



Tous à bord!

**Rapport final:
Consultation de la FCAF**

FCAF
Fédération
canadienne pour
l'alphabétisation
en français

Juillet 2010,
Rapport et proposition acceptés
Par les membres de la FCAF lors de l'AGA
de juin 2010

PGF

PGF CONSULTANTS INC.
202-291 DALHOUSIE
OTTAWA (ONTARIO)
K1N 7E5

BENOÎT HUBERT, VICE-PRÉSIDENT
TÉL. : 613-241-2251 POSTE 237
TÉLÉC. : 613-241-2252
COURRIEL : BHUBERT@PGF.CA

TABLE DES MATIÈRES

Contexte de la consultation	1
Un mot d'ordre: C'est le temps d'agir ... ensemble	1
Des axes de développement de l'alphabétisme en français	1
Des conditions de réalisation	2
Un consensus au sein de la FCAF et de ses membres	2
Une consultation pancanadienne	3
Méthodologie de la consultation	4
Constats de la tournée de consultations dans les provinces et territoires	6
Résumé des interventions	6
Vision collective de l'alphabétisme	9
Rapport entre la vision collective et les orientations stratégiques de la FCAF	12
La gouvernance à l'appui du dossier d'alphabétisme en français au Canada	13
Nouveau modèle de gouvernance	17
Rappel de la structure actuelle de la FCAF	17
Le nouveau modèle de gouvernance	18
Cohérence du modèle par rapport aux orientations stratégiques de la FCAF, aux constats soulevés aux cours des consultations et aux principes de bonne gouvernance	21
Le nouveau modèle de gouvernance	23
Résolution acceptée à l'AGA	24
Annexe A : Calendrier des consultations	25
Annexe B : Nombre de personnes présentes par région et par secteur clé	26
Annexe C : Résultats des sondages des personnes présentes aux consultations	27
Annexe D : Définition des cinq principes de bonne gouvernance	28

CONTEXTE DE LA CONSULTATION

UN MOT D'ORDRE: C'EST LE TEMPS D'AGIR ... ENSEMBLE

La Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF) a lancé un processus de planification stratégique en octobre 2007. Une première discussion à ce sujet a eu lieu avec tous les membres durant l'assemblée générale annuelle tenue en juin 2008. Les travaux se sont poursuivis tout au long de l'année. Ils comprenaient des séances de réflexion approfondie avec les directions générales des organismes membres et avec le conseil d'administration de la Fédération.

En juin 2009, lors de l'assemblée annuelle, les organismes membres ont adopté le plan stratégique intitulé « C'est le temps d'agir...ensemble. »

DES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ALPHABÉTISME EN FRANÇAIS

Le noyau central de ce plan stratégique comprend quatre orientations qui tracent les voies à suivre pour développer l'alphabétisme en français au pays. Elles méritent d'être rappelées ici en résumé.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 : LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES PLUS

Cette orientation stratégique propose que les compétences essentielles deviennent les bases des services de formation offerts dans les communautés. Les compétences essentielles sont les compétences nécessaires pour vivre, apprendre et travailler. Neuf compétences essentielles sont généralement reconnues parmi lesquelles on trouve : la lecture, le calcul, la rédaction.

Mais aux yeux de la FCAF et de ses membres, trois compétences propres aux communautés francophones devront s'y ajouter, car elles sont indispensables à l'épanouissement des communautés et des familles en milieu minoritaire. D'où l'addition du « plus » à la désignation de cette orientation stratégique. Ces compétences sont :

- la transmission de la langue et de la culture françaises ;
- l'éveil à l'écrit en français ; et,
- la participation au développement de la communauté.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2 : UN CONTINUUM DE SERVICES

Le plan stratégique doit viser la mise en place d'un continuum de services pour les personnes apprenantes. L'offre de services doit être proactive, constante et satisfaire aux besoins spécifiques de clientèles diversifiées. La formation peut être offerte dans un contexte formel ou informel et elle peut être créditée ou non créditée.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 : UN PROJET DE SOCIÉTÉ POUR AMÉLIORER LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES DES ADULTES FRANCOPHONES PARTOUT AU CANADA

Au cours des dix prochaines années, pour atteindre quelque 125 000 francophones et améliorer leur niveau d'alphabétisme, il faudra mettre en place un projet de société visant l'ensemble de la communauté. Ce projet de société devra être modulé selon les caractéristiques des milieux aux paliers national, régional ou provincial, et local. La FCAF et ses membres seront le moteur de ce projet, mais sa réussite exigera des partenariats multiples avec les différents acteurs des communautés francophones.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4 : DES PARTENARIATS ET DES COALITIONS

La réalisation du plan stratégique doit s'appuyer sur un ensemble de partenariats locaux et de coalitions régionales et provinciales. Les modalités de concertation peuvent prendre des formes variées et inclure des acteurs divers. Les particularités régionales et locales seront respectées.

DES CONDITIONS DE RÉALISATION

Ces orientations ont été conçues et élaborées par la FCAF et ses membres, mais elles concernent beaucoup plus d'intervenants que les treize organismes réunis au sein de la Fédération. Les auteurs en sont bien conscients puisqu'ils déclarent : « La réalisation de ces orientations exigera une intensification importante des efforts des communautés et institutions de la francophonie. »¹

En fait, la mise en œuvre du plan stratégique repose largement sur les épaules des nombreux organismes provinciaux et territoriaux qui fournissent aux francophones des services d'alphabétisation et de formation des adultes. Ces organismes ne sont pas tous représentés à la FCAF. Mais la réussite du plan dépend aussi en bonne part de la participation active de nombreux partenaires – groupes communautaires, commissions et conseils scolaires, collèges, instances gouvernementales, personnes apprenantes – qui peuvent apporter un soutien et un apport indispensables à l'action des intervenants en alphabétisation.

La FCAF et ses membres en tirent une conclusion qui s'impose d'elle même : « Il sera nécessaire de revoir au complet la composition de la fédération nationale et même son nom. (...) La fédération nationale doit se donner la structure nécessaire qui lui permettra d'appuyer efficacement les provinces et les territoires dans la réalisation des stratégies. Une telle structure exigera la présence de divers partenaires autour de la table nationale. »² Bref, la gouvernance de la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français doit être renouvelée.

UN CONSENSUS AU SEIN DE LA FCAF ET DE SES MEMBRES

La planification stratégique que nous venons de présenter ci-dessus a été adoptée par les membres de la FCAF lors de son AGA tenue en juin 2009. Les résolutions proposées à cet effet par le conseil d'administration peuvent se lire comme suit³ :

« Le conseil d'administration de la FCAF propose les résolutions suivantes à l'assemblée générale annuelle pour délibération et vote.

- que le plan stratégique soit adopté.
- que le conseil d'administration soit mandaté pour concevoir une nouvelle structure pour la FCAF et qu'il la présente pour adoption à l'assemblée générale annuelle de 2010.

Que dans la préparation de la nouvelle structure le conseil d'administration s'assure que :

- l'apprenant demeure la raison d'être et le centre des préoccupations de la nouvelle fédération.
- les membres actuels reçoivent l'aide et le soutien requis pour prendre pleinement leur place dans la nouvelle structure.
- le terme alphabétisation soit présent dans les énoncés, tout en élargissant le continuum de services.
- les groupes d'alphabétisation francophones et les communautés de toutes les provinces et de tous les territoires soient consultés. »

¹ FCAF, Planification stratégique acceptée par les membres en AGA, juin 2009, p. 14.

² Idem, p. 15.

³ FCAF, Planification stratégique acceptée par les membres en AGA, juin 2009.

UNE CONSULTATION PANCANADIENNE

Pour donner suite à l'adoption du plan stratégique et comme le précise la résolution mentionnée plus haut, le conseil d'administration a reçu le mandat de concevoir une nouvelle structure pour la FCAF. Il doit, pour ce faire, respecter certaines consignes et notamment s'assurer que les groupes d'alphabétisation francophones et les communautés de toutes les provinces et de tous les territoires soient consultés.

Or, les acteurs sociaux ayant un rôle direct ou indirect à jouer dans le domaine de l'alphabétisation et de la formation des adultes francophones sont nombreux et diversifiés. Ils appartiennent à tous les secteurs d'activités d'une communauté dynamique : alphabétisation, éducation primaire, secondaire et collégiale, petite enfance, services à l'emploi, santé, économie, immigration, etc.

Ces acteurs clés ont leur opinion sur le type de gouvernance souhaitable dans le domaine de l'alphabétisation et de la formation des adultes. La gouvernance dépend avant tout de la vision qu'ils ont du développement possible et souhaitable de ce domaine. La consultation menée auprès de ces groupes et institutions doit donc prendre comme point de départ la vision commune qu'ils partagent concernant l'avenir de l'alphabétisme. Cette vision pourrait se révéler plus ou moins proche de celle exprimée dans les orientations stratégiques adoptées par la Fédération. La convergence entre la vision de la FCAF et celle de ses futurs partenaires pourra alors servir de fondement à la construction d'une structure et d'un modèle efficaces de gouvernance.

