

**Consolider nos activités et soutenir notre
capacité d'innover
PLAN D'ACTION 2011-2012**

**Projet présenté à l'assemblée générale annuelle
du 26 octobre 2011 – pour approbation**

Octobre 2011

Plan d'action 2011-2012 : consolider nos activités et soutenir notre capacité d'innover

L'an dernier, l'assemblée générale annuelle a donné son aval aux conclusions d'une vaste consultation des membres et des partenaires de l'ICÉA en vue de définir une nouvelle planification stratégique pour la période 2011-2014. À la suite de cette réflexion, elle a aussi adopté un plan d'action 2010-2011 qui traduisait le désir de donner un élan ambitieux à la première année de cette planification.

Au bilan, et malgré les difficultés de la situation financière, l'Institut a réalisé bon nombre des mandats politiques et des interventions que l'assemblée générale avait définis dans le plan d'action. Toutefois, la situation financière au cours de la dernière année a pesé dans l'atteinte des objectifs organisationnels et financiers que s'était fixés l'ICÉA. Aujourd'hui, elle contraint le dynamisme et l'élan pris l'an dernier. C'est pourquoi, la motivation qui anime la préparation du plan d'action de la deuxième année de la planification stratégique est basée sur la conviction que *tout doit être mis en œuvre pour éviter que la précarité de cette situation ne porte atteinte aux capacités d'assumer la mission de l'Institut.*

Malgré la consolidation effectuée à la fin de l'hiver et au printemps, des difficultés financières persistent. Des actions ont été entreprises pour établir un plan de redressement. Toutefois, il importe de faire preuve de prudence pour assurer la réalisation des activités régulières de l'Institut et aménager des conditions qui permettent le développement de nouvelles perspectives.

La présente proposition de plan d'action suggère donc des chantiers prioritaires pour 2011-2012 en s'appuyant sur les paramètres structurants suivants :

- les orientations de la *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;*
- le contexte spécifique interne et externe en 2011-2012;
- la situation financière et les exigences de la nouvelle période sur celle-ci.

Le présent document comprend trois parties :

1. Actualité et actualisation de la planification stratégique
2. Éléments de conjoncture externe et interne en 2011-2012
3. Principales orientations

1. Actualité et actualisation de la planification stratégique 2010-2014

Carrefour de réseaux de la société civile liés à l'éducation et à la formation des adultes, l'ICÉA a pour mission de « 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 » (*Planification stratégique – PS - 2010-2014*, page 13). Pour ce faire, notre action se déploie suivant quatre sphères d'activités : 1) la recherche; 2) l'action politique; 3) la mobilisation et la concertation des partenaires; et 4) la sensibilisation, l'information et la valorisation de l'éducation aux adultes par des outils novateurs dans le cadre de campagnes.

Ces sphères d'activités demeurent d'actualité et doivent s'incarner dans les plans d'action tout au long de la période de déploiement de la planification stratégique. Toutefois, l'ampleur des objectifs et des résultats souhaités doit être modulée en fonction de la conjoncture et des contraintes budgétaires auxquelles nous sommes confrontés.

Parmi les éléments nouveaux qui éclairent, sous un nouvel angle, la planification stratégique, on doit prendre acte de la décision du Conseil international d'éducation des adultes (ICAE) de tenir ses prochaines assises à Montréal, en 2014. Le renforcement de notre action sur la scène internationale s'inscrit dans la quatrième orientation stratégique de l'ICÉA : « faire reconnaître, respecter et élargir le droit d'apprendre » (*PS 2010-2014*, page 16). Cet important rendez-vous peut nous permettre d'agir au niveau international et d'y occuper une place significative. Aussi, les retombées et le prestige d'une telle rencontre ne se limitent pas à la seule dimension internationale. Nous devons nous en servir comme levier pour atteindre d'autres objectifs et répondre à l'ensemble des orientations de la planification stratégique. En effet, on peut espérer que cet événement permettra une promotion à grande échelle de l'éducation aux adultes et une visibilité accrue au Québec et au Canada d'un large mouvement mondial en faveur de cette cause. Il nous appartient de saisir cette opportunité sans pareil pour renforcer le rôle public de l'ICÉA et sa crédibilité ici, comme à l'échelle mondiale.

