sup>32</sup> Le communiqué aux médias, par exemple.

<sup>33</sup> SR-C

4.7 Recommandation : Étendre ses activités publicitaires par le biais de quelques achats dans les médias anglophones, plus nombreux, plus spécialisés et donc plus aptes à rejoindre des marchés cibles<sup>34</sup>.

Que le bouche à oreille demeure le meilleur véhicule publicitaire pour la plupart des membres<sup>35</sup> illustre encore une fois le dialogue intense qui a lieu entre les organismes et leurs communautés. Cependant, les communautés évoluent et les outils, les réseaux et les approches aussi. Cela exige donc que les organismes suivent de près les grands mouvements socio-économiques, tant anglophones que francophones<sup>36</sup>.

La promotion se fait sur une échelle assez modeste par le nombre d'événements au calendrier, telles que la semaine des apprenants (1,4), le genre d'activités montées, telles que la tenue d'un kiosque (4,5), un tirage (2) et la remise d'un prix (2) ou d'une bourse (3).

4.8 Pratique optimale : La remise d'une bourse annuelle en alphabétisation familiale (3)

Contrairement aux activités de publicité qui se font souvent avec un partenaire (SR-C) ou avec un client (le journal francophone provincial ou territorial), les activités de promotion se font généralement seules. S'il y a des partenariats, le partage des frais comptants est assez rare (2,3).

4.9 Recommandation : Monter des partenariats afin d'entreprendre des activités promotionnelles d'envergure, tant locales que régionales ou nationales.

## Chapitre 5 : Les partenariats

Tous les membres sont impliqués dans des partenariats. Ces partenariats peuvent être avec :

- Le réseau associatif communautaire ;
- Les conseils scolaires ;
- Les regroupements anglophones (CPF, fédératifs, alphabétisation provinciale et territoriale) ; et

---

<sup>34</sup> Cette recommandation vise à rejoindre le francophone qui vit hors du circuit socioculturel francophone, les nouveaux arrivants qui privilégient les médias majoritaires, ainsi que les conjoints non-francophones des couples interlinguistiques. En plus, une publicité de caractère « officielle » confère une plus grande légitimité à l'organisme.

<sup>35</sup> Ceci ressort des évaluations faites par les membres, dont (5).

<sup>36</sup> L'auteur pense aux effets de la sécheresse en Saskatchewan et de la dépopulation progressive de la campagne, voire de la province. Rejoigne-t-on aussi facilement le francophone qui a quitté son village pour la ville? Le réseau paroissial fonctionne-t-il autant à Saskatoon qu'à Ponteix ?

- Les organismes et regroupements sectoriels.

Au strict minimum, ces partenariats offrent aux membres des :

- Points d'ancrage dans la communauté ;
- Plus de visibilité dans la communauté ;
- Des clients potentiels ; et
- La mise en commun et le partage des expertises.

Il y a aussi des avantages indirects tels qu'une plus grande visibilité et reconnaissance publiques ; et en établissant ou en participant à ces partenariats, les organismes rencontrent certains objectifs, notamment celui d'avoir une voix dans le processus décisionnel communautaire (2,4) ou de développer de nouveaux projets (5).

5.1 Pratique optimale : L'implication des organismes à la vie collective par le biais de consultations et de partenariats et l'avancement des intérêts des personnes apprenantes à ces occasions.

5.2 Recommandation : Entreprendre une analyse des coûts et des avantages<sup>37</sup> des partenariats existants et potentiels pour s'assurer que le partenariat en vaut la peine.

5.3 Recommandation : Développer une liste des genres de partenariats qui seraient avantageux aux membres et l'offrir en tant que ressource pour le réseau.

## Chapitre 6 : Les formatrices et leur coordination

Tous les organismes rémunèrent leurs formatrices<sup>38</sup>. Elles sont recrutées de plusieurs façons avec des critères d'embauche qui varient<sup>39</sup>, sauf pour (3) qui se limite au personnel enseignant de son conseil scolaire<sup>40</sup>. En général elles ont un statut de contractuelles (1,2,4,5) ou de bénévoles (2,4).

Les formatrices sont embauchées pour leurs compétences professionnelles, pour leur disponibilité<sup>41</sup> et pour leur connaissance du milieu.

---

<sup>37</sup> Directs et indirects

<sup>38</sup> Les formatrices pour des ateliers d'alpha familiale de (2) sont rémunérées. Pour le GED, les tuteurs sont payés par l'enveloppe du BTA. Les formatrices en alphabétisation aux adultes sont des tuteurs bénévoles.

<sup>39</sup> Cependant, les critères sont assez semblables vue la nature de l'activité pour laquelle elles sont embauchées.

<sup>40</sup> Voir *Introduction*.

<sup>41</sup> Puisque ce travail n'est pas à temps plein.

6.1 Pratique optimale : Les formatrices font partie de la communauté desservie et connaissent non seulement le milieu de la personne apprenante, mais ses besoins aussi<sup>42</sup> (1,2,3,4).

Les salaires varient selon la province et le territoire et, dans certains cas, ont du mal à concurrencer les salaires offerts au personnel enseignant des commissions scolaires (suppléants, retraités, etc.) rendant ainsi inaccessible une source potentielle de formatrices.

Les formatrices sont parfois payées pour leur temps de préparation (1,3, 4 et parfois 5) dans un ratio de 1h pour 3h, de 0.5h pour 2h ou de 2h pour 10h.

6.2 Pratique optimale : Reconnaissance de la nature professionnelle du travail des formatrices en leur payant leur temps de préparation au même titre qu'une enseignante.