La consultation des communautés francophones partout au pays sera donc essentielle pour établir ce fondement de base et pour évaluer le vouloir **d'agir... ensemble**.

MÉTHODOLOGIE DE LA CONSULTATION

La firme PGF Consultants a été retenue, à la suite d'un appel d'offres national, pour organiser et mener la consultation pancanadienne en vue de proposer un nouveau modèle de gouvernance qui saura réaliser les orientations stratégiques identifiées.

Cette démarche s'est déroulée en plusieurs étapes :

- rencontre initiale avec le conseil d'administration. Les administrateurs ont profité de cette rencontre pour préciser leurs attentes et suggestions.
- examen de la documentation et recensement des pratiques exemplaires pertinentes.
- réalisation d'un sondage sur la gouvernance et les enjeux auprès des membres du CA de la FCAF.
- conception et implantation d'un plan de communication, notamment le développement d'un portail virtuel dédié aux personnes présentes à la consultation pancanadienne.
- Tenue de sessions de consultation :
 - une consultation dans deux territoires (Yukon, Territoires du Nord-Ouest) et dans neuf provinces⁴ (Colombie-Britannique, Saskatchewan, Manitoba, Ontario, Québec, Nouveau-Brunswick, Île-du-Prince-Édouard, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador) regroupant des secteurs clés des communautés a été animée par PGF Consultants. Au Nunavut, l'organisme associé, l'Association des francophones au Nunavut, a partagé les propos de la consultation avec les personnes présentes au Sommet de la francophonie tenue au Nunavut au mois de février. En Alberta, la direction générale de la FCAF a rencontré un représentant de l'Association canadienne-française de l'Alberta et un d'ÉDUK pour discuter la situation du dossier de l'alphabétisation en français.
 - les personnes présentes aux consultations étaient des acteurs clés identifiés par les organismes membres en région. Ils représentaient des organismes membres du Réseau des apprenants de la FCAF ainsi que des organismes provenant d'autres secteurs d'activités tels que la santé, l'éducation, l'économique, le communautaire, des partenaires gouvernementaux et autres.⁵
 - l'utilisation d'un guide d'animation a favorisé la participation optimale. Il a également permis aux organismes membres en région et la FCAF de lancer la discussion en expliquant les contextes du dossier d'alphabétisme et en favorisant ensuite un dialogue animé d'une série de questions.
 - les résultats de chacune des consultations en région ont été résumés dans des rapports sommaires affichés sur le portail virtuel.⁶
 - les rencontres principales dans les provinces et territoires ont été suivies d'une rencontre synthèse regroupant la direction et des administrateurs et des membres de l'équipe des organismes membres de la région. Cette rencontre synthèse a permis de faire le point sur les constats soulevés lors des rencontres communautaires et d'identifier leurs attentes et leurs préoccupations face à la nouvelle gouvernance de la FCAF.
 - à ces rencontres provinciales et territoriales s'ajoutent six rencontres nationales tenues avec les groupes suivants : la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada, le Bureau d'apprentissage et des compétences du Canada, Patrimoine canadien, la Société santé en français, le Regroupement des cégeps et des collèges francophones du Canada et RDÉE Canada.

⁴ Voir Annexe A : Calendrier des consultations.

⁵ Voir Annexe B : Nombre de participants par région et par secteur clé.

⁶ Voir www.fcaf.net/tousabord pour les rapports sommaires des consultations dans les provinces et territoires.

Afin de cerner la vision des acteurs clés du développement de l'alphabétisme, ils ont été invités à échanger sur quatre questions au cours des consultations :

- quels buts et défis communs avons-nous?
- quelles sont les possibilités de collaboration entre nous?
- quels résultats souhaitons-nous obtenir?
- quelles caractéristiques devraient avoir une structure de gouvernance pancanadienne?

CONSTATS DE LA TOURNÉE DE CONSULTATIONS DANS LES PROVINCES ET TERRITOIRES

Les échanges entre personnes présentes aux rencontres de consultation avaient pour but de cerner la façon dont les intervenants en alphabétisation et les acteurs clés des communautés francophones voient le présent et l'avenir de l'alphabétisme au pays. C'est pourquoi ils ont été invités à identifier les buts et les défis qu'ils ont en commun par rapport à ce domaine d'activités, les possibilités de collaboration existantes entre eux et les résultats qu'ils souhaitent. En se fondant sur ces orientations, ils ont aussi mis de l'avant des éléments clés concernant la gouvernance du dossier d'alphabétisation au niveau pancanadien. Ils ont tenu compte des cinq principes de bonne gouvernance tels que déterminés par l'Institut sur la gouvernance.⁷

Les sections qui suivent résument les principaux constats tirés de ces discussions.⁸

RÉSUMÉ DES INTERVENTIONS

Les besoins des apprenants et le recrutement :

- les personnes présentes de toutes les régions ont souligné les difficultés qu'ils éprouvaient à atteindre la clientèle des apprenants potentiels. Ces difficultés sont parfois occasionnées par la dispersion géographique de la population francophone sur le territoire. Il se peut aussi que les obligations familiales et sociales ne leur laissent pas beaucoup de disponibilité.
- les difficultés de recrutement découlent aussi du fait que les gens n'ont pas toujours conscience de l'importance d'améliorer leur formation ; les personnes peu ou pas alphabétisées hésitent encore à rechercher des ressources en alpha. Ces hésitations sont peut être dues aux préjugés tenaces dont sont encore victimes les adultes qui ont recours à l'alphabétisation.
- les besoins d'apprentissage varient selon certaines catégories de personnes présentes au sein de la population francophone, par exemple : les immigrants et les réfugiés, les parents d'enfants d'âge scolaire, les aînés, les jeunes. Des stratégies pourraient être développées dans le but de répondre à ces besoins spécifiques.
- l'un des plus grands besoins identifié dans plusieurs provinces et territoires est celui de la refrancisation qui demeure un défi de taille pour les communautés francophones en milieu minoritaire.
- un effort particulier devrait être fait pour intégrer dans la communauté francophone les nouveaux arrivants qui ne parlent pas anglais. Par exemple, intégrer des cours d'anglais dans les programmes de formation en français visant les réfugiés de langue française. En leur offrant ces cours on vise à les retenir dans la communauté francophone tout en les préparant à vivre et à travailler au sein d'une majorité anglophone.
- les familles exogames aussi bien qu'endogames doivent être soutenues.
- en milieu minoritaire, la formation des adultes soulève des questions complexes et délicates : Que veut-on vraiment? Se préparer au milieu du travail ou bien apprendre la langue française?

⁷ <http://iog.ca/en/about-us/our-approach>.

⁸ Voir Annexe C : Résultats des sondages auprès des personnes présentes aux consultations.

La sensibilisation :

- l'effort de sensibilisation à l'alphabétisation et la formation des adultes doivent viser non seulement les apprenants potentiels, mais l'ensemble de la communauté. La conscientisation de la communauté est importante pour corriger les perceptions négatives au sujet des investissements dans ces domaines et pour diminuer la marginalisation et l'exclusion des personnes peu alphabétisées.
- la façon de décrire la réalité des apprenants potentiels est importante. Il faut éviter l'emploi de termes dévalorisants et blessants et donner à l'apprentissage une valeur positive. Comme l'ont fait remarquer certaines personnes présentes « nous sommes tous apprenant à différents niveaux et nous ne devons jamais cesser d'apprendre », d'où le concept d'apprendre tout au long de la vie.
- lors de certaines des consultations, les personnes présentes ont signalé que le nom actuel de la FCAF ne représente plus la réalité. Les mots « réseau », « alliance » ou « regroupement » sont jugés plus pertinents et représentatifs du travail de l'organisme et le terme « alphabétisation » risque d'être interprété plus étroitement que dans son sens plus large.
- en fin de compte, le but visé par les activités de sensibilisation est de développer une vision d'une société pleinement alphabétisée où l'éducation des adultes occupe une place prédominante.

L'offre de services :

- il importe d'offrir des services plus étendus, qui répondent aux besoins d'une clientèle « du berceau à la tombe », c'est-à-dire, des ateliers prénataux jusqu'aux services pour les aînés. Des programmes pourraient favoriser une approche individualisée sous forme de mentorat ou adaptée à des groupes spécifiques.
- même si les services offrent un continuum d'apprentissage s'adressant à des apprenants de différents niveaux, les personnes peu alphabétisées doivent demeurer le point central du modèle.
- l'absence de passerelle entre les différents programmes et services a été soulevée. Pour pallier cette difficulté, on pourrait créer un guichet unique ou une porte d'entrée facile d'accès pour les futurs apprenants. Il faudrait alors compter sur un système efficace de référence dans la communauté. De telles mesures exigent une meilleure concertation entre les organismes par rapport au dossier de l'alphabétisation et une meilleure connaissance et reconnaissance de qui fait quoi au sein de la communauté.
- on observe que plusieurs francophones choisissent les services en anglais parce qu'ils y trouvent plus de choix ou bien qu'ils les trouvent mieux adaptés à leurs besoins (ex. se trouver un emploi). Il faudrait donc satisfaire mieux aux besoins des apprenants en augmentant les options et les choix de formation en français ou en augmentant la visibilité et la pertinence de ceux-ci.

