

## **PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2014**

**Se donner les moyens d'agir  
pour obtenir des résultats concrets en éducation et en formation des  
adultes, influencer les politiques publiques  
et travailler à leur application**

Adoptée à l'occasion de  
l'assemblée générale annuelle  
du 28 octobre 2010



## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	4
<b>Partie 1 – Le contexte.....</b>	<b>6</b>
L'environnement externe .....	6
Les problématiques et les enjeux .....	11
<b>Partie 2 – L'énoncé de mission et le positionnement de l'ICÉA.....</b>	<b>13</b>
<b>Partie 3 – Les orientations stratégiques.....</b>	<b>14</b>
Priorités 2011-2014.....	16
<b>Partie 4 – Des défis organisationnels .....</b>	<b>18</b>
Conclusion .....	24
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>25</b>

## Introduction

Quels seront les grands enjeux qui marqueront le contexte de l'éducation et de la formation des adultes au cours de la période 2011-2014? Tenter de prévoir le futur est toujours hasardeux, mais comprendre l'environnement externe dans lequel se déploie notre action est toutefois un exercice nécessaire à une bonne planification stratégique. Surtout que les contextes social et économique actuels pourraient signifier l'amorce d'un nouveau temps fort pour l'éducation et la formation des adultes.

Les notions d'éducation et de formation des adultes sont de plus en plus présentes dans les débats portant sur l'avenir de notre société. Elles semblent être devenues de nouvelles expressions maîtresses et faire partie intégrante de toutes les stratégies. Les changements technologiques, la mondialisation de l'économie et les nouvelles technologies de l'information et des communications entraînent une importante complexification de la vie quotidienne et commandent une mise à jour permanente des savoirs. Les employeurs exigent désormais une élévation du seuil des compétences et une adaptation continue à de nouvelles qualifications. Ces grands changements structurels font peser la menace de nouvelles polarisations entre « ceux qui savent » et « ceux qui ne savent pas », ce qui risque d'ébranler la base même de notre démocratie.

C'est pourquoi, en octobre 2009, lors de sa dernière assemblée générale annuelle, l'ICÉA avait proposé un texte déclencheur intitulé *Les enjeux incontournables de l'éducation des adultes 2010-2015*, présentant notre lecture de la situation actuelle. Tous les membres de l'ICÉA avaient alors été invités à se prononcer sur l'importance relative qu'il fallait accorder à 14 enjeux bien présents dans notre contexte et qui nous apparaissaient comme devenant stratégiques dans les prochaines années.

Les membres de l'ICÉA ont participé à cet exercice avec sérieux et professionnalisme, fournissant au comité de planification stratégique de précieuses indications concernant leur lecture de la situation et les priorités à adopter dans le cadre de cet exercice de planification stratégique. Par la suite, au cours de l'année qui s'est écoulée, plusieurs rencontres de discussion ont été organisées pour mieux documenter ces enjeux ainsi que pour prendre le pouls des membres et des partenaires sur les divers éléments de ce texte déclencheur.

Les orientations stratégiques présentées ci-après sont donc intimement liées à cette démarche. Ces orientations sont également liées aux contextes social, politique et économique changeants dans lesquels évolue l'ICÉA du 21<sup>e</sup> siècle.

Notre dernière planification stratégique (2006-2009) s'intitulait *Agir ensemble pour accroître la participation des adultes en formation*. Cet appel à l'action se fondait sur l'écart, constaté en 2006, entre un discours public qui prétendait reconnaître l'importance de l'éducation et de la formation des adultes et l'absence constatée d'une réelle priorité accordée à la participation effective de ceux-ci, tant à des activités formatives qu'aux décisions et à la formulation des orientations les concernant dans ce domaine. Le défi de la participation nous apparaissait donc majeur, tout particulièrement en raison de l'importance des enjeux sociaux, culturels, économiques et démocratiques inhérents au développement de toute société moderne. En cela, nous adhérons au texte de la Déclaration de la 5<sup>e</sup> Conférence internationale de l'éducation des adultes (CONFINTEA V) qui affirmait avec justesse que l'éducation des adultes « est la clé pour le XXI<sup>e</sup> siècle ».

Quatre ans plus tard, lorsque nous portons notre regard vers les années à venir, le même constat continue de s'imposer. Il faut plus que jamais miser sur la participation et la concertation des acteurs sociaux de tous les réseaux de l'éducation et de la formation des adultes, ainsi que sur les apprenants adultes eux-mêmes, si nous voulons renforcer concrètement le droit à l'éducation des adultes et réussir

à faire de l'accessibilité à l'apprentissage tout au long de la vie une réalité quotidienne des femmes et des hommes de notre société.

Cependant, la réalisation de cet objectif exige non seulement une concertation des acteurs, mais également que les gouvernements en fassent une priorité et que les divers intervenants consacrent, au cours des prochaines années, les ressources matérielles et financières nécessaires à l'atteinte de l'égalité des chances en matière de participation, au rehaussement continu des niveaux de littératie et à l'obtention d'un premier diplôme qualifiant par tous, jeunes et adultes. L'ICÉA fait donc sien le slogan adopté par l'UNESCO lors de CONFINTEA VI, à Belém, au Brésil : il est temps de « passer de la rhétorique à l'action ».

Les performances récentes du Québec et du Canada en matière de participation, de littératie et d'obtention d'un premier diplôme nous rappellent que nos préoccupations des derniers exercices sont toujours d'actualité. Plus particulièrement, en raison de la persistance des inégalités en éducation et en formation des adultes, il sera capital de maintenir notre attention sur les besoins spécifiques de certains groupes vulnérables de la population adulte. En outre, dans le contexte de rééquilibre des budgets de l'État, qui marquera la période 2011-2014, il faudra faire preuve d'une extrême vigilance. Il ne faut pas seulement protéger les acquis toujours fragiles de l'éducation et de la formation des adultes, de même que les investissements qui lui sont déjà consacrés, il faut aussi assurer des bases de développement solides et durables pour l'avenir dans un monde sans cesse en évolution.

Si nous voulons obtenir des résultats concrets, nous devons nous donner les moyens d'agir de plusieurs façons : continuer à favoriser la concertation des acteurs, nous doter d'indicateurs pour mesurer la progression du champ de l'éducation et de la formation des adultes, sensibiliser de nouveaux intervenants et travailler à consolider et à rendre effectif le droit d'apprendre à l'âge adulte. Voilà l'esprit des orientations stratégiques proposées pour guider l'action externe de l'ICÉA au cours de la période 2011-2014.

En 2006, nous voulions *Agir ensemble pour accroître la participation des adultes en formation*. Au cours de la période 2011-2014, il sera dorénavant indispensable de *se donner les moyens d'agir*, non seulement pour influencer les politiques publiques en éducation des adultes, mais également pour travailler à leur application.

## **PARTIE 1 – LE CONTEXTE**

### **L'environnement externe**

#### **Une décennie de changements, pas assez d'améliorations**

Au cours de la dernière décennie, la situation générale de l'éducation et de la formation des adultes a connu plusieurs changements. Depuis la conférence internationale sur l'éducation des adultes de Hambourg (CONFINTEA V), en 1997, les politiques ont évolué. Certains engagements découlant de *l'Agenda pour l'avenir* ont été mis en œuvre ici, tels que l'adoption de politiques nationales d'éducation des adultes<sup>1</sup> ainsi que la tenue de semaines thématiques sur l'éducation des adultes<sup>2</sup>. Ces mesures ont insufflé un vent de renouveau en éducation des adultes et ont sensiblement enrichi la liste des acteurs engagés.

Parallèlement, à la lumière des résultats de l'enquête internationale sur les niveaux de littératie (2003), une attention particulière a dû être portée aux objectifs de rehaussement des compétences de base de près de la moitié de la population québécoise et canadienne. L'analyse des taux de participation des adultes à des activités structurées de formation est devenue un objet de préoccupation. Au Québec, malgré une forte croissance des taux constatée au tournant des années 2000, il appert que les adultes qui ont le plus besoin de développer leurs connaissances et leurs compétences sont toujours au nombre de ceux qui participent le moins à des activités de formation et d'apprentissage.