6.3 Recommandation : Ajuster le temps de préparation accordé à une formation donnée pour la première fois et ensuite sur une base régulière.

La demande dépasse souvent le budget alloué (2,4,5) mais les formatrices ne semblent pas s'en plaindre puisque cette activité représente pour elles un revenu supplémentaire et non primaire. Leur temps d'enseignement hebdomadaire varie d'une à 14 heures.

Les formatrices sont encadrées et font l'objet d'un suivi. Elles reçoivent une formation par programme (1,3,4,5).

6.4 Pratique optimale : Les formatrices reçoivent une formation selon les besoins du programme (3) et sont assignées un mentor (5).

La nature indépendante du travail, à cause des heures, des distances et des lieux – surtout en région rurale – font que les formatrices ne sont pas toujours accompagnées lors de leur première rencontre avec les personnes apprenantes individuelles ou les familles apprenantes.

6.5 Pratique optimale : Rencontre initiale à trois avec la formatrice, l'apprenant et la conseillère en orientation ou entretien entre la formatrice et la conseillère qui a fait l'évaluation des besoins de la personne apprenante (3,5).

---

<sup>42</sup> Cela démontre encore une fois comment les organismes sont à l'écoute de leurs communautés et aussi leur volonté d'adopter les formules les plus rentables pour la livraison d'un service.

Les formatrices sont évaluées (1,3,4,5) de plusieurs façons - formelle et informelle, oralement et par écrit – par :

- La Coordination (1,3) ;
- La Direction (4,5) ;
- L'apprenant ou par les familles apprenantes (3,5) ; et
- La formatrice elle-même (3,4).

6.6 Recommandation : Systématiser les évaluations pour que celles-ci comprennent des éléments déjà en place<sup>43</sup> et alimentent la fiche individuelle de l'apprenant. Cette systématisation pourrait alors s'étendre à tous les partenaires et se justifie en raison des mêmes programmes<sup>44</sup> qui sont donnés d'une province et territoire à l'autre.

Le besoin de mesures de sécurité<sup>45</sup> pour les formatrices qui rencontrent des personnes apprenantes à l'extérieur d'un contexte institutionnel est reconnu par le choix de lieux publics pour donner la formation (2,3) et la discrétion accordée à la formatrice de dire non (5). Cependant, il n'y a pas de politique officielle à ce sujet (4)<sup>46</sup>.

6.7 Recommandation : Établir des politiques claires et formelles sur les mesures de sécurité pour les formatrices qui acceptent de travailler dans un lieu non-public. Un coup d'œil sur les politiques en vigueur chez les agences sociales ou de soins à la maison serait utile.

Les coordonnatrices<sup>47</sup> font parfois de la formation (1,4,5) mais elles font surtout un travail de coordination et d'administration. Le nombre d'heures de travail varie - mi-temps à plein temps – et elles peuvent être responsables de jusqu'à 20 personnes (1).

6.8 Pratique optimale : Les coordonnatrices communiquent souvent avec les formatrices – surtout celles en région – par des rencontres, le téléphone, les visites, Internet et télécopies. La fréquence des contacts réguliers varie d'un mois à toutes les deux semaines.

Les tâches des coordonnatrices sont variées et, typiquement pour le secteur communautaire, la charge de travail est lourde, comprenant des activités de :

---

<sup>43</sup> Dont l'évaluation par le supérieur hiérarchique, l'évaluation par le client et l'auto-évaluation.

<sup>44</sup> Ou activité. Par exemple, Ma mère l'oie.

<sup>45</sup> Sauf pour (1) puisque les personnes apprenantes sont toujours regroupées.

<sup>46</sup> Puisqu'il y a une relation de confiance entre l'organisme et la personne apprenante.

<sup>47</sup> Des formatrices

- Formation (2<sup>48</sup>,3,4)
- Recrutement des formatrices (1,2<sup>49</sup>,3,5)
- Représentation (1,2,3,4,5)
- Administration (1,2,3,4,5)
- Logistique (1,3,5)
- Coordination (3,5)
- Évaluation (1,3,4,5)
- Publicité (1,2,3,4,5)
- Recrutement des personnes apprenantes et des familles apprenantes (1,3)
- Recherche de matériel pédagogique (1,2,3,4,5)
- Recherche de financement (2,3,4,5)

6.9 Recommandation : Que les coordonnatrices qui ne donnent pas de formation, afin de se familiariser avec le travail sur le terrain ou d'en demeurer familières, assistent aux premières sessions de tout nouveau programme ou activité.

## Chapitre 7 : Le matériel didactique

Le matériel remis à l'apprenant est généralement gratuit (emprunté ou donné), plus rarement acheté (1). Le matériel est en plusieurs formats : imprimé oral et audiovisuel, et utilise parfois les ressources du milieu (1,3).

Le matériel est acheté, adapté ou produit par le livreur de service et souvent par les formatrices s'il s'agit d'un plan de leçons. Sinon, les produits du centre FORA sont employés (2,5). Comme indicateur d'une approche ou d'une philosophie d'intervention, le choix de matériel semble indiquer que les membres de la CRONAF ont des pratiques semblables, et que celles-ci sont basées sur les ressources du milieu, les programmes offerts<sup>50</sup> et les besoins de l'apprenant.

7.1 Recommandation : Offrir des services et des programmes qui mèneront à la création d'un programme d'études<sup>51</sup> à l'échelle de la région<sup>52</sup>.