Les ressources :

- le soutien financier à la formation des adultes est insuffisant. Il devrait également être stable et structurant plutôt qu'axé sur des projets ponctuels comme c'est le cas en général présentement.
- on déplore la pénurie des ressources humaines en langue française. Trop peu de personnes, s'impliquent dans le domaine de l'alphabétisation et de la formation des adultes, tant au niveau du personnel qu'au niveau des bénévoles.

Les possibilités de collaboration :

- une remarque résume bien le sentiment général concernant l'avenir de la collaboration entre organismes : « Les possibilités sont infinies; on a travaillé en silos et il faut maintenant mettre en place des mécanismes de collaboration et de concertation à tous les niveaux, régional, provincial et pancanadien. »
- sur ce plan, les personnes présentes ont validé l'orientation stratégique qui demande un travail de collaboration et de concertation en partenariat afin de relever les innombrables défis.
- plusieurs formes de collaboration ont été mentionnées :
 - élaborer des stratégies communes;
 - échanger des pratiques exemplaires et partager le matériel et les appuis pédagogiques entre les intervenants;
 - tenir des événements ponctuels;
 - dialoguer avec des réseaux déjà existants;
 - établir des liens avec les différents paliers gouvernementaux;
 - communiquer avec les organismes anglophones; profiter des ouvertures offertes par la majorité;
 - établir des partenariats avec différentes institutions d'enseignement;
 - réfléchir au rôle du secteur privé;
 - se concerter avec différents secteurs d'activité : santé, économie, culture;
 - partager ou consolider les expertises et les ressources;
 - favoriser une meilleure participation de tous les acteurs associés à cette problématique sociale;
 - collaborer au niveau communautaire et travailler en équipe;
 - mettre en place un système de référence entre les fournisseurs de services et les organismes qui ont accès aux apprenants potentiels;
 - s'entendre avec les organismes qui offrent des services en anglais à une clientèle francophone afin d'établir un mécanisme de référence aux services en français;
 - organiser des tutorats : accompagnement en milieu de travail;
 - faire des études de besoin en vue de développer des programmes;
 - se servir au maximum « du bouche à oreille ».
- dans le cadre de la consultation parrainée par la TRÉAQFP, les organismes présents ont souhaité que le dialogue se poursuive sur les moyens potentiels d'améliorer les interactions. Les organismes ont également mentionné diverses possibilités de collaboration entre les groupes en alphabétisation et en formation des adultes du Québec et ceux de la francophonie canadienne.
- le résultat final et prévu de la collaboration entre organismes dans le domaine de la formation des adultes est « d'avoir une communauté francophone vibrante et économiquement solide. »

VISION COLLECTIVE DE L'ALPHABÉTISME

CONSTATS DES CONSULTATIONS PROVINCIALES ET TERRITORIALES

Les consultations provinciales et territoriales ont donné l'occasion de dégager des grands constats visant à favoriser le développement de l'alphabétisme au profit des personnes apprenante. Elles ont aussi permis de confirmer et de valider l'importance du travail qu'il reste à faire en alphabétisation et en formation des adultes.

Lever les obstacles qui freinent la participation des apprenants potentiels

Les acteurs clés sont conscients qu'il existe dans chacune de leurs communautés un nombre considérable de personnes peu alphabétisées. La FCAF estime ce nombre à 125 000 francophones dans l'ensemble des provinces et territoires, sans compter le Québec et malgré l'absence de données fiables sur le sujet.

Malgré les efforts des intervenants, ces personnes restent difficiles à atteindre. Elles sont dispersées sur un vaste territoire, sollicitées par leurs obligations sociales et familiales et souvent peu sensibilisées aux avantages d'une formation accrue. Et, elles refusent souvent de s'engager dans un parcours d'alphabétisation ou de formation pour éviter la stigmatisation et les préjugés qui s'y attachent trop souvent.

Un effort particulier devrait donc être fourni pour surmonter les obstacles – psychologiques, sociales, économiques – qui nuisent à la liberté des personnes face à l'alphabétisation et à la formation.

Rendre avantageux l'apprentissage du français et en français

En milieu minoritaire, où la langue de travail est d'abord l'anglais, l'alphabétisation et la formation en français des adultes posent des défis importants. Il faut soutenir l'apprentissage du français dans les familles dont un des conjoints est de langue anglaise, favoriser l'intégration des nouveaux arrivants, re franciser les personnes qui le souhaitent. En même temps, il faut permettre aux francophones de s'intégrer à un marché du travail anglophone.

Ces défis ne peuvent être relevés avec succès uniquement par le secteur de l'alphabétisation et de la formation des adultes. C'est toute la communauté qui est ici en cause. Le développement de l'alphabétisme dans les communautés francophones en milieu minoritaire dépend des orientations collectives prioritaires qui seront adoptées au sein de chaque communauté et de ses institutions. Le développement de l'alphabétisme dépend également des services créés, de l'attrait que la communauté exerce sur les gens auxquels elle s'ouvre et de sa capacité à retenir ses membres.

Mettre l'alphabétisme au centre des projets communautaires

Les communautés n'accordent pas à l'alphabétisme et à l'éducation des adultes la place centrale qui leur revient. Pourtant, la vigueur d'une communauté relève fortement de la participation et de l'engagement de ses membres. L'action citoyenne de son côté doit être nourrie par une réflexion et des échanges de points de vue qui s'appuient sur une information riche et facilement accessible. Pour y avoir accès, les gens, tous les gens, ont besoin d'acquérir les compétences essentielles qui procurent une vie satisfaisante au sein d'une communauté dynamique.

Donner une image positive à l'alphabétisation

Les personnes peu alphabétisées hésitent à s'engager dans un processus d'alphabétisation de peur qu'on porte un jugement négatif sur leur difficulté à lire et à écrire. Cette image dévalorisante de l'apprenant potentiel doit être changée en faisant valoir le caractère universel et continu de l'apprentissage. Les mots pour dire cette réalité doivent être choisis avec soin pour éviter toute forme de mépris, de préjugés et d'exclusion.

Offrir des services d'éducation « du berceau à la tombe »

Lorsqu'ils existent dans une communauté, les services d'alphabétisation, sont trop souvent incomplets. Ils ne satisfont pas aux besoins diversifiés d'une clientèle aux multiples facettes : immigrants, parents d'enfants d'âge scolaire, aînés, jeunes, etc. Ils offrent des bouts ou des morceaux de programmes sans liens les uns aux autres. Ils manquent de continuité. Seul un continuum de services peut offrir une formation tout au long de la vie. Une telle continuité dans l'éducation des adultes exige que les fournisseurs de services éducatifs, de tous les types et de tous les niveaux, travaillent en concertation et de façon complémentaire.

Obtenir un financement stable

Les services d'alphabétisation et de formation des adultes sont fragiles, même si ce degré de fragilité varie d'une communauté à l'autre. Plusieurs d'entre eux reposent sur un bénévolat qui tend à s'essouffler. Tous font face à un financement insuffisant qui en plus est basé sur des projets, ce qui le rend instable. Il est urgent d'obtenir des instances gouvernementales un financement structurant qui reconnaît l'apport de ce secteur d'activités au développement de la société.

Travailler ensemble

Toutes les personnes présentes à la consultation ont reconnu l'importance d'établir des mécanismes de collaboration et de concertation entre les différents acteurs sociaux pour faire progresser le dossier de l'alphabétisme en français au pays. Ces ententes et ces échanges peuvent prendre des formes multiples et toucher tous les paliers d'organisation, respectant ainsi les différentes réalités provinciales et territoriales. Mais on doit quand même s'appuyer sur une structure stable, capable de fournir des résultats durables.

CONSTATS DES RENCONTRES NATIONALES

Dans le cadre de la consultation pancanadienne, des efforts ont été consentis pour rencontrer les dirigeants de certaines organisations nationales. Voici la liste de ces groupes :

- la Société Santé en français;
- la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada;
- le Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada;
- le Réseau de développement économique et d'employabilité de la francophonie canadienne.

Ces rencontres nationales avaient comme objectif de servir de complément aux discussions provinciales et territoriales avec des organisations qui collaborent et œuvrent en étroite collaboration avec la FCAF ou dans le champ de la formation des adultes.

Mentionnons tout d'abord que sans l'avoir vraiment planifié, les rencontres nationales, ont premièrement validé la pertinence des orientations stratégiques retenues par le conseil d'administration de la FCAF. Ainsi, les représentants des organisations ont validé la nécessité de voir le champ d'intervention de la FCAF englober le développement des compétences essentielles, par le biais d'efforts axés sur le continuum de services, ainsi que par le partenariat.

Les rencontres ont également été l'occasion de valider l'importance des enjeux reliés à l'alphabétisation et à la formation des adultes dans les communautés francophones au Canada, et ce, malgré le sous-financement évident et chronique qui s'acharne sur le secteur.

Les rencontres nous ont également permis de confirmer le grand nombre d'acteurs impliqués en développement des compétences essentielles. Pour sa part, afin d'y contribuer de façon pertinente, la FCAF, doit faire la part de travail qui lui revient, et s'adjoindre des partenaires et collaborateurs pour assumer le suivi.