De plus, parallèlement à la célébration du 65^e anniversaire de sa fondation, l'ICÉA tiendra sa 10^e Semaine québécoise des adultes en formation (SQUAF) à la fin de mars 2012. Après une telle période d'expérimentation et compte tenu du rôle de chef de file que joue l'ICÉA au Québec et au Canada dans cette activité, une réflexion stratégique nous apparaît nécessaire. Elle pourrait permettre de faire le point sur cette activité majeure de l'ICÉA qui permet, assurément, « la promotion à grande échelle de l'éducation et de la formation aux adultes » (*PS-2010-2014*, page 16).

Enfin, s'il est un champ de la *Planification stratégique 2010-2014* que nous devons traduire avec plus de réalisme dans ce plan d'action, c'est le volet des défis organisationnels : les membres, le financement et l'équipe.

2. Éléments de conjoncture externe et interne

Conjoncture sociale et politique

L'élection d'un gouvernement conservateur majoritaire au parlement canadien, le 2 mai dernier, n'a pas d'incidence majeure sur la situation de l'ICÉA, étant donné que les principales sources de financement sont issues des instances gouvernementales et des sociétés québécoises. Toutefois, la vision centralisatrice des conservateurs combinée à leurs orientations économiques et sociales exercent des pressions de toutes sortes, notamment sur les mouvements sociaux de différents types : solidarité internationale, femmes et autres organisations communautaires. Des partenaires et des organisations membres de l'ICÉA seront confrontés à des coupes budgétaires dans le cadre d'une rationalisation des relations entre le gouvernement fédéral et ces organisations. Nous pourrions être appelés à soutenir l'autonomie des organisations sociales et à défendre le caractère francophone des missions de ces organisations alliées.

Du côté du gouvernement provincial, nous croyons que la période peut être propice à l'amélioration du sort de l'ICÉA. L'idée que l'éducation des adultes peut constituer un levier intéressant pour favoriser le raccrochage scolaire fait son chemin.

De plus, l'ICÉA a entrepris des rencontres à différents niveaux gouvernementaux, et on peut constater une amélioration des relations. C'est aussi en s'appuyant sur cette dynamique que nous chercherons à atteindre nos objectifs concernant le renouvellement de la *Politique d'éducation des adultes et de formation continue* ou la stabilisation du financement de base de notre organisation. Rappelons que nous souhaitons une entente de financement sur trois ans prévoyant un premier versement plus tôt dans l'année financière.

Conjoncture interne

Outre la crise financière, un important défi nous attend dans la période qui vient : la mobilisation de l'équipe de travail et de son conseil d'administration, leviers essentiels du rayonnement de l'ICÉA. Nous avons acquis une collaboration avec l'équipe de travail qui a contribué, notamment, à crédibiliser la démarche auprès des institutions financières en vue de stabiliser l'organisation de la trésorerie. Par ailleurs, l'action des membres du conseil d'administration constitue un autre levier stratégique interne qui permet à l'ICÉA de bénéficier d'une crédibilité politique certaine, qui fut aussi mise au jeu avec les travaux entourant le plan de redressement financier.

Il ne s'agit pas seulement d'une question d'argent ou de relations de travail. La mobilisation de l'équipe et des membres du conseil d'administration, notamment, est aussi une question liée à l'image publique de l'ICÉA. De ce point de vue, mentionnons que les relations avec nos partenaires gouvernementaux s'est améliorée à la suite des démarches de la présidente du conseil et de la directrice par intérim, M^{me} Nicole Boily.

Toutefois, une démonstration demeure à faire pour accroître la reconnaissance de l'expertise et de la pertinence de l'ICÉA. C'est pourquoi, aux défis de mobiliser l'équipe de travail et le conseil d'administration s'ajoute aussi celui de l'image projetée par l'ICÉA, à laquelle nous devons porter une attention particulière, notamment auprès des membres et de nos partenaires les plus importants.

3. Principales orientations du plan d'action 2011-2012

Trois volets principaux se dégagent des orientations que nous présentons dans les tableaux qui suivent :

- Volet 1 Poursuivre et consolider nos activités principales, notamment celles de la Semaine québécoise des adultes en formation
- Volet 2 Renforcer le positionnement politique de l'ICÉA et valoriser son expertise
- Volet 3 Améliorer les relations avec les membres, notre santé financière et la cohésion d'équipe.