Cependant, il y a un désir pour une plus grande spécificité culturelle et linguistique régionale dans le matériel, surtout audiovisuel (4), et un souci de trouver du matériel audiovisuel qui répond aux besoins de la personne apprenante, peu importe son niveau (5).

---

<sup>48</sup> Pour certains ateliers

<sup>49</sup> Pour les ateliers

<sup>50</sup> Plusieurs programmes et activités sont offerts d'une juridiction à l'autre.

<sup>51</sup> Ensemble de ressources intégrés.

<sup>52</sup> Cette recommandation n'empêche pas les organismes individuels d'offrir, en plus, des programmes ou des activités qui conviennent tout particulièrement à leur communauté.

7.2 Recommandation : Établir des partenariats de production avec le secteur culturel francophone afin de créer du matériel pédagogique qui respecte la spécificité culturelle de chaque communauté<sup>53</sup>, tout en respectant les principes de base partagés par tous les membres du réseau.

7.3 Recommandation : Entreprendre une recherche sur la disponibilité des ressources audiovisuelles en tant que matériel pédagogique pour la personne apprenante selon le niveau.

## **Chapitre 8 : Le contenu des formations**

Selon le champ – alphabétisation individuelle ou familiale – la durée et la fréquence des formations varient, allant de trois heures (3) jusqu'à plusieurs années (2) et d'une heure la semaine (2) en montant, selon les argents disponibles et les besoins de l'apprenant. Les formations représentent une aubaine incroyable par la gratuité, la flexibilité<sup>54</sup> des horaires et la souplesse de la progression proposée à la personne apprenante.

8.1 Pratique optimale : La souplesse des formations axées sur les besoins de la personne apprenante, et la gratuité de la plupart de celles-ci.

8.2 Recommandation : En faire état dans les publicités de programme et d'activités.

Cette souplesse se manifeste aussi dans la progression que proposent les organismes (1,2,4,5) pour l'apprenant, où l'on sent un désir de concilier souplesse et rigueur de démarche.

8.3 Pratique optimale : Progression au rythme de la personne apprenante (1,2,4,5) à partir d'une évaluation et d'un classement, débouchant<sup>55</sup> sur un cours avancé ou un renforcement dans un domaine spécifique (1).

## **Chapitre 9 : Les personnes apprenantes**

Les personnes apprenantes constituent une ressource utilisée de plusieurs façons, dont :

---

<sup>53</sup> Cela pourrait être des initiatives individuelles ou de réseau.

<sup>54</sup> Il semblerait que l'alphabétisation individuelle est toujours plus souple que l'alphabétisation familiale : question de ressources, de logistique et de disponibilité.

<sup>55</sup> (1)

- Un comité d'apprenants <sup>56</sup> (4,5<sup>57</sup>)
- Bénévole individuel (3,5)
- Porte-parole (1,2,3,4)
- Membre d'un CA (2,3,4,5) provincial, territorial et national
- Formateur (1,3).

9.1 Pratique optimale : le placement de la personne apprenante au sein de l'organisme dans des positions d'importance et de responsabilité.

9.2 Pratique optimale : Le comité des apprenants qui planifie des évènements, se réunit et évalue les services destinés aux personnes apprenantes adultes (4).

Notons que (3), qui n'a pas de personnes apprenantes adultes<sup>58</sup> mais des familles apprenantes, auto responsabilise les familles apprenantes en leur confiant la tâche d'implanter le programme dans la communauté une fois que le programme a été donné par le livreur de service. Cela fait partie d'une politique d'implantation de programme et de service dans la communauté par la communauté.

Tous les organismes gardent des statistiques, ne fut-ce que pour des fins d'évaluation des besoins de la personne apprenante et de justification auprès des bailleurs de fonds (2). Ils tiennent aussi un dossier sur la personne apprenante individuelle pour des fins :

- D'évaluation des besoins ;
- De justification ;
- D'évolution des apprentissages ;
- De développement d'un plan d'action ;
- De continuité ; et
- De formation en tant que bénévole.

9.3 Pratique optimale : Le cheminement individuel de la personne apprenante est documenté, parfois avec des outils sophistiqués (1,5).

9.4 Recommandation : Créer un dossier de personne apprenante uniforme<sup>59</sup> afin de faciliter le transfert d'un dossier d'apprenant d'un

---

<sup>56</sup> Quoique l'expression "personne apprenante" est utilisée tout au long du texte pour désigner les adultes inscrits au programmes d'alphabétisation, l'auteur utilise l'expression courante "comité des apprenants" pour désigner les personnes apprenantes réunies en comité ou en groupe.

<sup>57</sup> En développement.

<sup>58</sup> Voir note 14

<sup>59</sup> Entre les membres: tenue des même statistiques, etc.

organisme à l'autre<sup>60</sup> à l'intérieur du réseau. Tout en respectant le code de déontologie il serait alors aisé d'aller chercher les statistiques pour dresser des fiches signalétiques portant sur les organismes, entre autres.

9.5 Pratique optimale : L'attribution de crédits d'apprentissage (1) ou d'une reconnaissance publique (4), afin d'engager l'apprenant et valoriser l'apprentissage au long de la vie.

Les organismes font du recrutement *actif*<sup>61</sup> grâce à :

- Une ligne 800 ;
- La radio francophone ;
- Le journal francophone de la province ou du territoire ;
- Le bouche à oreille ;
- Des contacts à l'intérieur du réseau communautaire ; et
- Des présentations, rencontres, etc.

L'accueil de la personne apprenante potentielle se fait de plusieurs façons, mais comprend presque toujours une évaluation initiale, sauf pour (3)<sup>62</sup>.