Les échanges nationaux ont permis également de confirmer l'intérêt des partenaires nationaux rencontrés. Ils souhaitent maintenir le dialogue non formel sur les enjeux en question, par le biais d'une ou deux rencontres annuelles pour permettre des échanges constructifs de part et d'autre.

Ainsi, les rencontres nationales ont permis de dégager une volonté de collaboration et un intérêt soutenu à l'égard du développement des compétences et de l'alphabétisation. Toutefois, il n'est pas question de modifier la nature du partenariat informel qui existe actuellement au niveau national. Par contre, les partenaires nationaux ont également ajouté que les synergies pourraient possiblement évoluer sur le terrain, entre les partenaires directement impliqués dans la prestation des services.

CONSTATS DES RENCONTRES AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Afin que la consultation nationale tienne compte d'échanges avec les partenaires financiers de la FCAF, deux rencontres ont été organisées avec des ministères fédéraux, soit Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) et Patrimoine canadien. Ces rencontres ont permis à la FCAF de rappeler à ses partenaires financiers les objectifs visés par la démarche de consultation nationale sur la gouvernance et de sonder l'opinion des partenaires.

Notons que dans les deux cas, les représentants des partenaires gouvernementaux ont réaffirmé l'importance du travail effectué par la FCAF et ses membres. Pour les représentants de Patrimoine canadien, ce travail vient compléter celui des organismes nationaux sur le plan du développement global des communautés officielles. Pour les représentants de RHDC, le travail effectué par la FCAF sert de courroie de transmission et de liaison avec le ministère. La FCAF permet ainsi au ministère de se tenir au courant des réalités du terrain et de les répéter au sein du ministère.

Les représentants de RHDC ont réitéré l'importance du lien entre leurs contributions financières et les projets de développement des compétences, partout au Canada. La préoccupation du développement des capacités des acteurs du réseau de l'alphabétisation en français demeure entière pour le ministère. Par le biais de la FCAF, le ministère peut envisager le développement de ce réseau essentiel à l'atteinte des objectifs ultimes de création des compétences, d'emplois et, par surcroît, de développement de l'économie.

Les représentants des ministères, tant de RHDC que du Patrimoine canadien, ont également été intéressés par le principe de la nécessité d'étendre les partenariats pour assurer l'atteinte des objectifs visés par le rattrapage en alphabétisation. La rencontre a également permis de mettre en lumière la variété de terminologie utilisée au pays telle que : *alphabétisation, littératie, formation des adultes et développement des compétences*. Malgré cette variété de terminologie, la difficulté d'atteindre la population visée demeure entière.

La rencontre avec les représentants de Patrimoine canadien a également permis d'envisager des possibilités de collaboration avec d'autres partenaires financiers du palier fédéral. Les représentants des deux ministères attendent donc la fin des consultations pour examiner les décisions que prendront les administrateurs de la FCAF afin de poursuivre leur appui à l'organisation et à son réseau.

RAPPORT ENTRE LA VISION COLLECTIVE ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA FCAF

Une importante découverte découle de cette consultation : il existe un lien direct entre les observations et les analyses des personnes présentes aux rencontres de la consultation et les orientations stratégiques adoptées par les organismes membres de la FCAF.

Les personnes présentes aux rencontres tenues dans le cadre de cette consultation, ont largement corroborées, par leur propos sur l'ensemble des thématiques abordées (buts et défis en communs, possibilités de collaboration, résultats souhaités, etc.) les orientations stratégiques que se sont données les organismes membres de la FCAF.

Les quatre orientations stratégiques de la FCAF semblent répondre aux constats identifiés par les principaux acteurs rencontrés lors de la consultation : lever les obstacles auxquels font face les personnes apprenantes adultes, rendre avantageux l'apprentissage du français, mettre l'alphabetisation au centre des projets communautaires, donner une image positive à la formation, offrir un continuum de services, attirer les ressources nécessaires et, enfin, travailler ensemble.

Ce qui signifie que les orientations stratégiques de la FCAF peuvent servir d'éléments de base et de point de départ pour formuler un modèle de gouvernance qui reflètera également les attentes des communautés. Il faut prêter une attention particulière au fait que cette gouvernance doit refléter les attentes de partenariats et de collaborations stimulées par les consultations des communautés francophones partout au pays.

En appui à ce critère souhaité de collaboration, ajoutons l'augmentation du nombre et la variété d'intervenants dans le domaine de l'alphabetisation et du développement des compétences essentielles. Nous constatons ce phénomène d'augmentation des intervenants depuis la parution d'études présentant l'ampleur du défi, l'évolution des structures communautaires et gouvernementales, et le défi d'atteindre une plus grande cohésion dans le rayonnement auprès des personnes apprenantes.

Les consultations ont permis de confirmer qu'il doit y avoir une plus grande diversité d'acteurs clés réellement inclus et impliqués dans le développement du dossier d'alphabetisme et des compétences en français au Canada.

LA GOUVERNANCE À L'APPUI DU DOSSIER D'ALPHABÉTISME EN FRANÇAIS AU CANADA

Les consultations nous mènent à réaffirmer la nécessité de revoir la gouvernance actuelle de la FCAF, et en fait celle également du dossier d'alphabétisation en français, tel qu'on l'avait déjà affirmé dans le plan stratégique de la FCAF adopté par ses organismes membres.

Les personnes présentes aux consultations ont d'abord discuté de leurs buts, défis et résultats souhaités en commun. Les animatrices et animateurs des consultations leur ont ensuite demandé d'identifier les éléments clés d'une nouvelle structure de gouvernance pour le dossier d'alphabétisation en français au niveau pancanadien.

Les organismes membres ont été consultés également lors de discussions en personne afin de faire ressortir leurs attentes et préoccupations quant à un nouveau modèle de gouvernance.

Les éléments clés ont été identifiés dans le cadre des cinq principes de bonne gouvernance reconnus par l'Institut sur la gouvernance.

ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES CONSULTATIONS PROVINCIALES ET TERRITORIALES

De la part des personnes présentes aux consultations, les discussions entourant les principes de légitimité, de voix et d'orientation ont été plus approfondies. Quelques idées au sujet des principes de rendement, de responsabilisation et d'équité se sont ajoutées.⁹

Légitimité et voix

En ce qui concerne le principe de légitimité et voix, quatre éléments clés ont été le plus souvent identifiés :

- la nécessité d'établir des tables de concertation ou des réseaux aux paliers provinciaux et territoriaux qui regrouperaient les divers intervenants.
- les apprenants doivent avoir une place à la table.
- l'inclusion d'un plus grand nombre (aussi élevé que possible) d'intervenants variés et de différents niveaux. Dans certaines régions on a souligné des modèles existants similaires, tels que les modèles de gouvernance de la Société Santé en français, du Consortium national de la formation en santé et du Réseau de développement économique et d'employabilité.
- certaines des discussions ont mentionné des intervenants potentiels provenant de divers secteurs clés, dont ceux de la santé, de l'économique, de l'emploi, de l'éducation, du communautaire, de la petite enfance, du secteur privé, etc. Ces secteurs étaient déjà représentés par les secteurs clés invités aux consultations. Par contre, le secteur public ou les différents paliers de gouvernement (municipal, provincial, national) ont été notés le plus souvent. Certaines personnes présentes croyaient que le gouvernement devrait jouer un rôle actif à la table tandis qu'autres jugeaient qu'un rôle d'observateur serait suffisant.

Il y a eu certains commentaires à l'effet que la représentation devrait se faire par province et territoire ayant un vote chacun, mais plusieurs provinces et territoires ne se sont pas prononcés sur le sujet. Cependant, un point de vue directement opposé à cette forme de représentation a été soulevé en faveur d'une représentation asymétrique qui refléterait les réalités des régions.

⁹ Voir Annexe D : Définitions des cinq principes de bonne gouvernance

D'autres suggestions pouvant guider le choix de modèles de gouvernance visaient à assurer que le modèle soit assez souple, que les représentants au conseil d'administration soient des bénévoles élus, que leur mandat ne soit pas trop long et que leur nombre ne soit pas trop élevé.

Cependant, dans toutes les consultations le constat le plus marquant a fait état des changements nécessaires tant aux niveaux des régions, des provinces ou des territoires qu'au niveau pancanadien. Ces changements devraient se faire soit en établissant des tables de concertation ou de nouveaux réseaux, soit en modifiant des structures existantes pour accommoder des intervenants plus divers.

Orientation

Le principe d'orientation se penche sur la vision et la direction que se donne la gouvernance de l'organisme.

Les thèmes de concertation, de collaboration et de partenariat, de formulation d'une philosophie et de stratégies communes et la nécessité d'avoir une vision inclusive furent identifiés par la grande majorité des personnes présentes. Cette suggestion soulignait d'une certaine façon à quel point il était important pour la FCAF de maintenir une approche participative et inclusive.

La grande majorité des personnes présentes a aussi indiqué que le but ultime de la FCAF serait d'être le porte-parole et le défenseur de l'alphabétisation au niveau pancanadien. Elle serait donc à ce titre responsable de tenir compte des besoins globaux des personnes apprenantes partout au pays, et de le faire, selon plusieurs, en appuyant aussi les besoins des organismes sur le terrain.