On pourrait reprocher, à une telle approche, un certain conservatisme, un « sur-place » impropre à dégager de nouvelles perspectives susceptibles de nous permettre de retrouver le chemin du développement, voire de saisir les occasions à portée de main. Nous ne le croyons pas. D'une part, l'ampleur des difficultés financières nous demande d'accroître la prudence dans l'identification de nos cibles et dans la définition de nos objectifs et des moyens pour les atteindre. D'autre part, il s'agit beaucoup plus d'identifier les leviers propres à l'ICÉA qui peuvent nous offrir à la fois des ouvertures et une meilleure maîtrise des initiatives que nous pourrions mettre de l'avant.

Enfin, l'approche privilégiée pour retrouver le chemin du développement et la hausse des revenus autonomes prévoit de s'appuyer sur nos partenaires, non pas pour leur solliciter plus de contributions – même si elles sont importantes – mais pour mettre en chantier des réflexions qui peuvent nous amener à développer des projets en commun.

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
<p>A) Consolider l'organisation, accroître la participation des organisations partenaires et tirer le maximum de l'expérience de la 10^e Semaine</p>	<p>1. À l'occasion des changements organisationnels à l'ICÉA, redéfinir le rôle des intervenants et intervenantes (équipe de travail, collectif de la Semaine, comité de coordination nationale de la Semaine (CNCS) partenaires nationaux, conseil d'administration, comité des bailleurs de fonds), en vue d'une meilleure harmonisation et dans le respect des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualiser le rôle et les responsabilités de chaque niveau ▪ Mieux définir le rôle de la coordination et du CNCS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calendrier type de processus d'élaboration de la Semaine
	<p>2. Relancer la mobilisation des partenaires nationaux, à l'occasion de la 10^e Semaine</p> <p>3. Renforcer la dimension « <i>milieu de travail</i> » à la Semaine 2012 avec les partenaires régionaux du monde du travail</p> <p>4. Accroître la mobilisation régionale en valorisant notamment les 1 001 façons d'apprendre tout au long de la vie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser la représentation de tous les milieux de l'éducation et de la formation ▪ Favoriser une meilleure implication des partenaires ▪ Renforcer la notoriété de l'ICÉA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication et représentativité des partenaires participants
	<p>5. Solliciter des réflexions qui vont au-delà du bilan annuel en vue de pérenniser la <i>Semaine</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solliciter des recommandations de la part des tables régionales, du CNCS et des partenaires nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations
	<p>6. Constituer une base de données des initiatives régionales et des méthodes d'organisation des tables</p> <p>7. Améliorer et rendre plus pertinente la diffusion du cahier spécial de la <i>Semaine</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolider l'organisation régionale de la <i>Semaine</i> et améliorer la qualité et la diversité des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banque d'activités et collecte des pratiques exemplaires ▪ Guide de gouvernance des tables ▪ Nombre de copies diffusées par les tables régionales et les partenaires

VOLET 1 POURSUIVRE ET CONSOLIDER NOS ACTIVITÉS PRINCIPALES, NOTAMMENT LA SEMAINE QUÉBÉCOISE DES ADULTES EN FORMATION (SUITE)

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
B) Stabiliser le financement de la Semaine	1. Représentations auprès des bailleurs de fonds gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter le financement de la SQUAF ▪ Réduire les délais de consentement et de versement des subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse de la contribution gouvernementale
	2. Mise sur pied d'une stratégie de commandite, notamment à l'occasion de la 10 ^e Semaine et à la faveur d'une nouvelle conception du cahier spécial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retrouver le financement autonome de 2009, soit le double de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de commanditaires ▪ Montant des commandites
C) Poursuivre le développement du chantier de « Nos compétences fortes »	1. Solliciter un financement pour la complétion du chantier « <i>Nos compétences fortes</i> »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire la promotion du référentiel élargi et des séquences de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production complète ou partielle du manuel de l'utilisateur
	2. Explorer le développement d'une communauté de pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des partenariats avec les groupes sociaux et communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement d'une liste d'utilisateurs potentiels

Action politique

Assurer la reconnaissance la plus complète de l'ICÉA de la part de nos principaux interlocuteurs gouvernementaux, de nos partenaires et alliés sociaux, ainsi que de nos membres