9.6 Pratique optimale : Tenue d'une soirée d'information et d'orientation pour les personnes apprenantes (4) qui leur permet de créer une communauté d'apprenants<sup>63</sup>.

Les apprentissages des personnes inscrites aux différents programmes sont évalués classés (sauf pour 3). Les évaluations varient dans leur complexité (1,4). Ces évaluations sont faites de plusieurs façons<sup>64</sup> et à des temps différents : en fin de parcours (1) à chaque trimestre (4) et continue (5).

9.7 Recommandation : Utiliser le même test<sup>65</sup> d'évaluation et ce afin d'uniformiser davantage les pratiques à l'intérieur du réseau. D'autres outils d'évaluation pourront s'y ajouter selon les mandats respectifs, les besoins ou les programmes offerts. L'administration des évaluations pourrait aussi être uniformisée<sup>66</sup>.

Enfin, il n'y a aucune politique d'abandon de cours ou de formation en place (1,2,4,5). Cela est imputable à la volonté des certains livreurs de service de mater la clientèle et de lui faire confiance ou, dans le cas de (5), de composer avec la réalité des personnes apprenantes en situation précaire (emploi,

---

<sup>60</sup> En cas de déplacement de l'apprenant.

<sup>61</sup> Excepté (3).

<sup>62</sup> Puisque dans le cas de l'alphabétisation familiale, les besoins sont identifiés par le client.

<sup>63</sup> Dont la création permet aussi de réduire les coûts.

<sup>64</sup> Par écrit, oralement.

<sup>65</sup> Ou des tests selon la complexité voulue.

<sup>66</sup> Disons une évaluation continue sur un rythme trimestrielle.

logement, famille). Dans ce dernier cas, il arrive qu'elles doivent renoncer ou reporter la formation.

9.8 Recommandation : Instituer une interview de sortie en cas d'abandon afin d'auto responsabiliser davantage la personne apprenante<sup>67</sup>.

## **Chapitre 10 : Les varia**

### **A) La commercialisation des expertises et des produits**

Au fil des ans, les partenaires ont développé des expertises, et des produits et des ressources dérivés de celles-ci ; plusieurs en font fait la commercialisation (1,4,5).

10.1 Pratique optimale : La commercialisation des expertises et des produits.

Cependant, seul (5) en a tiré des revenus pendant le dernier exercice financier.

10.2 Recommandation : Développer des politiques de recherche, de développement et de mise en marché des expertises de chaque membre sous forme de produits ou de services. Commercialiser ceux-ci par le biais d'ententes ou de collaborations avec un partenaire du secteur privé.

Les revenus générés par cette action pourraient alors être réinvestis dans l'organisme, lui permettant, à long terme, d'améliorer ses services à la clientèle. Une variante serait, dans le cas de (4) qui distribue des produits au coût, d'augmenter sa marge de profit d'un pourcentage fort modeste afin d'en recouvrir les coûts<sup>68</sup>.

### **B) : Les Ressources**

Malgré la taille de la province ou du territoire, les membres parviennent à doter toutes les communautés desservies de ressources de base, via des partenariats (1), des trousseaux (1,3,4,5), des centres de ressources<sup>69</sup> et la circulation du matériel requis par le programme donné (3,5). De même, des mesures sont en place pour assurer la qualité des services, toujours un souci si l'on se sert des ressources humaines sur place. Ces mesures comprennent :

- La supervision (1,5) ;

---

<sup>67</sup> Sans toutefois la culpabiliser.

<sup>68</sup> Ces produits ne seraient pas vendus à la clientèle de base, mais viserait une clientèle plus aisée ou alors institutionnelle ou gouvernementale.

<sup>69</sup> Qui relèvent parfois d'autres organismes (3)

- La formation par programme (3) ; et
- Une formation de base (4).

10.3 Pratique optimale : Les membres de la CRONAF dotent leurs communautés de ressources de base.

10.4 Pratique optimale : Une formation de base (3) ou bien de programme (4) est donnée à toutes les formatrices.

10.5 Recommandation : Développer un mécanisme officiel de partage d'outils et de ressources entre les membres du réseau.

### **C) : Les bénévoles**

Le rôle des bénévoles<sup>70</sup>, ordinairement assez important dans le secteur communautaire, semble plus ou moins important au sein du réseau à l'exception de (4) qui a une culture développée dans ce domaine. Les bénévoles jouent plusieurs rôles, allant de l'identification des besoins (1), à l'enseignement (2,4), en passant par la responsabilité pour les activités et les campagnes de financement (3). Notons que les CA sont, après tout, bénévoles.

Si la formation par les bénévoles demeure un point délicat pour des raisons culturelles, politiques et pratiques - notamment la reconnaissance professionnelle des formatrices en tant que personnel enseignant, la qualité du travail, la stabilité du personnel, etc. – il y aurait lieu d'attribuer un rôle plus large aux bénévoles. Ceux-ci pourraient entreprendre des tâches intéressantes et *régulières* – tels l'archivage, les centres de ressources et même la représentation communautaire, etc. – qui exigent un temps restreint de formation et de supervision<sup>71</sup>, libérant ainsi les employées pour entreprendre d'autres tâches.