D'autres ont suggéré que l'orientation devait s'adapter aux changements chez les bailleurs de fonds (ex. intégration et développement économique) ainsi qu'aux changements dans la communauté.

Rendement, responsabilisation et équité

Les personnes présentes avaient moins de suggestions à partager sur trois derniers principes de gouvernance. Cependant, les indicateurs de rendement ont été identifiés comme importants pourvu qu'ils soient mesurables, bien compris et soumis à un suivi.

ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DES RENCONTRES POST-CONSULTATIONS AVEC LES MEMBRES DE LA FCAF

Lorsque nous avons rencontré les équipes des organismes membres (conseil d'administration et personnel) directement à la suite des consultations, celles-ci ont partagé leurs attentes plus précises en rapport avec une nouvelle structure de gouvernance au niveau pancanadien.

Il est évident que la grande majorité des organismes membres cherchent une nouvelle structure de gouvernance et s'attendent à ce que les changements à la structure actuelle ne soient pas seulement superficiels. La nouvelle structure doit être souple, efficace et axée sur les besoins et réalités des personnes apprenantes adultes. Les résultats de ces changements doivent être concrets et, plus précis, c'est-à-dire, ils doivent rehausser la véritable influence de la FCAF et offrir des moyens d'accentuer l'importance et la visibilité de l'alphabétisation.

Légitimité et voix

Le grand constat en commun chez les organismes membres est la nécessité de créer un espace de discussion et de concertation pour les principaux acteurs intéressés à la question de l'éducation des adultes.

Suggestions précises :

- constituer un conseil sectoriel qui s'occuperait d'une partie du rôle stratégique et qui serait composé de cinq à six individus représentatifs, entre autres, des secteurs de la santé, de l'économique, des syndicats, des prestataires de services, des individus et des gouvernements.
- d'une part on suggère de ne pas tenir compte de la représentation géographique pour choisir plutôt une représentation asymétrique reflétant la réalité des régions. D'autre part, on suggère d'assurer une représentation pour chacune des provinces de l'Atlantique et chacun des territoire.;
- établir des tables de concertation, soit par thématique ou par besoins et/ou établir deux tables officielles : une regroupant les prestataires de services et l'autre regroupant les autres intervenants.
- faire en sorte que les organismes nationaux, les organismes provinciaux en alphabétisation et en formation des adultes siègent au niveau pancanadien. Les organismes provinciaux qui oeuvrent dans d'autres secteurs (santé, économique, etc.) membres de la FCAF sans nécessairement siéger au CA et devraient travailler à la promotion de l'alphabétisation sur les lieux de la prestation des services.
- établir une structure par province/territoire qui regroupe les intervenants et puise sa représentation dans la FCAF. Cette structure assumerait le rôle stratégique tandis que l'organisme membre se concentrerait sur la prestation des services.
- réserver un minimum et un maximum de sièges flottants au sein du conseil d'administration et les offrir à divers individus, organismes, institutions, etc. reflétant des actualités et des besoins;
- réserver des places pour des personnes apprenantes au sein du conseil d'administration de la FCAF.

Orientation

Les grands thèmes en commun ont été l'importance d'un plan d'action d'ensemble basé sur les résultats, l'importance d'un seul but à atteindre et celle d'une vision commune basée sur l'apprentissage tout au long de la vie.

Suggestions précises :

- élargir le champ d'action pour une ouverture vers les « adultes qui apprennent » qui soit plus large que l'alphabétisation et déterminer si cela inclut aussi la francisation. Ce changement exigerait donc un changement de nom – « fédération » et « alphabétisation » ne reflètent plus la réalité. Dans cette même veine, il faudrait bien définir les termes alphabétisation, personne apprenante et francophone pour en avoir une compréhension commune.
- donner la priorité aux besoins des personnes apprenantes et des communautés par rapport aux besoins des intervenants et des organismes, de sorte que les personnes apprenantes peu alphabétisées demeurent au cœur du modèle de gouvernance.
- soutenir les provinces et territoires qui appuieront en retour les organismes de leurs régions; Bien que les efforts et les activités des provinces et des territoires ne seraient pas dirigés par la FCAF, celle-ci jouerait un rôle d'intermédiaire entre les intervenants et les organismes sur terrain et assurerait le partage des pratiques exemplaires.
- s'assurer que la FCAF adopte un rôle stratégique et opérationnel sur le plan de la promotion, la représentation et la défense de l'alphabétisation et du rôle des organismes provinciaux. Elle aurait ainsi un poids politique suffisamment important. Au niveau opérationnel, elle chercherait à tirer le meilleur parti possible des ressources, du partage et de la promotion des échanges des pratiques exemplaires.

Rendement

Suggestion précise :

- reconnaître l'importance de la collecte de données, du suivi et de l'évaluation et s'assurer que les données sont recueillies dans toutes les régions.

Responsabilisation

Suggestions précises :

- aborder les inquiétudes par rapport aux ententes entre intervenants et au niveau de la compréhension de leur rôle.
- s'assurer / Favoriser que l'organisme membre joue le rôle de leader en région dans le domaine.

Équité

Suggestions précises :

- être ouvert envers tous les intervenants et leur offrir un environnement collaboratif qui crée un sentiment d'appartenance et d'engagement où ils seront des « partenaires » et pas seulement des « membres ».
- placer la concertation et la communication au cœur de la nouvelle structure.
- viser une situation d'avantage mutuel où chacun bénéficie de la collaboration avec l'ensemble.
- reconnaître les différentes priorités des régions et s'assurer que chaque province et territoire soit traité de façon équitable.

Nous pouvons donc établir des liens très solides entre ce que les organismes membres ont exprimé comme attentes et ce qui avait été énoncé dans la proposition adoptée au mois de juin dernier. Cette proposition était la suivante : la personne apprenante doit demeurer la raison d'être et le centre des préoccupations de la nouvelle fédération et les membres actuels doivent recevoir l'aide et le soutien requis pour prendre pleinement leur place dans la nouvelle structure.

Au début du projet de consultation, un sondage a été fait auprès des administrateurs pour connaître leur attentes au sujet d'un nouveau modèle de gouvernance. Les résultats de ce sondage sont également alignés sur les constats soulevés au cours des consultations auprès des communautés et des organismes membres.

Cependant, il y a une divergence importante entre l'énoncé « Assurer que le terme *alphabétisation* soit présent dans les énoncés, tout en élargissant le continuum de services » et les propos qui nous ont été communiqués. Les propos recueillis lors de la consultation indiquent que le terme « alphabétisation » ne reflète plus la réalité et que le nom de la FCAF devrait être changé en conséquence. Il faut aborder cette question avec les organismes membres et l'étudier dans le contexte du nouveau modèle de gouvernance. Ces discussions risquent d'avoir une influence importante sur des éléments de la gouvernance tels que la structure, le mandat, la composition des équipes d'intervenants, etc.

NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE

1) Rappel de la structure actuelle de la FCAF

La structure actuelle de gouvernance de la FCAF comprend un conseil d'administration composé de neuf administrateurs :

- une représentation des provinces de l'Atlantique autre que le Nouveau-Brunswick;
- une représentation du Nouveau-Brunswick;
- une représentation du Québec;
- une représentation de l'Ontario;
- une représentation du Manitoba et de la Saskatchewan;
- une représentation de l'Alberta et de la Colombie-Britannique;
- une représentation du Nord;
- deux représentations du Réseau permanent des personnes apprenantes.

Quatre de ces membres occupent les postes de présidence, vice-présidence, trésorerie et secrétaire.

Les membres de la FCAF regroupent 12 organismes provenant des provinces et territoires (sauf le Nunavut) et un organisme associé (FORA) qui œuvrent à différents niveaux dans le domaine de l'alphabétisation et de la formation des adultes en français.

Le nouveau modèle de gouvernance doit être en mesure de :

- Réaliser les orientations stratégiques de la FCAF
 - Ces orientations correspondent aux constats et analyses des personnes présentes lors de la Consultation nationale
- Satisfaire aux principes de bonne gouvernance
 - Les cinq principes reconnus de bonne gouvernance satisfont aux attentes des personnes présentes aux consultations. Les cinq principes sont : 1) légitimité et voix 2) orientation 3) rendement 4) responsabilisation et 5) équité.

La planification stratégique adoptée par l'Assemblée générale annuelle de la FCAF en juin 2009 proposait à la fois une orientation visant le développement des *compétences-plus* et le *développement d'un continuum de services par l'entremise de partenariats, de coalitions et d'un projet de société*.

La consultation pancanadienne a révélé et confirmé le besoin d'intensifier le réseautage aux niveaux provincial, territorial et régional entre les prestataires de services, les organismes communautaires et les autres partenaires stratégiques. Un réseautage fort permet de faire avancer le dossier de l'alphabétisation et des compétences essentielles en région et dans l'ensemble du Canada.