Finalement, la cadence accélérée de la mondialisation et des changements technologiques, l'instabilité des marchés et la modification des cycles de production nous ont plongés dans un contexte de crise économique mondiale. Les décisions gouvernementales qui en ont découlé (programmes, orientations, mesures) ont tenté de faire de l'éducation et de la formation un élément incontournable de la stratégie de relance.

Ce contexte général de changement a beaucoup influencé les politiques publiques. Il a par ailleurs modifié l'offre de formation dans le secteur de l'emploi, ce qui a créé un nouveau rapport entre les travailleurs et les prestataires d'éducation et de formation des adultes.

#### **Les politiques de l'État**

D'importantes politiques mises en œuvre dans la dernière décennie ont eu un impact majeur sur le développement de l'éducation et de la formation des adultes au Québec. En tête de liste, on retrouve la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* (2002). Il ne faut cependant pas sous-estimer l'influence qu'ont eu la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (2004), le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE, 2004) et la réforme de l'administration publique (2000) sur l'action des organisations actives en éducation et en formation des adultes.

L'adoption de la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* (PGEAFC), en mai 2002, a constitué une évolution importante. Cette politique était réclamée depuis bien des années par les organismes engagés en éducation et en formation des adultes. Pour l'ICÉA, cela constituait l'aboutissement de 15 ans de bataille. Même si le produit final ne répondait pas entièrement aux attentes, cette politique et le plan d'action qui l'accompagnait contenaient des éléments positifs qui faisaient écho aux préoccupations exprimées en faveur de la reconnaissance du droit d'apprendre et du développement d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie. En 2007, des consultations visant à assurer le renouvellement du plan d'action, échu au printemps de cette année-là, ont fait renaître beaucoup d'espoir. Depuis, les délais constatés dans l'annonce d'une mise à

---

<sup>1</sup> Le gouvernement du Québec adoptait, en 2002, la Politique gouvernementale d'éducation et de formation continue.

<sup>2</sup> Notons à ce titre la création de la Semaine québécoise des adultes en formation, dont l'ICÉA coordonne le déploiement sur tout le territoire québécois depuis 2002, ainsi que la Semaine internationale des apprenants adultes.

jour de la politique et de son plan d'action compromettent l'équilibre des intérêts qui s'établissait au sein de l'État en faveur de l'éducation et de la formation des adultes et envoient un message contradictoire quant à l'importance réelle de ce domaine dans les stratégies de développement économique et social.

Parallèlement à la PGEAFC, la politique de reconnaissance de l'action communautaire (2004) a donné lieu à une importante réforme des relations entre l'État et les organismes de la société civile. Alors que d'une part, les organismes se voyaient reconnus pour leur action et rattachés à des ministères sectoriels devant leur garantir un certain financement de base, cette politique a eu, d'autre part, comme conséquence de soustraire de nombreux organismes communautaires, notamment ceux œuvrant en éducation populaire, à un partenariat vieux de plusieurs décennies avec le ministère de l'Éducation.

Dans le domaine de l'emploi, le geste le plus structurant a été l'adoption, en 1995, de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (Loi du 1 %) qui a été amendée en 2004. Malgré le recul constaté par rapport aux entreprises qui y sont soumises, il est important de noter qu'on l'a améliorée pour y inscrire de nouveaux modes de qualification ainsi que le droit à la reconnaissance des compétences pour les programmes qui relèvent de la Commission des partenaires du marché du travail.

La réforme de l'administration publique, qui a été mise en place au début de la décennie 2000, a provoqué une réorganisation des modes de fonctionnement des ministères qui ont dû se mettre à l'heure de la gestion par résultats. Depuis le milieu des années 2000, les planifications stratégiques pluriannuelles des ministères doivent être assorties d'objectifs et d'indicateurs qui structurent leur action et qui constituent autant de contraintes pour les organisations qui entretiennent des rapports devenus de plus en plus contractuels avec ces derniers.

Plus récemment, le plan d'action Éducation, emploi et productivité (2008) ainsi que le Pacte pour l'emploi (2009) ont accentué des tendances en faveur de l'éducation et de la formation des adultes. Toutefois, l'endettement important que les États ont encouru pour amoindrir l'impact de la récente crise financière et de la récession qui s'en est suivie risque d'affecter lourdement les politiques publiques. Les plans de retour à l'équilibre budgétaire annoncés obligeront les gouvernements du Québec et du Canada à revoir à la baisse les services offerts. Un débat fondamental s'est déjà engagé sur les missions essentielles de l'État. Il est fort probable que les conclusions de ce débat, au cours des prochains exercices budgétaires, engendreront de nouvelles politiques.

Pour les acteurs de l'éducation et de la formation des adultes, ce contexte n'est pas sans rappeler celui qui a suivi la publication du Rapport de la Commission Jean, en 1982. À cette époque, un contexte de crise économique avait poussé le gouvernement à recentrer l'éducation et la formation des adultes sur des mesures d'urgence, favorisant l'employabilité des chômeurs (Énoncé d'orientation de 1984).

### **Les acteurs de l'éducation et de la formation des adultes**

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les premières années de la décennie 2000 ont été marquées pour les acteurs du milieu de l'éducation et de la formation des adultes par la mise en œuvre de la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Depuis 2002, les acteurs du milieu formel de l'éducation, ceux de la formation en milieu de travail et, dans une large mesure, ceux des milieux communautaires et autres milieux non formels ont travaillé sur les grandes orientations du plan d'action qui l'accompagnait.

Au cours de cette décennie, de nouveaux acteurs ont émergé et enrichi l'offre d'éducation et de formation continue de nouvelles possibilités. Citons l'exemple des entreprises d'économie sociale et des entreprises d'insertion issues des expériences des années 90. Aujourd'hui, ces milieux de travail productifs et solidaires contribuent à la diversification de l'offre et des modes d'éducation et de formation des adultes. Il importe également de souligner la création des mutuelles de formation, dont la

mission est désormais soutenue par la Loi du 1 %. Ces dernières mobilisent notamment des PME qui ne parviendraient pas autrement à organiser de la formation en milieu de travail.

Parallèlement, plusieurs organisations traditionnellement actives en éducation des adultes ont subi les contrecoups de l'implantation de nouvelles politiques gouvernementales ainsi que du climat général de changement des rapports de force entre la société civile et les États. Pensons notamment aux groupes communautaires, d'alphabétisation populaire et d'éducation populaire, dont les relations avec l'État, et par conséquent leur présence dans le domaine de l'éducation, ont été profondément modifiées à la fois par la mise en œuvre d'une nouvelle politique de reconnaissance de l'action communautaire (2004), mais également par l'émergence de nouveaux mouvements qui ne s'identifient pas nécessairement à l'éducation et à la formation des adultes. La révolution de l'Internet et des médias sociaux, la création des mouvements alternatifs et altermondialistes, l'accélération de stratégies transfrontalières de lutte à la pauvreté et de protection de l'environnement, les nouvelles forces émergentes de défense des droits, pour ne citer que celles-là, sont devenues de nouveaux lieux de médiation et d'organisation des collectivités. Dans ce contexte, les centres de loisir, les organismes d'éducation populaire et les centres communautaires sont confrontés à de nouvelles réalités sans pour autant avoir les ressources nécessaires pour y faire face.

Du côté du marché du travail, la concertation des instances mises en place dans la deuxième moitié des années 1990 (CPMT, conseils régionaux et comités sectoriels), s'est poursuivie, suscitant une participation engagée des organisations syndicales et patronales qui ont fait progresser tout le domaine de la formation des travailleurs et des travailleuses et qui ont également imposé de nouvelles exigences en termes de mécanismes de reconnaissance de la qualification et des passerelles à établir pour faciliter la cohérence ainsi que le développement continu des compétences.