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
<p>A) Accroître l'importance accordée à l'éducation des adultes dans la société</p> <p>et</p> <p>Favoriser l'implantation de politiques et de pratiques adaptées aux besoins des adultes</p>	<p>1. Planification de rencontres de la présidence de l'Institut et de la direction générale auprès des interlocuteurs gouvernementaux, des partenaires institutionnels et sociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les sensibiliser davantage aux dossiers d'éducation des adultes et au rôle de l'ICÉA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de rencontres réalisées ▪ Nombre et type de suivi
	<p>2. Participation de l'ICÉA aux activités ministérielles concernant l'emploi et l'éducation des adultes</p> <p>3. Poursuite de la démarche concernant la mise à jour du <i>Plan d'action en matière d'éducation aux adultes et de formation continue</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rétérer l'exigence d'actualiser le plan d'action de la <i>Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue</i>, en y prévoyant le maintien de la Semaine québécoise des adultes en formation ▪ Développer une stratégie de représentations plus efficace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence de l'ICÉA aux activités ministérielles de consultation et, le cas échéant, aux comités ▪ Retombées ressenties de nos recommandations
	<p>4. Accroissement de l'organisation et du rayonnement des prix de l'ICÉA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître le nombre de candidatures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de dossiers reçus ▪ Nombre de dossiers pertinents ▪ Rayonnement médiatique
	<p>5. Amorce de la préparation d'un événement mobilisateur sur l'éducation et la formation des adultes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître le rôle de leadership de l'ICÉA en éducation aux adultes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement d'un devis pour un événement qui se tiendrait vers la fin de 2012 et mise en branle de son organisation
	<p>6. Poursuite de l'analyse des politiques des provinces canadiennes et du gouvernement fédéral qui touchent au droit d'apprendre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer, de concert avec nos membres hors Québec, une expertise en matière de lois et de politiques liées au droit d'apprendre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveaux contenus développés ▪ Nombre de demandes d'information ou de collaboration
	<p>B) Renforcer notre action sur les plans québécois, canadien et international</p>	<p>1. Participation à la mise en route de la préparation de la rencontre du Conseil international de 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des partenariats et des collaborations avec l'ICAE, les organismes américains et canadiens, dont la Commission canadienne de l'UNESCO, la FCAF et les autres partenaires québécois interpellés par ce rendez-vous

Action-recherche

Consolider notre expertise, la traduire dans de nouveaux projets et ouvrir de nouveaux chantiers pour étendre l'action de l'ICÉA

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
<p>A) Poursuivre le travail de recherche sur les obstacles et de vulgarisation des contenus sur la participation des adultes à des activités de formation</p>	<p>1. Participation à l'élaboration d'un relevé des pratiques reconnues en éducation des adultes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un outil de sensibilisation et de référence en éducation des adultes ▪ Promouvoir l'expertise des membres et des partenaires de l'ICÉA ▪ Outiller les membres de l'ICÉA, les partenaires et le public en général 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement réalisé et stratégie de commercialisation développée
	<p>2. Participation de l'ICÉA à la recherche sur « les pratiques et les stratégies innovantes en formation en emploi dans des entreprises du Québec » de l'Université de Montréal</p> <p>3. Collaboration avec d'autres centres de recherche dont l'Institut de recherche sur les pratiques éducatives de l'Université de Sherbrooke</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer notre expertise sur la formation en milieu de travail ▪ Développer des collaborations avec nos partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de recherche
<p>B) Stimuler le partage de connaissance et les échanges sur les différentes pratiques en développant des outils et des projets qui augmentent la participation des adultes à des activités de formation</p>	<p>1. Poursuite de la tournée <i>Trucs et outils</i> avec la Fédération des chambres de commerce du Québec</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Joindre une centaine de PME 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'ateliers et conférences, nombre de participants, nombre de nouveaux milieux joints
	<p>2. Adaptation du projet d'ateliers thématiques Accès-formation et du matériel pour d'autres milieux, en collaboration avec des partenaires de divers milieux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir un nouvel axe de développement pour cet exercice de sensibilisation d'éducation ▪ Assurer une présence en région 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des ateliers
<p>C) Recherche</p>	<p>1. Poursuite des travaux concernant les indicateurs du droit à l'éducation des adultes, la problématique liée à l'offre et la stratégie de promotion de l'éducation des adultes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux s'outiller pour inscrire la préoccupation de l'éducation des adultes comme une priorité dans le débat public 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ État d'avancement des travaux, notamment sur l'élaboration d'outils sur les indicateurs