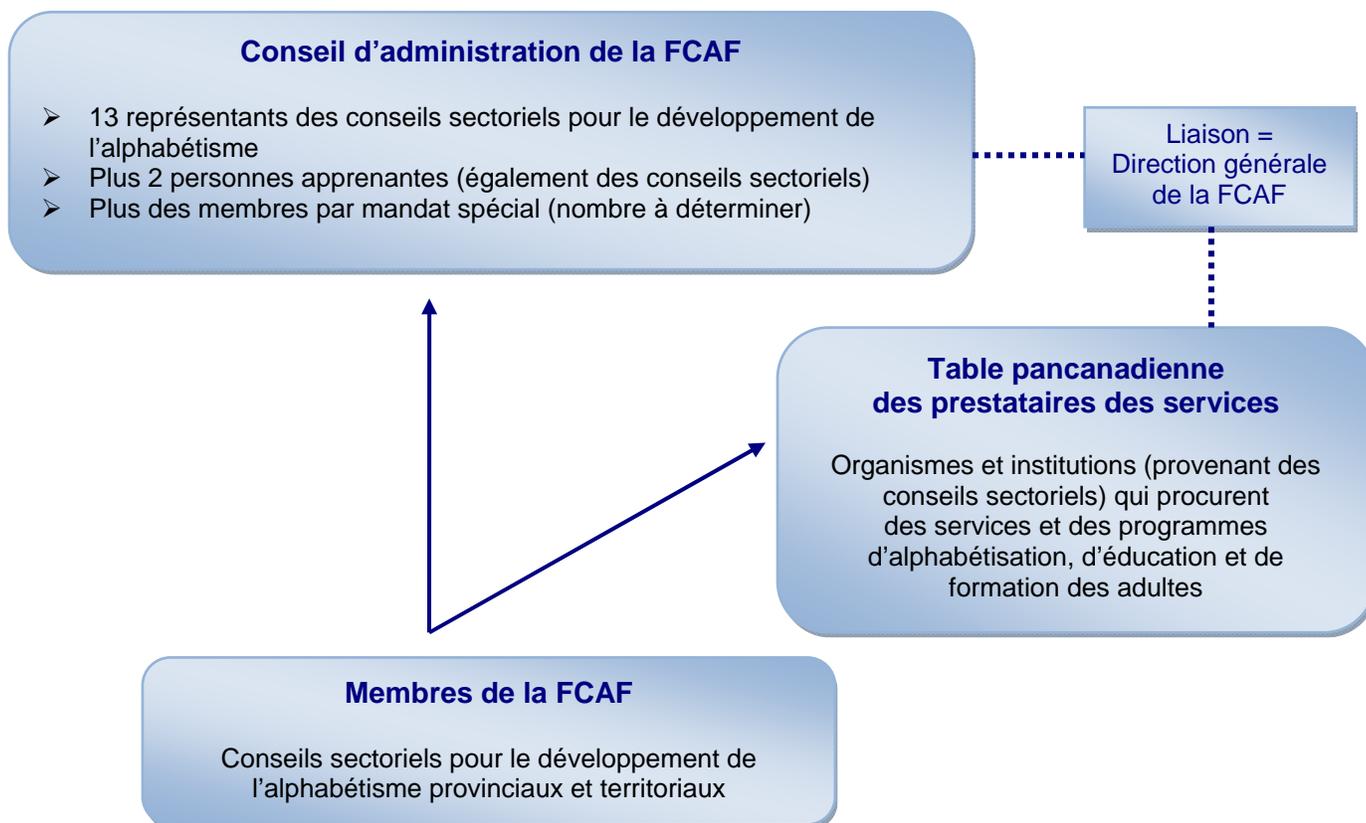
L'élément clé du nouveau modèle de gouvernance sera donc sa capacité de rassembler les différents espaces géographiques d'intervention (provincial, territorial, pancanadien), les différents acteurs et les différents secteurs affectés et concernés par le niveau d'alphabétisme chez les francophones dans une structure intégrée de gouvernance.

2) Le nouveau modèle de gouvernance accepté par les membres lors de l'AGA 2010

Voici les principes de base du modèle de gouvernance :

- 1) La FCAF sera composée des **conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme** de chaque province et territoire. Ces conseils sectoriels seront les membres de la FCAF et auront pour mandat le développement de l'alphabétisme, de l'éducation et de la formation des adultes au niveau provincial et territorial.
- 2) Le **conseil d'administration** de la FCAF sera composé, en majorité, de délégués issus des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme;
- 3) Les prestataires de services d'alphabétisation, d'éducation et de formation des adultes, qui siègent au sein des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme, formeront la **Table pancanadienne des prestataires des services**.

La nouvelle structure de gouvernance de la FCAF est la suivante :



La composition et le rôle des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme, du conseil d'administration et de la Table pancanadienne des prestataires des services sont :

a) Conseil sectoriel pour le développement de l'alphabétisme

Le Conseil sectoriel pour le développement de l'alphabétisme est la structure organisationnelle et de gouvernance que se donne chaque province et territoire afin de :

- rassembler l'ensemble des acteurs d'une province ou d'un territoire intéressés par les questions d'alphabétisme, d'alphabétisation et de développement des compétences essentielles;
- élaborer, planifier et coordonner les orientations stratégiques en matière de développement de l'alphabétisme (promotion, réseautage, sensibilisation, etc.);
- favoriser l'implantation de programmes et services en alphabétisation, compétences essentielles, éducation et formation des adultes;
- devenir le centre d'expertise en matière d'alphabétisation, de compétences essentielles, d'éducation et de formation des adultes;
- autres...

Le leadership des membres actuels de la FCAF sera la pierre angulaire du processus d'implantation des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme dans les provinces et territoires.

Afin de respecter les différents acteurs et structures au sein des provinces et des territoires, nous devons permettre une application souple de ce concept de « Conseil sectoriel » dans les provinces et les territoires. Ces conseils pourront évoluer de manière formelle ou informelle, avec ou sans incorporation ou constitution légale. Le secrétariat pourrait être assumé par les membres actuels de la FCAF ou par un autre organisme communautaire provincial ou territorial dont la mission correspond aux objectifs poursuivis par la FCAF et les partenaires.

Il est envisagé que les conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme rassemblent de nombreux partenaires de divers secteurs ainsi que les personnes directement concernées, à savoir les personnes apprenantes. Chaque province et territoire pourrait choisir la composition de leur conseil sectoriel. Donc, en plus des personnes apprenantes et des organismes directement impliqués dans les domaines de l'alphabétisation et de la formation des adultes, notons à titre d'exemple les secteurs et organismes suivants : porte-parole francophone de la province ou territoire, collèges et universités, conseils scolaires, centres scolaires communautaires, petite enfance, immigration, communautaire, éducation, économie et employabilité, santé, immigration, gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux.

Bien que les conseils puissent varier entre provinces et territoires, nous soulignons qu'il serait important d'établir des critères de base afin de respecter les principes de bonne gouvernance. Les provinces et territoires pourront ainsi étendre leur composition, mais devront satisfaire aux critères de base pour pouvoir être membre de la FCAF.

Le nom de « *Conseil sectoriel pour le développement de l'alphabétisme* » est une suggestion. Nous croyons que chaque province et territoire adoptera sans doute le nom de son choix.

b) Conseil d'administration

- i. Treize représentants provenant des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme
 - les conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme de chaque province et territoire auront la responsabilité de nommer un certain nombre (à déterminer) de délégués à l'AGA de la FCAF;
 - ces délégués satisferont, quant au nombre et au profil, aux critères qui seront définis par les futurs statuts et règlements généraux de la FCAF;
 - un (1) délégué de chacun des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme, membre de la FCAF (13 au total) sera nommé au CA de la FCAF;
 - les élections au conseil d'administration auront lieu lors de l'Assemblée générale annuelle;
 - la durée des mandats, le mode de mise en candidature et l'élection au CA, l'élection aux postes de présidence, vice-présidence, secrétaire et trésorier restent à déterminer.

- ii. Deux sièges réservés aux personnes apprenantes
 - les conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme auront la responsabilité de mettre en candidature au moins une (1) personne apprenante qui participera à l'AGA;
 - du nombre total de personnes apprenantes présentes à l'AGA, deux personnes seront nommées au conseil d'administration de la FCAF;
 - le mode de sélection, de mise en candidature ou d'élection des personnes apprenantes pour siéger au conseil d'administration de la FCAF reste à déterminer;
 - les élections au conseil d'administration auront lieu lors de l'Assemblée générale annuelle;
 - la durée des mandats reste à déterminer.

- iii. Un minimum et/ou maximum de membres par mandat spécial
 - le conseil d'administration de la FCAF pourra réserver un certain nombre de sièges au conseil d'administration à des personnes représentant des secteurs socio-économiques, des organismes, des gouvernements ou des experts indépendants afin de fournir l'expertise requise;
 - le nombre, la durée, les critères, le processus, etc. des candidatures au conseil restent à déterminer ;
 - ces délégués ne seront pas élus à l'AGA, mais nommés sur résolution du CA.

Les nouveaux statuts et règlements devront prévoir les modes de représentativité afin d'assurer une présence sectorielle (santé, économie, éducation, etc.) et géographique des administrateurs du conseil d'administration de la FCAF.