10.6 Recommandation : Développer un plan, des politiques et des formations pour les bénévoles.

## **Conclusion**

Les membres de la CRONAF se consacrent avec passion à livrer des services essentiels à la survie et à l'épanouissement des communautés francophones de l'Ouest et du Nord canadiens. Chaque membre a développé des pratiques optimales dont plusieurs sont transférables, autant d'indicateurs qu'une culture d'excellence est en train de naître dans le milieu de l'alphabétisation en français. Par l'adoption d'un nombre de pratiques transférables communes lors des projets d'envergure régionale entrepris par la CRONAF, les membres de la

<sup>70</sup> Entendons, pas des personnes apprenantes en alphabétisation.

<sup>71</sup> Contrairement à des tâches ponctuelles.

CRONAF pourront accéder plus aisément à la prochaine étape de leur développement individuel.

De plus, ils pourront assumer encore plus rapidement le rôle de chef de file qui leur revient et que leur approche <livreur de service>, basée sur une connaissance du milieu et une adaptation à celui-ci, retarde. Ceci n'est pas un point négligeable vu les investissements récents du gouvernement Fédéral dans le domaine de l'alphabétisation familiale et des retombées possibles pour la communauté.

ANNEXE A :  
Les pratiques optimales non-transférables

Pratique optimale A 1 : Consultation dans 30 communautés par l'organisme (4) pour connaître les besoins et les attentes des personnes vivant dans ces communautés. Cette consultation comprend des zones clés, dont la suivante :

- Etre un leader connu dans nos champs d'action : entraide « counselling » employabilité et alphabétisation, francisation et re francisation
- Développer une expertise dans nos champs d'action
- Développer un centre de ressources dont les clients et clients reconnaissent son utilité
- Siéger sur des comités de frappe afin de faire connaître et faire valoir les besoins et les intérêts de notre clientèle.
- Examiner la notion d'adhésion de notre organisme.

Pratique optimale A 2 : L'organisme (4) fait de l'alphabétisation fonctionnelle selon les besoins du client, par exemple, l'accompagnement à l'immigration.

Pratique optimale A 3 : L'organisme (4) offre une variété de formations à ses employées, dont :

- Formation offerte dans la communauté par *Taking Charge* (gratuit)
- Formation selon les besoins des employées (écriture simple, compétences fortes, ACELF)
- Formation universitaire
- Formation en français
- Formation en counselling
- Formation en informatique.

Pratique optimale A 4 : L'organisme (4) a mis en place les politiques suivantes pour encadrer ses employées :

- Politique de conflits d'intérêt
- Politique de harcèlement
- Politique d'embauche
- Politique de code d'éthique
- Politique de clause de non-concurrence
- Politique de droit d'auteurs
- Politique de confidentialité
- Politique de tenue vestimentaire
- Politique de recrutement
- Politique de sélection et entrevue
- Politique sur les contrats

- Politique d'orientation nouvelle employée
- Politique congés sans solde
- Politique congés sociaux
- Politique congés parentaux
- Politique mesures disciplinaires.

Pratique optimale A 5 : L'organisme (1) se consulte avec les agents communautaires, avec les employés des centres communautaires et des individus de la communauté afin de rejoindre les besoins identifiés des communautés.

Pratique optimale A 6 : L'organisme (4) organise des activités culturelles de groupe avec ses personnes apprenantes.

Pratique optimale A 7 : L'organisme (1) donne ses formations dans les centres communautaires, les écoles francophones, les salles paroissiales et chez des particuliers.

Pratique optimale A 8 : L'organisme (5) calcule le montant des honoraires à payer à la formatrice pour le nombre d'heures de formation prévu+ le coût de la salle +le matériel pédagogique, les photocopies et divise par le nombre de personnes qu'il considère être le minimum afin que le prix soit abordable pour les personnes participantes

Pratique optimale A 9 : L'organisme (3) assure le volet francophone de certains projets en partenariat avec un organisme anglophone.

Pratique optimale A 10 : L'organisme (1) donne des formations en partenariat avec des associations provinciales et locales. Le partage des coûts se fait alors selon un pourcentage.

Pratique optimale A 11 : L'organisme (4) utilise le réseau communautaire qui souvent identifie les besoins de la communauté et recrute les personnes apprenantes, ainsi que le réseau paroissial, pour livrer des services.

Pratique optimale A 12 : L'organisme (3) a recours à des levées de fonds tels que le Bingo pour étoffer ses budgets publicitaires.

Pratique optimale A 13 : L'organisme (3) se sert du *St Paul Journal* comme véhicule publicitaire.

Pratique optimale A 14 : L'organisme (5) fait appel des publications spécialisées telles le *Employment Paper* pour faire sa publicité.

Pratique optimale A 15 : L'organisme (2) organise des soirées de lecture trimestrielle.

Pratique optimale A 16 : L'organisme (3) jouit d'un partenariat avec les bureaux régionaux de l'organisme représentatif provincial qui servent de portes d'entrée dans les communautés.

Pratique optimale A 17 : L'organisme (3) propose la démarche suivante à ses formatrices (contractuelles) :

- La formatrice reçoit une formation de programme
- La formatrice reçoit un contrat pour la donner et la donne
- Toute formation donnée par la suite est bénévole.

Pratique optimale A 18 : Les coordonnatrices en alphabétisation de l'organisme (2) rencontrent en personne les formatrices au début et à la fin de chaque formation.

Pratique optimale A 19 : L'organisme (1) offre des crédits de formation.

Pratique optimale A 20 : L'organisme (3) remet ses programmes à la communauté après un certain temps par le biais du parent qui continue le travail.

Pratique optimale A 21 : L'organisme (4) conserve un dossier de la personne apprenante qui comprend son inscription, son apprentissage, son portrait. On revient à ce dossier pour la formation de la personne apprenante en tant que bénévole.