Membership

Consolider l'adhésion et la collaboration des membres actuels, notamment en ce qui concerne le recrutement, et améliorer la vie associative en s'appuyant sur leur expertise afin de développer avec eux des partenariats sur la base d'objectifs communs partagés

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
A) Améliorer les communications aux membres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprendre la publication du bulletin de liaison 2. Réactualiser et alimenter de manière régulière le site Web de l'ICÉA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser les membres et les partenaires à propos des projets de l'ICÉA ▪ Accroître l'utilité du site pour les membres et les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistiques de lecture et de diffusion du bulletin ▪ Statistiques de fréquentation du site Web
B) Renforcer le recrutement par le rayonnement de l'ICÉA grâce à ses membres et à ses partenariats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développer une stratégie de recrutement basée sur l'engagement des membres à l'occasion de la prochaine campagne de financement 2. Revoir le matériel de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux répondre aux besoins des membres et préciser le rôle de l'ICÉA et les services qu'il peut rendre ▪ Clarifier l'engagement des membres actuels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de nouveaux membres recrutés ▪ Composition du membership ▪ Engagement et participation des membres
C) Développer des partenariats significatifs avec nos membres pour la réalisation de nos projets	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sonder l'intérêt de nos membres et nos alliés pour développer de nouveaux projets en partenariat 2. Développer avec Relais-Femmes un projet visant les femmes en difficulté 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître l'efficacité de nos actions ▪ Développer un mécanisme de rétroaction continue ▪ Améliorer nos mécanismes de mobilisation et de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondage de satisfaction ▪ Nombre de partenariats développés

VOLET 3 PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES : AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES MEMBRES, NOTRE SANTÉ FINANCIÈRE ET LA COHÉSION D'ÉQUIPE (SUITE)

Financement - Stabiliser la situation financière de l'ICÉA

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
A) Augmenter notre financement autonome	1. Identifier les activités de l'ICÉA qui peuvent contribuer à augmenter nos revenus autonomes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunir les moyens financiers pour amorcer le rétablissement des conditions de travail et dégager des surplus susceptibles d'être investis dans de nouveaux projets indépendants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse des revenus autonomes
B) Stabiliser et accroître le financement à la mission	1. Représentations auprès du MELS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabiliser sur trois ans la subvention de soutien à la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement de base sur trois ans
	2. Représentations auprès des bailleurs de fonds de nos projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir du financement sur deux ou trois ans pour différents projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de protocoles pluriannuels obtenus
	3. Représentations auprès d'institutions financières pour améliorer le plafond de crédit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer notre financement à court et long termes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hausse de la marge durant l'été et prêt sur cinq ans
C) Stabiliser la trésorerie et mieux contrôler les dépenses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi serré de nos dépenses et surveillance de nos flux de trésorerie 2. Application des recommandations du plan de redressement avec les services de MCE-Conseils 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de dépenses nouvelles sans garantie de revenus ▪ Améliorer les mécanismes, la planification et le contrôle de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats financiers ▪ Outils financiers mis en place

Équipe de travail - Viser la consolidation de l'équipe de travail

Objectif général	Actions / Activités	Objectifs spécifiques	Indicateurs
A) Accroître la cohésion d'équipe, améliorer le climat de travail et accroître la confiance et l'engagement des personnes dans leur travail	1. Rencontre régulière du comité de coordination, du comité paritaire, du comité des relations de travail, du collectif de la SQAF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer nos mécanismes et notre organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ État du climat de travail et de la cohésion d'équipe ▪ Nombre et régularité des rencontres
	2. Poursuite et conclusion des travaux du comité paritaire sur la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer la négociation des conditions salariales 2012-2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clauses de la convention collective
	3. Préparation de la négociation du renouvellement de la convention collective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolider l'équipe de travail et maintenir la qualité des relations avec les instances de l'ICÉA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention collective renouvelée