Les transformations évoquées ci-haut dans les dynamiques entre les acteurs, l'accélération des échanges à l'échelle mondiale et la réorganisation des offres de service à tous les ordres d'enseignement ont également fait émerger de nouveaux besoins en termes de recherche et de partage de connaissance. En 2002, la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue* s'inquiétait déjà que la recherche en éducation des adultes soit « peu développée et mal établie ». En 2009, le Conseil de la science et de la technologie (CST) posait le même constat. Dans son portrait des enjeux stratégiques des 20 prochaines années, sous le volet de la recherche en éducation et en formation des adultes, le CST soulignait les importants reculs qu'a connus la recherche universitaire dans ce domaine et qui se trouve désormais marginalisée au sein des sciences de l'éducation. Il existe maintenant très peu de centres de recherche pour tenir le fort. La création en 2010 de l'Observatoire Compétences-Emplois sur la formation continue et le développement des compétences, financé par la CPMT, viendra renforcer la capacité du Québec en matière de recherche en éducation et en formation des adultes. Quant au programme de soutien à la recherche appliquée de la CPMT, il est toujours un des éléments les plus structurants en matière de recherche en formation des adultes. Par ailleurs, les initiatives du *Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine* (CDÉACF) en matière de diffusion des résultats de la recherche (sites Web COMPAS et CORAL) constituent des développements stratégiques.

On ne pourrait terminer cette brève revue sur les acteurs et les forces émergentes de notre champ d'action sans mentionner que les années 2000 ont vu se déployer de nouveaux acteurs patronaux et syndicaux, ainsi que les comités sectoriels de main-d'œuvre, directement impliqués dans la révision des programmes. De plus, le Mouvement québécois des adultes en formation (MQAF) regroupe les associations d'étudiants adultes de tous les ordres d'enseignement, revendique le droit à l'éducation des adultes et une plus grande place à la voix des adultes dans la prise des décisions en éducation formelle les concernant.

## **Les taux de participation**

Lorsqu'on compare les données de différentes études menées sur la participation des adultes à des activités de formation et d'apprentissage au cours de la dernière décennie, force est de constater que la situation évolue par cycles et que les périodes de forte croissance ne sont pas à l'avantage de tous les adultes.

Les plus récentes données<sup>3</sup> concernant la participation des adultes à des activités de formation liées à l'emploi, par exemple, indiquent une augmentation de 6 % au Québec, entre 2002 et 2008. C'est la plus faible augmentation à l'échelle canadienne, la participation des adultes en emploi ayant augmenté en moyenne de 20 % dans l'ensemble du Canada au cours de la même période.

Entre 1997 et 2002, le Québec était pourtant parvenu à combler le retard qu'il accusait par rapport au Canada. Au cours de cette période, la croissance de la participation formelle liée à l'emploi a fait un bond de 57 % au Québec, comparativement à une augmentation de 25 % au Canada.

Par ailleurs, on observe que les inégalités connues et documentées en matière de participation se sont accrues au cours des dernières années. Ce fut particulièrement le cas entre 1997 et 2002, alors que la participation des adultes était en forte hausse au Québec.

En effet, les plus fortes croissances de la participation ont été observées au sein de la population en emploi, surtout chez les personnes ayant atteint un niveau d'études postsecondaires ou qui œuvraient dans des catégories d'emploi à haute teneur en savoir. Les adultes sans diplôme d'études secondaires sont pour leur part plus que jamais susceptibles d'être victimes d'inégalité de participation et d'exclusion.

Si l'on porte notre attention sur le taux de participation à la formation liée à l'emploi, domaine fortement stratégique, on constate que la performance du Québec a de quoi susciter de vives inquiétudes, car en 2008, le Québec était la province canadienne affichant le plus bas taux de participation et ayant connu la plus faible hausse de ce taux entre 2001 et 2008. Il est aussi intéressant de noter que selon une enquête de Statistique Canada, en 2008, le Québec avait le plus haut taux, parmi les provinces canadiennes, de personnes ayant exprimé une demande insatisfaite de formation liée à l'emploi, c'est-à-dire que ces personnes auraient voulu suivre une formation ou en auraient exprimé le besoin, sans toutefois avoir pu concrétiser leur projet. Faible taux de participation, haut taux de demandes insatisfaites, voilà des phénomènes qui en disent long sur les défis à surmonter dans les prochaines années.

## **La demande individuelle et sociale d'éducation**

Durant la dernière décennie, les transformations technologiques, sociales et économiques font que des adultes sont de plus en plus à risque d'exclusion par manque de maîtrise des savoirs. Au Québec, par exemple, même si les statistiques disponibles indiquent une nette tendance à l'accroissement du nombre d'adultes participant à des activités de formation ou d'apprentissage (20,3 % en 1997 vs 31,9 % en 2002), il est toujours en-deçà de la moyenne canadienne, et certaines populations demeurent éloignées des possibilités d'apprentissage.

En ce sens, le taux de décrochage scolaire, qui atteint 35 % chez les jeunes, ces futurs candidats potentiels à l'éducation des adultes, est inquiétant. Toutefois, l'adoption d'une perspective réelle d'éducation tout au long de la vie permettrait de relativiser ces chiffres en acceptant que les jeunes puissent se prévaloir de divers modes et séquences d'apprentissage. Une telle perspective commanderait que des ressources soient disponibles pour faciliter le raccrochage et l'obtention d'un premier diplôme qualifiant à leur rythme. Cette solution est indispensable alors que nous vivons une

---

3 L'apprentissage à vie chez les Canadiens de 18 à 64 ans : premiers résultats de l'Enquête sur l'accès et le soutien à l'éducation et à la formation de 2008, Tamara Knighton, Statistique Canada, 2009.

période marquée par une exigence croissante d'acquisition de connaissances et de compétences dans une foule de domaines.

La protection de l'environnement, la nutrition, la santé, l'acceptation interculturelle, les nouvelles structures de participation civique, la gestion de plus en plus complexe de l'endettement et l'évolution fulgurante des technologies sont autant d'exemples qui suscitent la curiosité et modifient nos comportements envers le savoir. Ces pressions constatées depuis de nombreuses années devraient nous amener à assister à l'explosion d'une demande individuelle et sociale d'éducation et de formation. Toutefois, les statistiques démontrent qu'un fort pourcentage de Québécois et de Québécoises ne reconnaissent toujours pas la nécessité de se former. En effet, de récentes données indiquent que 43 % des adultes de 18 à 65 ans n'ont participé à aucune activité de formation formelle ou non formelle entre 2002 et 2008.

Bref, si la situation générale de l'éducation et de la formation des adultes a connu plusieurs changements au cours des dernières années, il serait faux d'affirmer qu'elle s'est généralement beaucoup améliorée. En fait, certaines tendances lourdes à l'œuvre depuis le début des années 1980 se sont cristallisées au cours de la dernière décennie. Plus particulièrement, les objectifs d'adaptation de la main-d'œuvre aux nouveaux besoins de l'économie, qui constituent, depuis l'Énoncé de 1984, la principale finalité poursuivie par l'État en éducation et en formation des adultes, occupent une place prépondérante. Cela a donné lieu à une avancée majeure : la reconnaissance de l'entreprise comme lieu de formation. En parallèle de ces progrès, de nombreux secteurs stratégiques de l'éducation et de la formation des adultes, tels les secteurs de l'alphabétisation, de l'éducation populaire et de la recherche en éducation et en formation des adultes n'ont pu bénéficier d'une même préoccupation de l'État. Les progrès des dernières années ont donc été inégaux selon les différents secteurs de l'éducation et de la formation des adultes.

### **Deux tendances fortes**

Ces éléments du contexte général de changement mettent en lumière au moins deux tendances fortes dont l'ICÉA doit tenir compte dans le choix de ses orientations stratégiques pour la période 2011-2014.