Pratique optimale A 22 : La personne apprenante s'inscrit à l'organisme (5). Elle rencontre une conseillère et établit un plan d'action avec elle (type de formation qui convient le mieux, nombre d'heures, niveau d'apprentissage, etc.).

Pratique optimale A 23 : Le coordinateur régional de l'organisme (3) rejoint la famille pour lui expliquer les programmes et les options en alphabétisation familiale.

Pratique optimale A 24 : L'organisme (2) possède un centre de ressources en alphabétisation ouvert au public (ce centre faisant partie du centre francophone). L'organisme s'en sert beaucoup et les ateliers parents-enfants s'y déroulent.

Pratique optimale A 25 : L'organisme (4) remet à son personnel un « Guide de travail pour les formatrices et coordonnatrices » qui comprend :

- Des directives de recrutement des personnes apprenantes
- Des directives de recrutement des bénévoles
- Les tests
- La fiche d'inscription
- Tous les formulaires
- Toutes les statistiques
- Les coordonnées de tout le personnel en alphabétisation, francisation et re francisation
- Des livres d'alpha, francisation et re francisation.

Pratique optimale A 26 : Les bénévoles de l'organisme (4) jouent un rôle primordial dans la vie de l'organisme. Ils donnent des cours aux personnes apprenantes en alphabétisation.

ANNEXE B :  
Les pratiques optimales transférables<sup>72</sup>

1.1 Pratique optimale : Les organismes varient les sources de financement publics<sup>73</sup> et privés<sup>74</sup>.

1.4 Pratique optimale : Utilisation des plans stratégiques et autres pour mesurer les progrès réalisés en tant qu'organisme (1,2,3,4,5).

1.5 Pratique optimale : Remise d'un rapport mensuel à un comité de programmation pour mesurer l'évolution de l'organisme par rapport à son plan de développement (4).

1.8 Pratique optimale : La rédaction et la présentation d'une pièce de théâtre par les personnes apprenantes en alphabétisation dans le cadre d'un autre<sup>75</sup> programme (4).

1.11 Pratique optimale : Recrutement par le biais des autres services et programmes offerts par l'organisme<sup>76</sup>.

2.3 Pratique optimale : La création de projets par l'employée individuelle selon les besoins de la communauté et ses propres talents (3).

2.4 Pratique optimale : Le personnel reçoit des formations selon le plan de développement de chacun (2).

2.7 Pratique optimale : Les organismes utilisent des mécanismes de vérification tels que deux signataires, des réquisitions, des pièces justificatives, etc.

2.8 Pratique optimale : Les comptables font de la gestion financière et participent à la planification des budgets avec les responsables de projets (5).

2.9 Pratique optimale : Les factures sont traitées en dedans d'une ou deux semaines<sup>77</sup>, évitant des pénalités<sup>78</sup>.

---

<sup>72</sup> La numérotation des recommandations suit celle du texte principal.

<sup>73</sup> Gouvernements fédéral, territorial, provincial, commissions scolaires, etc.

<sup>74</sup> Centraide dans le cas (4).

<sup>75</sup> Vieillir en sécurité.

<sup>76</sup> Surtout quand celui-ci a une approche « guichet unique ».

<sup>77</sup> Sauf (1), attribuable à une certaine lourdeur administrative due à des circonstances particulières.

<sup>78</sup> D'autant plus impressionnant puisque certains organismes ont des fournisseurs se chiffrant dans la centaine.

3.1 Pratique optimale : L'offre de service par une ressource locale selon les besoins de la communauté.

3.2 Pratique optimale : L'offre de service est flexible, utilisant plusieurs modèles, afin de rejoindre toutes les clientèles.

3.3 Pratique optimale : Utilisation de lieux divers pour accommoder les besoins des personnes apprenantes, diminuer les coûts, monter des partenariats à l'occasion (4) et dans le cas des écoles francophones, immerger l'apprenant dans un milieu francophone (4).

3.4 Pratique optimale : La rentabilisation des services par l'utilisation d'une ressource humaine sur place ou habitant à peu de distance.

3.5 Pratique optimale : Le regroupement des personnes apprenantes pendant une période déterminée afin de rentabiliser les services en alphabétisation (5).

3.7 Pratique optimale : Donner des formations ou des programmes en partenariat avec d'autres organismes, permettant un partage des coûts (1,2,3,5).

3.8 Pratique optimale : Utilisation des réseaux socioculturels et institutionnels francophones préexistants pour la livraison des services (1,2,3,4,5).

4.4 Pratique optimale : Distribution de la programmation trimestrielle via le journal francophone provincial (5).

4.5 Pratique optimale : Recours aux moyens gratuits ou à peu de frais pour rejoindre la communauté, dont l'établissement de partenariats avec les médias francophones pour alimenter ceux-ci en échange d'un temps d'antenne gratuit sous forme d'interviews et de chroniques (5).

4.6 Pratique optimale : La plupart des organismes (1,2,4,5) font une évaluation de leurs activités publicitaires, et ce par plusieurs moyens dont les sondages.

4.8 Pratique optimale : La remise d'une bourse annuelle en alphabétisation familiale (3)

5.1 Pratique optimale : L'implication des organismes à la vie collective par le biais de consultations et de partenariats et l'avancement des intérêts des personnes apprenantes à ces occasions.

6.1 Pratique optimale : Les formatrices font partie de la communauté desservie et connaissent non seulement le milieu de la personne apprenante mais ses besoins aussi<sup>79</sup> (1,2,3,4).