Conformément aux principes de la gouvernance stratégique en vigueur au sein de la FCAF le rôle du conseil d'administration consiste à :

- fournir les orientations stratégiques;
- définir les choix stratégiques;
- embaucher les membres de la direction générale et évaluer leur rendement;
- développer les relations avec les communautés et rester en contact constant;
- approuver les programmes et les budgets;
- s'assurer de l'intégrité des processus de suivi.

Le conseil d'administration a un rôle à jouer qui lui est propre et donc différent de celui de la permanence. Il ne faut pas oublier que l'apport des administrateurs est une valeur ajoutée à l'ensemble organisationnel. La direction générale et l'équipe de gestion de la FCAF sont responsables de la mise en œuvre des orientations de l'organisation.

c) Table pancanadienne des prestataires de services

Afin d'assurer la mise en œuvre des orientations stratégiques de la FCAF et des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme, une « Table pancanadienne des prestataires de services » regrouperait les représentants de différents groupes, organismes et institutions. Ces « Prestataires » ont la responsabilité d'offrir des programmes et des services dans les provinces et territoires en matière d'alphabétisation, d'alphabétisation familiale, d'alphabétisation en milieu de travail, de compétences essentielles, d'éducation et de formation des adultes. Ils feront partie des conseils sectoriels pour le développement de l'alphabétisme provinciaux et territoriaux.

Les organismes rassemblés autour de cette Table seront chargés de la mise en œuvre des planifications stratégiques provinciales, territoriales et pancanadienne. Il s'agirait donc d'un forum de partage et d'arrimage extrêmement important pour l'ensemble du mouvement de l'alphabétisme en français.

Afin d'assurer la mise en œuvre des initiatives pancanadiennes et des projets de l'ensemble des conseils sectoriels, la direction générale de la FCAF assurera la coordination de la *Table pancanadienne des prestataires des services* et la liaison avec le conseil d'administration de la FCAF.

Il serait envisageable que la FCAF rassemble annuellement l'ensemble des administrateurs de son conseil d'administration et les membres de la Table des prestataires des services afin de faire le point sur les avancées du mouvement de l'alphabétisme en français.

3) Cohérence du modèle par rapport aux orientations stratégiques de la FCAF, aux constats soulevés aux cours des consultations et aux principes de bonne gouvernance

Le modèle de gouvernance proposé satisfait au plan stratégique que veut réaliser la FCAF, tout en offrant aux provinces et territoires les outils nécessaires pour mieux réussir au niveau de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Cette nouvelle structure de gouvernance permettra de respecter les orientations stratégiques en appuyant la réalisation des objectifs tels que :

- la promotion de l'alphabétisme en français au Canada – véhiculer une vision commune, portée par l'ensemble des partenaires;
- la création et le partage d'expertises au bénéfice de ses membres et partenaires;
- le développement et la dynamisation de la recherche;
- la rédaction, distribution et promotion de publications;
- le parrainage de projets pancanadiens;
- l'identification de l'ensemble des ressources essentielles à l'atteinte des résultats visés.

Ce modèle intègre tout les constats soulevés aux cours des consultations tels que la nécessité de :

- se regrouper en région et au niveau pancanadien;
- inclure le plus grand nombre d'intervenants et d'intervenantes possible sans trop augmenter le nombre d'administrateurs au conseil;

- permettre l'inclusion des instances nationales dans les délibérations au niveau pancanadien (par l'entremise de membres par mandat spécial);
- fournir un espace de discussion pour les prestataires de services afin de faciliter l'échange d'expertise et de pratiques exemplaires;
- assurer une vision commune et un plan d'action commun;
- respecter les différences entre les régions;
- assurer une place pour les personnes apprenantes et les organismes membres.

Ce modèle satisfait aussi à tous les principes de bonne gouvernance soit :

- légitimité et voix : divers acteurs clés rassemblés autour de la même table, représentation régionale, élection des représentants par les Conseils, place aux personnes apprenantes;
- orientation : se doter d'une vision commune qui reflète les réalités de tous les intervenants et intervenantes et qui satisfait mieux aux besoins des personnes apprenantes;
- rendement et indicateurs de succès : assurer une approche commune;
- responsabilisation : connaître et comprendre qui fait quoi et identifier les rôles adéquats pour les intervenants et intervenantes;
- équité : œuvrer ensemble pour que toutes les personnes apprenantes adultes puissent réussir.

Quant à sa capacité d'appuyer les orientations stratégiques, ce modèle assurera que la FCAF est un chef de file du développement du dossier d'alphabétisme et de compétences essentielles. Son rôle sera concentré sur les besoins des personnes apprenantes dans le sens global. La FCAF travaillera conjointement avec les conseils sectoriels des provinces et territoires pour faire progresser le plan stratégique de l'alphabétisme.

Le rôle de la FCAF consistera aussi à effectuer de la promotion et de la représentation au niveau pancanadien et à outiller et à faciliter les travaux des conseils sectoriels. Le rôle des conseils sectoriels comprendra la planification et la coordination des stratégies sur terrain. Quant aux prestataires de services d'alphabétisation et de formation des adultes, leur rôle sera d'assurer la mise en œuvre des programmes et services soutenant les stratégies dans les provinces et territoires qui, pour leur part, appuieront le plan stratégique au niveau pancanadien.

RECOMMANDATIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE

La progression vers le modèle de gouvernance proposé pourrait se faire par étape, au cours d'une période de transition jugée appropriée concernant les opérations de la FCAF et la réalisation de son plan stratégique, et en fonction des changements requis à ses statuts et règlements.

Étape 1 :

Pendant une période transitoire définie, on pourrait conserver la composition actuelle du conseil d'administration ou la modifier pour inclure la représentation de chaque province et territoire. Si la composition du conseil d'administration est modifiée, cette représentation pourrait être assumée provisoirement par une personne représentante de chaque organisme membre en attendant l'établissement des conseils sectoriels dans les provinces et territoires. À une date déterminée d'avance, les membres de la FCAF deviendront les conseils sectoriels provinciaux et territoriaux qui seront responsables de l'élection du conseil d'administration.

Suite aux changements requis aux statuts et règlements, le conseil d'administration aurait le pouvoir discrétionnaire d'ajouter des sièges pour membres par mandat spécial au sein du conseil d'administration afin d'inclure certaines expertises jugées pertinentes.

Étape 2 :

Les conseils sectoriels provinciaux et territoriaux pourraient être formés avec l'appui de la FCAF.

Étape 3 :

Lorsque les personnes représentantes des conseils sectoriels assumeront leurs postes comme administrateurs et administratrices du conseil d'administration, la Table pancanadienne des prestataires des services pourrait être mise sur pied. Ces prestataires des services devront faire partie du conseil sectoriel de leur province ou territoire.

Étape 4 :

Les rôles pourraient être clarifiés et assignés comme suit :

- le conseil d'administration assume le rôle stratégique de la réalisation du plan stratégique de la FCAF, de la promotion, sensibilisation et revendication du dossier de formation des adultes et de l'amélioration de la situation globale des adultes peu alphabétisés. Le conseil d'administration assure aussi l'appui nécessaire aux conseils sectoriels provinciaux et territoriaux pour rehausser leur capacité en région.
- les conseils sectoriels provinciaux et territoriaux offrent un forum de cohésion et de concertation au niveau des provinces et des territoires pour mettre en œuvre le continuum de services et de s'assurer de bien satisfaire aux besoins des personnes apprenantes. Les conseils seront libres d'identifier leurs membres (en tenant compte des critères de base établis par la FCAF) ainsi que d'étendre le rôle et les responsabilités respectifs de ceux-ci. La FCAF pourrait soutenir et favoriser les échanges de pratiques exemplaires pour améliorer le rendement en région.
- la Table pancanadienne des prestataires des services permet l'échange des pratiques exemplaires et d'expertises et offre un forum de collaboration opérationnelle. Cette Table fournit des expertises concernant le contenu et les opérations au conseil d'administration afin de s'assurer que les décisions de ce dernier tiennent compte des réalités sur terrain.

RÉSOLUTION ACCEPTÉE LORS DE L'AGA 2010

Les membres de la FCAF réunis lors de l'AGA 2010 ont accepté:

1. Que le rapport de la Consultation nationale 2009-2010 de la FCAF sur son modèle de gouvernance intitulé « Tous à bord ! Rapport final : Consultation de la FCAF » soit présenté aux délégués réunis dans le cadre du Forum et de l'AGA 2010. Le rapport inclura le Modèle de gouvernance (concepts et principes) adopté par les membres du CA lors de la réunion tenue les 20 et 21 mai 2010 à Ottawa et sera proposé aux délégués.
2. Que le nouveau modèle de gouvernance proposé par les membres du CA soit adopté.
3. Que le conseil d'administration soit mandaté pour concevoir un plan de mise en œuvre d'ici la fin octobre 2010 (définition de concepts et calendrier de réalisation) du modèle de gouvernance et que ce plan de mise en œuvre soit soumis aux membres de la FCAF pour son acceptation avant son implantation.
4. Que le conseil d'administration soit mandaté pour réviser les statuts et règlements généraux de la FCAF conformément aux changements que le nouveau modèle de gouvernance exigera. Ces nouveaux statuts et règlements généraux devront être acceptés conformément aux statuts et règlements généraux présentement en vigueur à la FCAF (voir note pour information).