- **Premièrement**, la nécessité d'apprendre tout au long de la vie est largement reconnue, et une demande individuelle et sociale diversifiée d'éducation et de formation des adultes est largement justifiée par le nouveau contexte. En faire une priorité et dégager les ressources pour y répondre interpellent au premier chef l'État. Or les politiques dont le Québec dispose en matière d'éducation et de formation continue ne tiennent pas compte de l'ensemble des actions faites par l'État. Par conséquent, ces politiques ne peuvent répondre à l'éventail des besoins et des aspirations de tous les adultes et n'arrivent pas à contribuer au développement équilibré de tous les lieux et de tous les dispositifs d'éducation et de formation des adultes qui existent.
- **Deuxièmement**, l'État n'est pas seul responsable du développement de l'éducation et de la formation des adultes. Les organisations, les entreprises, les communautés et les individus doivent y contribuer. En fait, il devient stratégique de développer une culture d'apprentissage enracinée dans les divers milieux de vie des individus. Le Québec gagnerait à reconnaître, soutenir et encourager les efforts d'organisations et d'entreprises, de communautés ainsi que de villes et de régions pour devenir apprenantes.

Dans les prochaines années, il faudra donc élaborer des politiques éducatives adaptées au contexte d'une demande en croissance et d'une offre de formation formelle, non formelle et informelle diversifiée. De même, il conviendra de susciter dans les milieux de vie des individus la création d'une culture de la formation. Les ressources n'étant pas infinies, pour réaliser cet objectif sociétal, le contexte demande d'agir à la fois sur l'impartition et la coordination accrue des ressources et de développer des environnements éducatifs concrets.

## **Les problématiques et les enjeux**

Afin de bien fonder cet exercice de planification stratégique, l'ICÉA a identifié une quinzaine de problématiques qui sont parmi les plus susceptibles d'influencer l'univers de l'éducation et de la formation des adultes, aujourd'hui et demain. Comme il se doit, elles sous-tendent des enjeux qu'il importe de bien définir à la lumière des défis qui s'annoncent dans les années à venir. Ces problématiques et ces enjeux ont donc été documentés par l'ICÉA et regroupés sous trois grandes rubriques : les enjeux fondamentaux, les enjeux généraux et les enjeux spécifiques au contexte actuel.

### **1. Les problématiques et les enjeux liés aux fondements de l'éducation et de la formation des adultes**

Ce sont des questions larges qui concernent le statut et le développement du champ même de l'éducation et de la formation des adultes. Ainsi, dans le contexte qui marquera la période 2011-2014, pour renforcer le statut social du champ de l'éducation et de la formation des adultes et ainsi contribuer à son développement à plus long terme, il est essentiel :

- de reconnaître, de respecter et d'élargir le droit à l'éducation des adultes;
- de faire de l'éducation des adultes une priorité et d'assurer son plein développement;
- d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques d'éducation tout au long de la vie qui articulent dans une perspective intégrée l'éducation préscolaire, la formation initiale des jeunes et l'éducation des adultes et qui tiennent compte du fait que les apprentissages s'effectuent de manières formelle, non formelle et informelle;
- de reconnaître que toutes les sphères de l'activité humaine sont des lieux d'apprentissage;
- de développer une culture forte de l'éducation et de la formation des adultes dans les organisations, les entreprises, les communautés, les villes et les régions, de manière à en faire un outil de progrès social, de prospérité et d'épanouissement.

### **2. Les problématiques et les enjeux généraux**

La portée de ces problématiques et de ces enjeux traverse les grands pans du domaine de l'éducation et de la formation des adultes. Ceux-ci affectent de manière transversale tous les milieux. Au cours de la période 2011-2014, des défis majeurs continueront de se présenter. Pour les relever, il faudra :

- atteindre l'égalité des chances en matière de participation;
- hausser les taux d'obtention d'un diplôme de base ainsi que le niveau général de littératie;
- reconnaître et soutenir l'apport de tous les réseaux formel, non formel et informel au développement de l'éducation et de la formation des adultes;
- reconnaître et valoriser le rôle de tous les acteurs de l'éducation et de la formation des adultes;
- identifier les besoins financiers et les sources de financement pour assurer le développement durable de l'éducation des adultes;
- élargir l'accès de toutes les populations adultes à des services de reconnaissance des acquis et des compétences dans toutes les régions du Québec.

### 3. Les problématiques et les enjeux spécifiques

Ces problématiques et ces enjeux traitent des réalités propres à certains secteurs de l'éducation et de la formation des adultes ou encore des besoins spécifiques de certaines populations d'adultes. Ils sont aussi déterminés largement par la conjoncture. Pour être à même de tirer pleinement profit de l'éducation et de la formation des adultes tout au long de la période 2011-2014, il est important :

- de comprendre les réalités et les défis spécifiques des différents milieux de l'éducation et de la formation des adultes;
- de comprendre les réalités et les défis qui sont spécifiques à des groupes de population vivant des inégalités éducatives;
- de veiller à la réussite de la mise en œuvre du prochain plan d'action de la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*;
- de faire le suivi du respect des engagements pris par le Québec et le Canada lors de CONFINTEA VI;
- d'être vigilant quant au maintien des acquis et au développement de l'éducation et de la formation des adultes dans un contexte de retour à l'équilibre budgétaire.

Comme ils l'étaient au tournant des années 1950, époque de la création de l'ICÉA, les défis et les enjeux liés au droit, à l'accès et au développement de l'éducation des adultes sont toujours d'actualité. Cela confirme que l'ICÉA, dont la mission est de promouvoir le droit à l'éducation pour les adultes et le développement d'un modèle d'accès à l'éducation plus démocratique, est un organisme tout aussi important pour le Québec et le Canada d'aujourd'hui qu'il ne l'était avant la Révolution tranquille.

Bien évidemment, le contexte est fort différent, mais une réalité demeure : l'éducation est un facteur d'inclusion, d'autonomie et de prospérité. C'est pourquoi la gestion des savoirs ne doit pas devenir une source d'exclusion, de dépendance et de pauvreté pour les adultes qui n'ont pas complété une formation de base. Aujourd'hui, comme hier, le droit à l'éducation pour les adultes est un droit fondamental qui rend possible tous les autres droits (au travail, à la santé, à un revenu décent, etc.). Aujourd'hui, comme hier, le droit à l'éducation est une condition essentielle à l'égalité des chances et à la justice sociale. Notre société doit renouveler son engagement pour le droit à l'éducation, qui fonde l'accès au savoir. Autrement dit, notre société du savoir doit également être une société éducative.

Tout au long de l'histoire de l'éducation des adultes au Québec, il y a eu des époques charnières. La période 2011-2014 sera l'une de ces époques, tout comme l'ont été la crise économique du début des années 1980 et le retour à l'équilibre budgétaire au milieu des années 1990. Il n'est pas exagéré d'affirmer que les décisions qui seront prises et les choix qui seront faits au cours des prochains mois et des prochaines années orienteront les politiques de l'État pour les décennies à venir.

Si nous réussissons à faire en sorte que ce débat important résonne dans toute la société et nous offre les moyens pour réclamer des résultats tangibles, nous pourrons alors démontrer que l'éducation et la formation des adultes sont des sources d'enrichissement collectif, des leviers pour tous les adultes, des assises où établir les bases solides de la société de demain.

À titre de principal organisme rassembleur au Québec et dans la francophonie canadienne, l'ICÉA doit garder le cap sur sa mission fondamentale : veiller à faire reconnaître et à faire respecter le droit d'apprendre, innover pour améliorer l'accessibilité de tous à l'éducation, favoriser la concertation entre les milieux et les acteurs pour atteindre des résultats tangibles et réussir à influencer les politiques publiques.

## **PARTIE 2 – L'ÉNONCÉ DE MISSION ET LE POSITIONNEMENT DE L'ICÉA**

L'Institut de coopération pour l'éducation des adultes est un organisme démocratique de la société civile qui rassemble les forces vives de l'éducation et de la formation des adultes au Québec depuis plus de six décennies.