6.2 Pratique optimale : Reconnaissance de la nature professionnelle du travail des formatrices en leur payant leur temps de préparation au même titre qu'une enseignante.

6.4 Pratique optimale : Les formatrices reçoivent une formation selon les besoins du programme (3) et sont assignées un mentor (5).

6.5 Pratique optimale : Rencontre initiale à trois avec la formatrice, l'apprenant et la conseillère en orientation ou entretien entre la formatrice et la conseillère qui a fait l'évaluation des besoins de la personne apprenante (3,5).

6.8 Pratique optimale : Les coordinatrices communiquent souvent avec les formatrices – surtout celles en région – par des rencontres, le téléphone, les visites, Internet et télécopies. La fréquence des contacts réguliers varie d'un mois à toutes les deux semaines.

8.1 Pratique optimale : La souplesse des formations axées sur les besoins de la personne apprenante, et la gratuité de la plupart de celles-ci.

8.3 Pratique optimale : Progression au rythme de la personne apprenante (1,2,4,5) à partir d'une évaluation et d'un classement, débouchant<sup>80</sup> sur un cours avancé ou un renforcement dans un domaine spécifique (1).

9.1 Pratique optimale : le placement de la personne apprenante au sein de l'organisme dans des positions d'importance et de responsabilité.

---

<sup>79</sup> Cela démontre encore une fois comment les organismes sont à l'écoute de leurs communautés et aussi leur volonté d'adopter les formules les plus rentables pour la livraison d'un service.

<sup>80</sup> (1)

9.2 Pratique optimale : Le comité des apprenants qui planifie des événements, se réunit et évalue les services destinés aux personnes apprenantes adultes (4).

9.3 Pratique optimale : Le cheminement individuel de la personne apprenante est documenté, parfois avec des outils sophistiqués (1,5).

9.5 Pratique optimale : L'attribution de crédits d'apprentissage (1) ou d'une reconnaissance publique (4), afin d'engager l'apprenant et valoriser l'apprentissage au long de la vie.

9.6 Pratique optimale : Tenue d'une soirée d'information et d'orientation pour les personnes apprenantes (4) qui leur permet de créer une communauté d'apprenants<sup>81</sup>.

10.1 Pratique optimale : La commercialisation des expertises et des produits.

10.3 Pratique optimale : Les membres de la CRONAF dotent leurs communautés de ressources de base.

10.4 Pratique optimale : Une formation de base (3) ou bien de programme (4) est donnée à toutes les formatrices.

---

<sup>81</sup> Dont la création permet aussi de réduire les coûts.

ANNEXE C :  
Les recommandations<sup>82</sup>

1.2 Recommandation : Diversifier les sources de financement en ajoutant, si possible, un bailleur de fonds du secteur privé par projet.

1.3 Recommandation : Développer une vision commune pour la CRONAF en tant que réseau ; lui donner un mandat et une vision complémentaire aux mandats des membres individuels qui lui permettront de situer ses initiatives.

1.6 Recommandation : Développer un plan stratégique pour la CRONAF qui se rapporte à son mandat et qui permettra d'évaluer son progrès.

1.7 Recommandation : Instituer une politique des pratiques optimales pour le réseau inspirée des pratiques optimales des membres individuels.

1.9 Recommandation : Prioriser les activités et les programmes d'alphabétisation et approfondir les pratiques reliées à ceux-ci par le biais de partenariats avec des chercheurs universitaires.

1.10 Recommandation : Regrouper et intégrer les activités touchant la langue à un concept globalisant – tel que l'éveil à l'écrit – et générateur de partenariats avec d'autres intervenants communautaires.

1.12 Recommandation : Faire une évaluation générale des besoins du client pour déterminer si des besoins en alphabétisation non-exprimés existent ou pas. Démontrer leur rapport avec les besoins exprimés par le client.

1.13 Recommandation : Développer une évaluation standard<sup>83</sup> pour tous les membres.

2.1 Recommandation : Offrir un éventail d'avantages<sup>84</sup> en les négociant collectivement sous forme d'un plan national ou régional.

2.2 Recommandation : Négocier des ententes pluriannuelles<sup>85</sup> afin d'encourager une stabilité du personnel et de permettre une

---

<sup>82</sup> La numérotation des recommandations suit celle du texte principal.

<sup>83</sup> Par l'emploi d'un même test, par exemple.

<sup>84</sup> Uniformes ou non

<sup>85</sup> Pour un minimum de trois ans

planification à plus long terme des ressources humaines. Sensibiliser les bailleurs de fonds aux avantages financiers et autres à retirer de ce genre d'entente.

2.5 Recommandation : Développer davantage la souplesse des horaires, la variété des formations et des projets afin de motiver les employés, les garder impliquées et donc moins aptes à quitter pour trouver du travail plus stable.

2.6 Recommandation : Afficher régulièrement des postes ouverts à l'intérieur du réseau et encourager des échanges temporaires de personnel entre les membres.

2.10 Recommandation : Instituer des politiques et des procédures comptables pour les projets régionaux entrepris par la CRONAF.

3.6 Recommandation : Selon les politiques individuelles d'offre de service, établir des formules valables pour calculer le prix d'une formation et permettre une planification plus précise.

3.9 Recommandation : Utiliser des réseaux sectoriels anglophones – en employabilité, par exemple – pour recruter des francophones<sup>86</sup> qui ne se servent pas ou qui ne connaissent pas les réseaux francophones.