Note pour information :

Règlement n° 12 : Autres dispositions

12.1 : Révocation et modification des règlements

Les règlements de la Fédération peuvent être révoqués ou modifiés par voie d'un règlement adopté par le conseil d'administration et approuvé à 2/3 des voix des membres réunis en assemblée générale, annuelle ou extraordinaire. Aucune révocation ou modification n'entrera en vigueur et rien ne sera fait sans son autorité tant qu'elle n'aura pas été approuvée par le ministre de l'Industrie.

ANNEXE A : CALENDRIER DES CONSULTATIONS

Date	Province/ Territoire	Lieu	Heure
3 février 2010	Yukon	Salle communautaire 302, rue Strickland, Whitehorse	9 h à midi
11 février 2010	Île-du-Prince-Édouard	Centre Belle-Alliance 5, avenue Maris Stella, Summerside	9 h à midi
12 février 2010	Nouveau-Brunswick	Ramada Plaza l'Hôtel du Palais Crystal 499, rue Paul, Dieppe/Moncton	9 h 30 à 12 h 30
22 février 2010	Manitoba	Salle Promenade A, Hôtel Norwood 112, rue Marion, Saint-Boniface	12 h à 16 h
5 mars 2010	Ontario	Centre francophone de Vanier 270, avenue Marier, Ottawa	8 h 30 à 15 h
16 mars 2010 17 mars 2010	Saskatchewan	Bureau régional du Conseil des écoles fransaskoises 2320, avenue Louise, 2 ^e étage, Saskatoon	13 h à 16 h 9 h à midi
20 mars 2010	Territoires du Nord-Ouest	Bibliothèque municipale de Yellowknife Yellowknife	10 h à 13 h
26 mars 2010	Terre-Neuve-et-Labrador	65, chemin Ridge, suite 233, Saint-Jean	9 h à midi
7 avril 2010	Québec	CDEACF 110, rue Sainte-Thérèse, Montréal	9 h 30 à 12 h 30
9 avril 2010	Nouvelle-Écosse	Park Plaza Hotel and Conference Centre 240, avenue Brownlow, Dartmouth	14 h à 17 h
16 avril 2010	Colombie-Britannique	Collège Éducacentre 896, 8 ^{ième} avenue Ouest, Vancouver	9 h 30 à 12 h 30

Il n'y a pas eu de consultation animée dans la communauté francophone au Nunavut ni en Alberta. Au Nunavut, l'organisme associé, l'Association des francophones au Nunavut, a partagé les propos de la consultation avec les personnes présentes au Sommet de la francophonie tenu au Nunavut au mois de février. En Alberta, la direction générale de la FCAF a rencontré les représentants de l'Association canadienne-française de l'Alberta et d'Éduk pour discuter de la situation du dossier de l'alphabétisation et des compétences essentielles en français en Alberta.

ANNEXE B : NOMBRE DE PERSONNES PRÉSENTES PAR RÉGION ET PAR SECTEUR CLÉ

Consultations dans les provinces et territoires	YK	TNO	NUN	C-B	AB	SK	MB	ON	QC	N-B	I.-P.-É.	N-É	T-NL	Total
Nombre de personnes présentes	16	9	*	17	2	10	15	38	9	36	12	18	6	188
Nombre d'organismes	9	8	*	11	2	5	4	28	6	21	7	12	6	119
Nombre de personnes apprenantes	2			1			1	1		1	2	2		10

* Les propos de la consultation furent distribués lors du Sommet de la francophonie tenu au Nunavut en février 2010

Personnes présentes par secteur clé	YK	TNO	NUN	C-B	AB	SK	MB	ON	QC	N-B	I.-P.-É.	N-É	T-NL	Total
Alphabétisation	2	2		1		1	7	20	1	13	2	4	1	54
Personnes apprenantes	2			1			1			1	2	2		9
Autochtones (groupes alpha)														0
Autres				2				5	2	2	1			12
Chambre de commerce												1		1
Collège		1		4			1	3			2			11
Comités de parents						1		1				1	1	4
Communautaire	1	1		3			1	1	2	2	1	1	1	14
Conseil scolaire	2			1		2				1		1	1	8
Économique		1						1		5	1	2	1	11
Employeurs														0
Formation d'adultes				1	1	3	1		4	2	1			13
Gouvernement						1		5		4		1		11
Groupes alpha anglophones						1								1
Immigration	2			1						1	1	1		6
Organisme porte-parole francophone provincial	4	2		1	1	1	2	1		2		1	1	16
Petite enfance	1	1						1		1				4
Santé	1	1					1			1	1	1		6
Services à l'emploi	1						1							2
Syndicats				1										1
Universitaire				1						1		2		4
Total	16	9	0	17	2	10	15	38	9	36	12	18	6	188

Consultations avec organismes nationaux / bailleurs de fonds

Société Santé en français	Réseau de développement économique et d'employabilité de la francophonie canadienne
Réseau des cégeps et des collèges francophones du Canada	Patrimoine canadien
Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada	Ressources humaines et Développement des compétences Canada

ANNEXE C : RÉSULTATS DES SONDAGES DES PERSONNES PRÉSENTES AUX CONSULTATIONS

Question	Réponse	Total	%
1. La rencontre m'a permis de mieux comprendre les enjeux de l'alphabétisme au niveau provincial .	D'accord	87	78%
	Plus ou moins	20	18%
	Pas d'accord	4	4%
2. La rencontre m'a permis d'identifier des possibilités de mieux collaborer au niveau provincial .	D'accord	65	58%
	Plus ou moins	44	40%
	Pas d'accord	2	2%
3. J'ai une meilleure compréhension du rôle de mon organisme face au dossier de l'alphabétisme au niveau provincial .	D'accord	59	54%
	Plus ou moins	45	41%
	Pas d'accord	6	5%
4. La rencontre m'a permis de mieux comprendre les enjeux de l'alphabétisme au niveau pancanadien .	D'accord	79	71%
	Plus ou moins	30	27%
	Pas d'accord	2	2%
5. La rencontre m'a permis d'identifier des possibilités de mieux collaborer au niveau pancanadien .	D'accord	52	47%
	Plus ou moins	57	52%
	Pas d'accord	1	1%
6. J'ai une meilleure compréhension du rôle de mon organisme face au dossier de l'alphabétisme au niveau pancanadien .	D'accord	58	53%
	Plus ou moins	47	42%
	Pas d'accord	5	5%
7. J'ai une meilleure appréciation du besoin d'un nouveau modèle de gouvernance au niveau pancanadien par rapport au dossier d'alphabétisme.	D'accord	88	80%
	Plus ou moins	16	15%
	Pas d'accord	6	5%
8. La rencontre a permis un échange ouvert entre les participantes et participants.	D'accord	108	97%
	Plus ou moins	3	3%
	Pas d'accord	0	0%
Nombre d'évaluations remises		111	
Nombre de personnes présentes		188	
Nombre d'organismes		119	
Nombre d'apprenants		9	

Résumé des commentaires par écrit :

- la consultation aurait pu être une pleine journée pour permettre plus de discussions
- bonne discussion ouverte et informative; la rencontre a permis de connaître les différentes perspectives
- très bonne initiative de la part de la FCAF
- il est temps de faire des changements
- il faut assurer les suivis; réaliser des actions concrètes
- manquait des partenaires et / ou des personnes apprenantes à la rencontre
- besoin d'une espace de collaboration tant au niveau provincial qu'au national
- beaucoup de travail sur la planche

ANNEXE D : DÉFINITION DES CINQ PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE

Selon l'Institut sur la gouvernance, les cinq principes de bonne gouvernance sont :

- **Légitimité et voix** : Assure que toutes les parties prenantes sont rassemblées autour de la même table, qu'il y a un forum de rassemblement et que ce dernier permet un dialogue ouvert, authentique et respectueux. De plus, il assure que les décisions soient prises dans un contexte consensuel.
- **Orientation** : Assure que toutes les parties prenantes partagent une vision commune qui est bien articulée, qu'elles comprennent comment elles contribuent à la réalisation de cette vision, et que les rôles et les responsabilités de chacune sont bien compris.
- **Rendement** : Assure que les indicateurs de succès et les mécanismes de suivi et d'évaluation sont établis de façon collaborative, que le progrès est surveillé, que les résultats sont communiqués et que les parties prenantes effectuent les révisions nécessaires face aux changements, tout au long du processus.
- **Responsabilisation** : Assure que les responsabilités de chacune des parties prenantes sont bien articulées, que leurs responsabilités envers leurs organisations sont reconnues et respectées, que les échanges entre les parties prenantes soient faits de façon ouverte et transparente et que l'efficacité du partenariat soit communiquée publiquement.
- **Équité** : Assure que les différents contextes, lois et règlements qui gouvernent chacune des parties prenantes sont reconnus et respectés afin que toutes les parties bénéficient, et qu'en dernier lieu, les clients et le public sortent gagnants.