### **L'énoncé de mission**

Valoriser, promouvoir et veiller à la mise en place des conditions essentielles à l'exercice du droit des adultes à l'éducation tout au long de la vie.

Cette mission se déploie en quatre sphères d'activités :

1. la recherche, la veille et l'analyse stratégique, qui permettent à l'ICÉA de documenter l'évolution des phénomènes sociaux, d'alimenter la réflexion au sein de la société civile et de soutenir l'action de ses membres et de ses partenaires;
2. l'intervention dans le domaine public, qui permet à l'ICÉA de sensibiliser les acteurs de la société civile, d'influencer les politiques publiques et de contribuer à la prise de décision gouvernementale;
3. la concertation des partenaires, qui permet à l'ICÉA de développer et de renforcer des alliances stratégiques avec tous les acteurs de la société civile, de même que;
4. l'expérimentation et l'innovation, qui permettent à l'ICÉA de produire des outils et des campagnes propres à soutenir l'action en éducation, à favoriser l'accessibilité et la participation des adultes à des activités de formation.

Comprendre, influencer, agir! Voilà les verbes qui résument bien la mission de l'ICÉA.

### **Le positionnement de l'Institut**

Depuis l'adoption de la planification stratégique 1997-2002, intitulée *Les orientations de l'ICÉA, pour entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle*, l'ICÉA réalise sa mission en faisant la promotion d'un modèle démocratique de formation continue basé sur l'accessibilité, le développement d'une culture de formation continue et le respect de valeurs humaines fondamentales. Les principaux axes de ce modèle sont les suivants :

- l'implantation de politiques et de pratiques qui tiennent compte de la diversité des besoins des adultes et qui garantissent à toute personne l'équité d'accès à l'éducation et aux savoirs tout au long de sa vie afin qu'elle puisse assumer ses rôles sociaux, assurer sa croissance personnelle et participer au développement de la société;
- la constante amélioration de l'accessibilité à des services éducatifs et de formation pour tous les adultes;
- la mobilisation et la sensibilisation de tout adulte, organisme, entreprise et institution publique ou privée qui peut participer au développement d'une culture de la formation continue au sein de la société, et;
- la promotion des valeurs humanitaires et démocratiques (éducation à la citoyenneté, à la vie démocratique, à l'acceptation interculturelle, à l'environnement, à la santé, etc.) favorisant la cohésion sociale et l'amélioration des conditions de vie pour tous les adultes à risque d'exclusion.

Dans la poursuite de cette mission et la recherche de la mise en œuvre de ce modèle, l'ICÉA est appelé à œuvrer en priorité sur le territoire québécois et à collaborer étroitement avec les communautés francophones minoritaires du reste du Canada. Il entretient également des liens avec

des organisations de la société civile ou des institutions canadiennes poursuivant des missions similaires telles la Commission canadienne de l'UNESCO, les réseaux et centres du savoir sur l'apprentissage, le Conseil des ministres de l'éducation du Canada, etc. Enfin, l'ICÉA intervient également sur le plan international par sa participation active aux activités du Conseil international de l'éducation des adultes, à la Semaine internationale des apprenants adultes et aux différentes CONFINTEA. De plus, l'Institut est appelé à signer différentes ententes de collaboration, de recherche et d'expérimentation avec des organisations mondiales qui poursuivent des buts similaires.

## **PARTIE 3 – LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

### **Des domaines d'intervention privilégiés**

Depuis le début des années 2000, l'ICÉA a largement situé ses actions et ses interventions en « amont des activités de formation », souhaitant susciter au Québec l'«expression d'une demande de formation ». Une perspective stratégique centrale guide l'ICÉA depuis une décennie : accroître la participation en faisant la promotion à grande échelle de l'éducation et de la formation des adultes en favorisant la concertation des acteurs et en partageant les connaissances et les expertises développées sur la levée des obstacles à la participation. Ceci se traduit concrètement dans les divers projets que nous avons privilégiés (*Semaine québécoise des adultes en formation*, *Campagne Accès-formation pour les adultes*, produits d'innovation sur la reconnaissance des compétences, recherches-actions, etc.)

Au cours de la période 2011-2014, l'ICÉA maintiendra ce positionnement. Ainsi, dans le but de créer de meilleures conditions d'effectivité du droit à l'éducation, l'Institut continuera à susciter l'expression de la demande d'éducation et de formation des adultes en misant sur la promotion, la concertation et la levée des obstacles. Dans un contexte où les ressources se raréfient, il devient indispensable, si nous voulons agir et atteindre des résultats tangibles, de mutualiser les savoirs et les moyens, de réussir à influencer les politiques en éducation et en formation des adultes ainsi que de se doter des instruments pour travailler à leur application.

### **Un cadre d'action mobilisateur**

Au terme du prochain exercice stratégique 2011-2014, l'Institut se donne comme défi de faire en sorte que le champ de l'éducation et de la formation des adultes ait davantage de notoriété et de rayonnement auprès des décideurs et des leaders d'opinion, tout comme dans la population en général. Pour ce faire, il faudra accroître les concertations de notre milieu, nos représentations et nos communications publiques pour que le message soit entendu et nos préoccupations, mieux prises en compte. Nous voulons également apporter notre contribution à faire en sorte que les principaux obstacles bloquant la participation ou mettant à risque la persévérance dans un projet de formation soient levés. Si nous atteignons ces buts, l'accessibilité sera accrue et ainsi le droit à l'éducation bénéficiera de meilleure condition d'effectivité.

## **Orientations stratégiques et objectifs**

### **1. *Faire la promotion à grande échelle de l'éducation et de la formation des adultes.***

#### **Objectif :**

- 1.1 Accroître l'importance accordée à l'éducation et à la formation des adultes dans la société.

### **2. *Soutenir le développement de la culture de formation tout au long de la vie.***

#### **Objectif :**

- 2.1 Favoriser l'implantation de politiques publiques et de pratiques qui tiennent compte de la diversité des besoins des adultes et qui garantissent aux personnes tout au long de leur vie l'équité d'accès à l'éducation et aux savoirs, afin qu'elles puissent assumer leurs rôles sociaux, leur croissance personnelle et participer au développement de la société.

### **3. *Contribuer à lever les obstacles à la participation.***

#### **Objectifs :**

- 3.1 Accroître les connaissances sur les obstacles à la participation et les moyens de les lever.
- 3.2 Favoriser la participation d'un plus grand nombre d'adultes à des activités de formation et d'éducation.

### **4. *Faire reconnaître, respecter et élargir le droit d'apprendre.***

#### **Objectifs :**

- 4.1 Réclamer des résultats tangibles en termes de hausse des niveaux de compétence, de participation des adultes à des activités de formation, d'expression de la demande et de diversification de l'offre.
- 4.2 Contribuer au développement de politiques visant le droit d'apprendre assorti des ressources financières et humaines nécessaires à sa réalisation.

## Priorités 2011-2014

Orientations stratégiques	Objectifs
1. Faire la promotion à grande échelle de l'éducation et de la formation des adultes	1.1. Accroître l'importance accordée à l'éducation et à la formation des adultes dans la société.
2. Soutenir le développement de la culture de formation tout au long de la vie	2.1. Favoriser l'implantation de politiques et de pratiques qui tiennent compte de la diversité des besoins des adultes et qui garantissent aux personnes l'équité d'accès à l'éducation et aux savoirs tout au long de leur vie afin qu'elles puissent assumer leurs rôles sociaux, leur croissance personnelle et participer au développement de la société.
3. Contribuer à lever les obstacles à la participation	3.1. Accroître les connaissances sur les obstacles à la participation et les moyens de les lever.  3.2. Favoriser la participation d'un plus grand nombre d'adultes à des activités de formation et d'éducation
4. Faire reconnaître, respecter et élargir le droit d'apprendre	4.1. Réclamer des résultats tangibles en termes de hausse des niveaux de compétence, de participation des adultes à des activités de formation, d'expression de la demande et de diversification de l'offre.  4.2. Contribuer au développement de politiques visant le droit d'apprendre assorti des ressources financières et humaines nécessaires à sa réalisation.