4.1 Recommandation: Chaque organisme se dote d'un plan publicitaire pluriannuel et y attribue une ressource humaine permanente (à raison de quelques heures par semaine au début) pour veiller à son exécution. Ce plan pourrait comprendre un volet pour les projets régionaux entrepris par la CRONAF.

4.2 Recommandation : Désigner une seule personne au sein de chaque organisme pour agir comme agente des communications.

4.3 Recommandation : La FCAF offre des ressources humaines à ses membres pour la réalisation d'une ou deux activités publicitaires par an.

4.7 Recommandation : Étendre ses activités publicitaires par le biais de quelques achats dans les médias anglophones, plus nombreux, plus spécialisés et donc plus aptes à rejoindre des marchés cibles<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Surtout en milieu urbain.

<sup>87</sup> Cette recommandation vise à rejoindre le francophone qui vit hors du circuit socioculturel francophone, les nouveaux arrivants qui privilégient les médias majoritaires, ainsi que les conjoints non-francophones des couples interlinguistiques. En plus, une publicité de caractère « officielle » confère une plus grande légitimité à l'organisme.

4.9 Recommandation : Monter des partenariats afin d'entreprendre des activités promotionnelles d'envergure, tant locales que régionales ou nationales.

5.2 Recommandation : Entreprendre une analyse des coûts et des avantages<sup>88</sup> des partenariats existants et potentiels pour s'assurer que le partenariat en vaut la peine.

5.3 Recommandation : Développer une liste des genres de partenariats qui seraient avantageux aux membres et l'offrir en tant que ressource pour le réseau.

6.3 Recommandation : Ajuster le temps de préparation accordé à une formation donnée pour la première fois et ensuite sur une base régulière.

6.4 Pratique optimale : Les formatrices reçoivent une formation selon les besoins du programme (3) et sont assignées un mentor (5).

6.6 Recommandation : Systématiser les évaluations pour que celles-ci comprennent des éléments déjà en place<sup>89</sup> et alimentent la fiche individuelle de l'apprenant. Cette systématisation pourrait alors s'étendre à tous les partenaires et se justifie en raison des mêmes programmes<sup>90</sup> qui sont donnés d'une province et territoire à l'autre.

6.7 Recommandation : Établir des politiques claires et formelles sur les mesures de sécurité pour les formatrices qui acceptent de travailler dans un lieu non-public. Un coup d'œil sur les politiques en vigueur chez les agences sociales ou de soins à la maison serait utile.

6.9 Recommandation : Que les coordonnatrices qui ne donnent pas de formation, afin de se familiariser avec le travail sur le terrain ou d'en demeurer familières, assistent aux premières sessions de tout nouveau programme ou activité.

7.1 Recommandation : Offrir des services et des programmes qui mèneront à la création d'un programme d'études<sup>91</sup> à l'échelle de la région<sup>92</sup>.

---

<sup>88</sup> Directs et indirects

<sup>89</sup> Dont l'évaluation par le supérieur hiérarchique, l'évaluation par le client et l'auto-évaluation.

<sup>90</sup> Ou activité. Par exemple, Ma mère l'oie.

<sup>91</sup> Ensemble de ressources intégrés.

7.2 Recommandation : Établir des partenariats de production avec le secteur culturel francophone afin de créer du matériel pédagogique qui respecte la spécificité culturelle de chaque communauté<sup>93</sup>, tout en respectant les principes de base partagés par tous les membres du réseau.

7.3 Recommandation : Entreprendre une recherche sur la disponibilité des ressources audiovisuelles en tant que matériel pédagogique pour la personne apprenante selon le niveau.

8.2 Recommandation : En faire état dans les publicités de programme et d'activités.

9.4 Recommandation : Créer un dossier de personne apprenante uniforme<sup>94</sup> afin de faciliter le transfert d'un dossier d'apprenant d'un organisme à l'autre<sup>95</sup> à l'intérieur du réseau. Tout en respectant le code de déontologie il serait alors aisé d'aller chercher les statistiques pour dresser des fiches signalétiques portant sur les organismes, entre autres.

9.7 Recommandation : Utiliser le même test<sup>96</sup> d'évaluation et ce afin d'uniformiser davantage les pratiques à l'intérieur du réseau. D'autres outils d'évaluation pourront s'y ajouter selon les mandats respectifs, les besoins ou les programmes offerts. L'administration des évaluations pourrait aussi être uniformisée<sup>97</sup>.

9.8 Recommandation : Instituer une interview de sortie en cas d'abandon afin d'auto responsabiliser davantage la personne apprenante<sup>98</sup>.

10.2 Recommandation : Développer des politiques de recherche, de développement et de mise en marché des expertises de chaque membre sous forme de produits ou de services. Commercialiser ceux-ci par le biais d'ententes ou de collaborations avec un partenaire du secteur privé.

10.5 Recommandation : Développer un mécanisme officiel de partage d'outils et de ressources entre les membres du réseau.

---

<sup>92</sup> Cette recommandation n'empêche pas les organismes individuels d'offrir, en plus, des programmes ou des activités qui conviennent tout particulièrement à leur communauté.

<sup>93</sup> Cela pourrait être des initiatives individuelles ou de réseau.

<sup>94</sup> Entre les membres: tenue des même statistiques, etc.

<sup>95</sup> En cas de déplacement de l'apprenant.

<sup>96</sup> Ou des tests selon la complexité voulue.

<sup>97</sup> Disons une évaluation continue sur un rythme trimestrielle.

<sup>98</sup> Sans toutefois la culpabiliser.

10.6 Recommandation : Développer un plan, des politiques et des formations pour les bénévoles.