---

## Actions et interventions

---

- 1.1.1. Intensifier nos représentations publiques et nos communications auprès des décideurs, des leaders d'opinion et des acteurs socioéconomiques
- 1.1.2. Poursuivre nos projets grand public de sensibilisation et de promotion
- 1.1.3. Susciter l'émergence et soutenir la formation de porte-parole en faveur du droit d'apprendre
- 1.1.4. Stimuler les échanges et le partage des connaissances entre les organisations de ce secteur et entre les apprenants adultes

- 
- 2.1.1. Documenter des problématiques et enjeux particuliers à ce secteur
  - 2.1.2. Initier des projets qui favorisent la concertation entre les acteurs dans cette perspective
  - 2.1.3. Soutenir la réflexion et promouvoir l'innovation
  - 2.1.4. Participer à des consultations publiques et à des comités de travail sur ces différents enjeux

- 
- 3.1.1. Documenter et diffuser les problématiques et les enjeux
  - 3.1.2. Recenser les pratiques et outils favorisant la levée des obstacles
  - 3.1.3. Stimuler le partage de connaissance et les échanges de pratiques
  - 3.2.1. Viser l'adoption et la mise en œuvre des divers éléments d'une stratégie nationale d'accessibilité
  - 3.2.2. Développer des outils et projets qui augmentent la participation des adultes à des activités de formation

- 
- 4.1.1. Accroître notre maîtrise des contenus liés au droit d'apprendre pour influencer les politiques publiques et en revendiquer l'application
  - 4.1.2. Développer des indicateurs pour suivre l'implantation des engagements, des politiques nationales, ex. : (PGEAFC, etc.) ainsi que les orientations et directives internationales (CONFINTEA, EPT, ODM, etc.)
  - 4.2.1. Renforcer notre action sur les plans québécois, canadien et international
  - 4.2.2. Sensibiliser davantage les employeurs et milieux de travail sur leur contribution potentielle au droit d'apprendre
-

## **PARTIE 4 – DES DÉFIS ORGANISATIONNELS**

La section précédente indique comment l'ICÉA continue à jouer son rôle de leader rassembleur pour faire progresser l'effectivité du droit d'apprendre en influençant les politiques publiques et en se donnant les moyens de revendiquer des résultats tangibles. Néanmoins, il faut tenir compte que le contexte général, nos valeurs organisationnelles, notre histoire et nos engagements exercent constamment des pressions sur les ressources et la structure organisationnelle de l'ICÉA.

Se donner les moyens d'agir sur les quatre orientations stratégiques ci-dessus mentionnées demande une organisation interne appropriée, des structures mobilisées, des ressources financières adéquates et une équipe de travail qui dispose des ressources matérielles et des conditions de travail nécessaires pour répondre aux attentes.

Au fil de ses 64 ans d'existence, l'ICÉA a su tisser des partenariats solides et pu asseoir son action militante sur des pratiques établies. Néanmoins, les différents éléments de contexte que nous avons largement présentés dans la partie 1 du présent document (changement dans les politiques publiques, émergence de nouveaux acteurs, globalisation des actions, accélération des changements, raréfaction des ressources financières, etc.) nous affectent également et nous forcent à être constamment à l'affût des développements et des innovations pour conserver notre positionnement unique.

### **Nos membres : le socle de notre action**

Avec plus de 160 membres corporatifs et près d'une centaine de membres individuels, l'ICÉA est un des seuls organismes qui peut prétendre, au Québec, réunir l'ensemble des forces vives de l'éducation et de la formation des adultes. Organismes socioéconomiques majeurs, établissements et structures des divers ordres d'enseignement, mouvements associatif et communautaire, chercheurs, formateurs, éditeurs de matériel didactique et apprenants se réunissent sous notre bannière pour nous permettre d'avoir une vue d'ensemble de ce champ d'action. La diversité de nos membres et leur engagement sont les meilleures garanties de notre crédibilité et de notre capacité d'action.

C'est donc d'abord et avant tout grâce à eux que nous existons. Ce sont nos partenaires dans le développement de nouvelles initiatives. Ils sont les experts qui composent nos comités de travail. Ils constituent la base des réseaux d'information qui nous permettent d'élaborer nos positions politiques et nos stratégies de mobilisation pour influencer les politiques.

Se donner les moyens d'agir, c'est donc continuer à entretenir et à développer cette composante importante de notre organisation. Pour la période 2011-2014, nos orientations stratégiques viseront à :

#### ***1. Augmenter notre force collective d'action***

##### **Objectifs :**

- 1.1 Accroître la représentativité des divers champs de l'éducation des adultes parmi nos membres et augmenter le nombre de membres.

#### ***2. Dynamiser notre vie associative***

##### **Objectifs :**

- 2.1 Soutenir nos instances et nos comités de travail pour être en mesure de mettre à contribution l'expertise de nos membres dans la réalisation de notre programme annuel de travail.

- 2.2 Développer des activités, des modes d'intervention et des services qui répondent aux priorités et aux attentes de nos membres.

### **3. Assurer la mutualisation des connaissances et le partage d'expertises et de ressources au sein de notre organisation**

#### **Objectifs :**

- 3.1 Disposer de l'information nécessaire pour jouer pleinement notre rôle d'influence des politiques publiques.
- 3.2 Accroître les échanges et la concertation entre nos membres.

### **Le financement : un enjeu de taille**

Depuis 1946, la structure de financement de l'Institut a beaucoup changé. Changements de priorités gouvernementales et du financement qui les accompagne, ajustement de notre mission de base, conjoncture, évolution du membership ne sont que quelques-uns des facteurs qui expliquent ces changements.

Il n'en demeure pas moins que, dans un contexte où le financement repose beaucoup sur des projets spécifiques et sur une base de rémunération pour des services, relever le défi de dégager la marge de manœuvre nécessaire pour consacrer des ressources à l'essentiel de notre mission, à la consolidation de l'équipe de travail et au développement de notre propre vie associative constitue une préoccupation au cœur de nos décisions stratégiques.

Durant l'exercice 2006-2009, l'Institut a redoublé ses efforts pour améliorer son autonomie financière et diversifier ses sources de revenus. Ce travail ardu et de longue haleine s'est amorcé et se poursuit patiemment. La difficulté à « vendre » l'éducation des adultes est bien réelle, et le financement autonome n'atteint toujours pas les résultats escomptés. L'embauche en fin d'exercice financier 2008-2009 d'un directeur à l'innovation, à la valorisation et au développement traduit notre intention de nous donner les moyens de déployer un véritable plan d'accroissement des revenus autonomes tout en respectant notre mission sociale.

Si nous voulons jouer pleinement notre rôle d'influence sur des politiques publiques, de défenseurs du droit d'apprendre et de l'implantation d'un modèle plus démocratique d'éducation des adultes, il est essentiel que nous ayons les moyens financiers de réaliser notre plan de travail.

Dans la période 2011-2014, notre priorité sera :

### **4. Stabiliser la situation financière de l'Institut**

#### **Objectifs :**

- 4.1 Augmenter annuellement de 100 000 \$ les revenus supplémentaires autonomes d'ici 2014.
- 4.2 Augmenter la reconnaissance gouvernementale de la pérennité de notre mission.
- 4.3 Travailler à accroître le financement en soutien à la mission.

## **Une équipe stable et dévouée : un élément indispensable au cœur du déploiement de toute stratégie**

Au cours de la dernière décennie, l'ICÉA a connu un développement important. Son programme de travail s'est diversifié. De nouveaux projets se sont mis en branle et se sont développés jusqu'à atteindre une certaine maturité. Des demandes croissantes visant l'organisation de conférences thématiques, d'ateliers de partage, d'activités de diffusion des connaissances et de recherche ont émergé. On a noté également un regain important d'intérêt pour les produits dérivés de la démarche Nos compétences fortes.

Beaucoup de ces évolutions n'auraient pas été possibles sans le dévouement et le professionnalisme de l'équipe de travail. En effet, la réalisation de nos objectifs repose sur trois exigences :

- une maîtrise des concepts et une connaissance profonde des pratiques sur le terrain de l'éducation et de la formation des adultes;
- un volet de promotion publique efficace;
- une capacité organisationnelle d'adaptation et d'innovation.

Pour que l'éducation et la formation continue des adultes deviennent une priorité vraiment reconnue dans notre société, qu'on puisse en mesurer adéquatement les effets et en suivre la progression, il est nécessaire de disposer de ressources internes capables de déterminer plus clairement et plus précisément ce dont on parle. Il s'avère indispensable de produire et de diffuser des connaissances concrètes et accessibles quant aux changements actuels en matière de politiques et de pratiques touchant la formation des adultes. Il est nécessaire de contribuer à éclairer le paysage d'ensemble et à établir des bases plus solides dans le développement de réflexions, de débats et de propositions d'actions pertinentes. Il est souhaitable d'établir des relations institutionnelles stables et à long terme avec nos membres et nos partenaires. En ce sens, la stabilisation des emplois et le développement des capacités d'action de notre équipe de travail sont des éléments essentiels de toute stratégie à mettre en œuvre.

Beaucoup de progrès ont été accomplis dans ce sens au cours de l'exercice 2006-2009. L'accroissement de notre équipe de salariés, l'adoption d'une politique interne de formation, une préoccupation d'assurer la relève et la mise en application des principes de mobilité en emploi ont été les principaux instruments dont nous nous sommes servis pour tenter d'assurer l'adéquation entre les expertises disponibles au sein de l'équipe et les priorités annuelles.

Au cours des quatre dernières années, nos effectifs sont passés de 10 employés permanents et 1 temporaire en 2006 à 13 permanents et 6 temporaires en 2010. Les choix faits ont été de privilégier le développement et l'analyse des contenus, les communications ainsi que la recherche de financement, des secteurs névralgiques pour notre avenir organisationnel. Un état d'esprit animé par le goût d'apprendre et de toujours mieux travailler ensemble à la réalisation de la mission de l'ICÉA, une adhésion inconditionnelle aux principes de stabilité de l'équipe de travail, d'ouverture et de coopération ont constitué les balises du cadre général de travail que nous avons tenté d'adopter.

Malgré la diversification et l'accroissement du nombre de projets que nous avons entrepris, il est important de signaler que la redistribution des ressources financières gouvernementales accordées à des projets majeurs, tels que la Semaine québécoise des adultes en formation, ont également eu des impacts importants sur notre capacité à préserver les expertises développées et à stabiliser les postes qui y sont associés.

Pour consolider l'équipe de travail durant la période 2011-2014, nos priorités seront donc de :

**5. Assurer le maintien des expertises indispensables à la réalisation directe de notre mission.**

**Objectifs :**

- 5.1 Stabiliser les ressources nécessaires pour réaliser la mission.

**6. Augmenter la polyvalence de l'équipe de travail.**

**Objectifs :**

- 6.1 Favoriser la rétention des employés et le maintien des expertises développées.
- 6.2 Favoriser la mobilité en emploi au sein de l'équipe de travail.
- 6.3 Conserver notre capacité organisationnelle d'adaptation.

**7. Poursuivre la mise en œuvre au chapitre des conditions de travail, entre les valeurs inscrites à la convention collective (équité entre les salariés, stabilité d'équipe, développement des compétences et des capacités, mobilité en emploi) et la pratique.**

**Objectifs :**

- 7.1 Pour l'amélioration du climat de travail et accroître la cohésion d'équipe.
- 7.2 Augmenter notre performance organisationnelle.
- 7.3 Améliorer le fonctionnement des mécanismes de gestion participative

	<b>Orientations stratégiques</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Membership</b>	1. Augmenter notre force collective d'action	1.1. Accroître la représentativité des divers milieux de l'éducation des adultes parmi nos membres et augmenter le nombre de membres.
	2. Dynamiser notre vie associative	2.1. Soutenir nos instances et nos comités de travail pour être en mesure de mettre à contribution l'expertise de nos membres dans la réalisation de notre programme annuel de travail.
		2.2. Développer des activités, des modes d'intervention et des services qui répondent aux priorités et aux attentes de nos membres.
<b>Financement</b>	3. Assurer la mutualisation des connaissances et le partage d'expertises et de ressources au sein de notre organisation	3.1. Disposer de l'information nécessaire pour jouer pleinement notre rôle d'influence des politiques publiques.
		3.2. Accroître les échanges et la concertation entre nos membres.
		4. Stabiliser la situation financière de l'Institut
<b>Consolidation d'équipe</b>	4. Augmenter la polyvalence de l'équipe de travail	4.1. Augmenter annuellement de 100 000 \$ les revenus supplémentaires autonomes d'ici 2014.
		4.2. Augmenter la reconnaissance gouvernementale de la pérennité de notre mission.
		4.3. Travailler à accroître le financement en soutien à la mission.
<b>Consolidation d'équipe</b>	5. Assurer le maintien des expertises indispensables à la réalisation directe de notre mission	5.1. Stabiliser les ressources nécessaires pour réaliser la mission.
	6. Augmenter la polyvalence de l'équipe de travail	6.1. Favoriser la rétention des employés et le maintien des expertises développées.
		6.2. Favoriser la mobilité en emploi au sein de l'équipe de travail.
6.3. Conserver notre capacité organisationnelle d'adaptation.		
<b>Consolidation d'équipe</b>	7. Poursuivre la mise en œuvre au chapitre des conditions de travail, entre les valeurs inscrites à la convention collective (équité entre les salariés, stabilité d'équipe, développement des compétences et des capacités, mobilité en emploi) et la pratique	7.1. Poursuivre l'amélioration du climat de travail et accroître la cohésion d'équipe
		7.2. Augmenter notre performance organisationnelle
		7.3. Améliorer le fonctionnement des mécanismes de gestion participative

---

## Actions et interventions

---

- 1.1.1. Procéder à l'identification des groupes de membres sous représentés
  - 1.1.2. Développer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement
  - 1.1.3. Adopter une nouvelle politique de membership
- 
- 2.1.1 Mieux définir les mandats des comités et dégager les ressources nécessaires pour la réalisation de ces mandats
  - 2.2.1 Accroître les communications avec nos membres
  - 2.2.2 Développer des partenariats signifiants avec nos membres pour la réalisation de nos projets
  - 2.2.3 Sonder régulièrement nos membres sur la pertinence pour leur secteur, leur organisation ou leur réseau des activités proposées annuellement
- 
- 3.1.1 Développer des actions de veille sur des sujets prioritaires en lien avec le plan d'action annuel
  - 3.2.1 Développer et mettre en œuvre une stratégie plus efficace de communication interne et avec nos membres
  - 3.2.2 Améliorer nos mécanismes de mobilisation et de concertation
- 
- 4.1.1 Assurer la valorisation et la mise en marché de nos produits de recherche
  - 4.1.2 Redéfinir notre offre de service
  - 4.2.1 Généraliser la signature de protocoles pluriannuels de financement avec nos bailleurs de fonds gouvernementaux
  - 4.3.1 Établir de nouveaux liens et partenariats financiers
- 
- 5.1.1 Identifier, renforcer et mieux outiller les ressources humaines directement nécessaires à la réalisation de notre mission (à l'exception des obligations contractuelles)
  - 5.1.2 Assurer le financement nécessaire pour ces postes
  - 5.1.3 Offrir des conditions de travail attrayantes et compétitives
  - 5.1.4 Stabiliser le statut d'emploi des employés surnuméraires et favoriser la transformation des emplois à temps partiel en emploi à temps plein
- 
- 6.1.1 Augmenter les synergies entre les équipes de projet et décloisonner les responsabilités
  - 6.2.1 Arrimer la planification stratégique à une projection triennale des besoins de main-d'œuvre anticipés et mettre sur pied un programme de formation favorisant l'acquisition et le développement des compétences souhaitées;
  - 6.3.1 Procéder à l'inventaire des compétences et des expertises présentes au sein de l'équipe
- 
- 7.1.1 Poursuivre les démarches de consolidation d'équipe en cours
  - 7.2.1 Améliorer le processus d'évaluation annuelle des employés pour qu'il puisse contribuer au développement des compétences de l'équipe
-

## Conclusion

Au cours des prochaines années, l'ICÉA s'engage notamment à faire progresser l'exercice du droit d'apprendre tout au long de la vie et à participer à l'enracinement d'une culture d'apprentissage au Québec. Compte tenu du fait que sa mission est centrée sur la valorisation, la promotion et la mise en place des conditions essentielles à l'exercice du droit des adultes à l'éducation tout au long de la vie, le choix des orientations stratégiques présentées dans ce document semble s'imposer de lui-même.

Ceci dit, il faut bien admettre que le droit d'apprendre tout au long de la vie et l'effectivité de son exercice sont au centre des préoccupations de l'ICÉA depuis des décennies. L'énoncé de mission de l'ICÉA a été reformulé au cours des ans, mais son esprit est demeuré intact. On pourrait même affirmer que les assises de notre vision de l'éducation des adultes n'ont pas beaucoup changé.

Rappelons à cet effet un document de travail que l'ICÉA a diffusé auprès de ses partenaires en août 1999. À la question de savoir « *comment définir un droit en éducation des adultes et pourquoi mettre l'accent sur une telle question?*<sup>4</sup> », ce document précisait que « *les conceptions et les politiques néolibérales*<sup>5</sup> » des décennies 1980 et 1990 avaient contribué à « *accroître les inégalités et les exclusions sociales et professionnelles ainsi qu'à éroder le sens et le poids effectifs de la citoyenneté démocratique et des droits économiques, sociaux et culturels, dont le droit à l'éducation des adultes*<sup>6</sup> ».

Ce discours et les réalités qu'il exprime demeurent très actuels. Il en va de même pour la représentation de la cohérence du champ de l'éducation des adultes que ce document proposait. On y représentait la formation des adultes à la manière d'un triptyque dont les différents volets s'imbriquaient les uns dans les autres à force de liens *potentiels*, *formels* et de *continuité* (voir le schéma 2, annexe 1). Par le truchement d'un tronc commun, ce tableau définissait les interactions entre les trois grandes sphères de l'univers de l'éducation des adultes : la formation de base, la formation à l'emploi et la formation à la citoyenneté.

Aujourd'hui encore, ce travail s'avère d'une grande valeur. Il permet de lier les objectifs de cette planification stratégique, qui vise à « *se donner les moyens d'agir* », à une représentation concrète de l'univers de l'éducation des adultes et des lieux où nous désirons porter ces actions pour atteindre des résultats tangibles. En effet, comme le montre le schéma 1, les objectifs et les différents objets de travail que l'ICÉA a choisis pour réaliser sa mission se concrétisent à travers tout le champ de l'éducation des adultes et à l'intérieur de toutes les sphères de formation, quelle que soit la voie d'apprentissage choisie par l'adulte (en milieu vivant ou à distance).

C'est dans cet esprit que l'ICÉA entrevoit l'avenir de l'éducation des adultes au Québec, avec une vision globale et intégrée, où les actions de tous les acteurs de ce champ contribuent à la progression de l'exercice du droit d'apprendre et à l'enracinement d'une culture d'apprentissage.

---

4 Pour une vision renouvelée de l'éducation des adultes au Québec, document de travail, ICÉA, août 1999, p. 24.

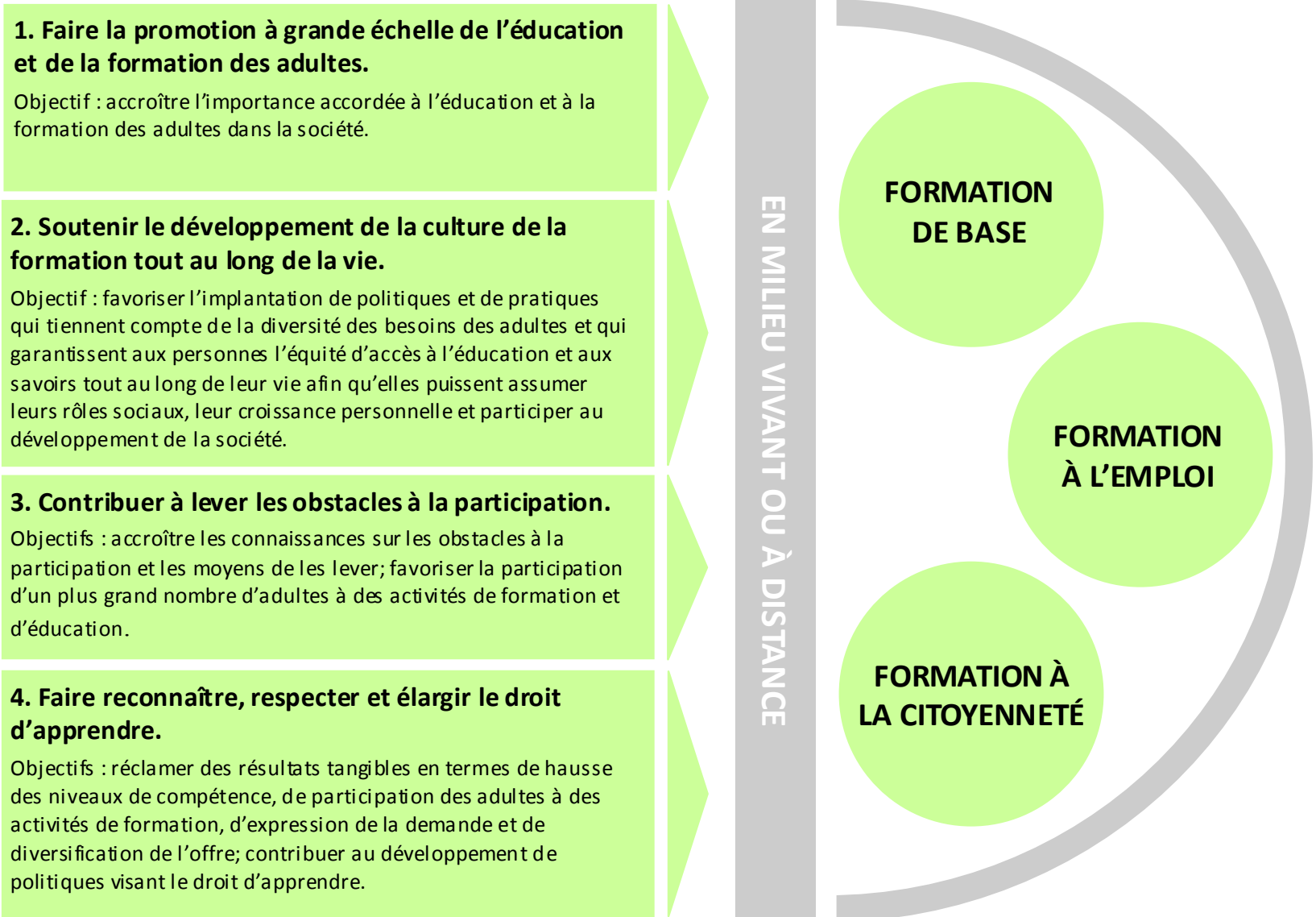
5 Ibid. p. 24.

6 Ibid. p. 24.

## **ANNEXE 1**

## Schéma 1

Liens entre les orientations stratégiques de l'ICÉA et les grandes sphères de la formation des adultes



**Schéma 2**  
**Triptyque de la formation des adultes et liens entre ses composantes**

