



# **Donner un nouveau souffle à l'éducation des adultes au Québec**

Exposé des conjonctures externe et  
interne accompagnant la planification  
stratégique pluriannuelle 2016-2021

Octobre 2016

[www.icea.qc.ca](http://www.icea.qc.ca)

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE</b> .....	6
<b>Le droit à l'éducation dans un contexte de société du savoir</b> .....	6
<b>Les défis d'éducation des adultes dans une société du savoir</b> .....	9
<b>L'action de l'ICÉA dans un contexte de société du savoir</b> .....	11
<b>2. L'ENVIRONNEMENT INTERNE</b> .....	13
<b>Un cadre budgétaire tourné vers le développement</b> .....	13
<b>L'établissement de collaborations et de synergies</b> .....	14
<b>La consolidation de l'équipe de professionnels</b> .....	15
<b>Une participation élargie des membres aux travaux de l'ICÉA</b> .....	16
<b>CONCLUSION</b> .....	17

## INTRODUCTION

Pour l'ICÉA, les prochaines années seront cruciales. L'importante réduction du financement public de l'Institut, en 2014, a eu des conséquences importantes sur sa capacité d'action, notamment sous le coup d'une réduction majeure du nombre de professionnels. Rappelons qu'en 2010, la première année de la période de la précédente planification stratégique, l'ICÉA employait dix-neuf personnes. En 2016, l'équipe de travail se compose de quatre personnes.

Dans ce contexte de ressources réduites, les prochaines années auront comme défi de jeter les bases d'un nouveau cycle de travail. Pour ce faire, l'Institut peut compter sur des acquis. Ces dernières années, malgré la difficile situation financière, l'ICÉA a fait preuve de résilience, en prenant des décisions nécessaires pour assurer sa viabilité financière. Dans ce contexte incertain, l'Institut a aussi manifesté de l'audace en maintenant un niveau élevé d'activités et en réalisant des initiatives de grande envergure (ex. : Assemblée mondiale d'éducation des adultes).

Les acquis des dernières années dotent l'ICÉA des assises sur lesquelles appuyer son action des prochaines années. L'actualisation de l'outil de reconnaissance des acquis Nos compétences fortes, la publication en ligne Apprendre + Agir, le site Web d'indicateurs, les Prix Bernard-Normand / Fondation Desjardins, divers outils de soutien à la formation en entreprise sont des leviers concrets pour déployer l'action de l'ICÉA. À ceux-ci s'ajoutent des initiatives toujours en cours, dans divers domaines (ex. : alphabétisation, formation générale des adultes, reconnaissance des acquis). Parmi ces forces de l'Institut, il faut aussi prendre en compte l'engagement de ses membres qui a été capital au cours des récentes années plus périlleuses.

Déterminer de nouvelles orientations stratégiques devra tenir compte d'un environnement externe fort complexe en éducation des adultes. Comme toutes les sociétés modernes, le Québec devient une société du savoir. Ces sociétés du savoir se

caractérisent par le fait qu'elles font des connaissances et des compétences des moteurs du développement individuel et collectif. Cela n'est pas sans conséquence, car de telles sociétés expriment de grandes exigences en matière de connaissances et de compétences spécialisées et diversifiées dans pratiquement toutes les sphères de la vie. Il est connu que dans son rôle de travailleur ou de travailleuse, chaque personne est confrontée à la nécessité de mettre à jour les connaissances et les compétences acquises ou de les renouveler. Il en va de même dans plusieurs domaines de la vie moderne, que ce soit dans le rôle de citoyen, citoyenne, de parent, de personne soucieuse de sa santé, de son développement personnel, de ses finances personnelles ou de l'impact de ses choix de vie sur le développement durable, etc. Ainsi, la plupart des dimensions de la vie moderne reposent sur un bagage de plus en plus important de connaissances et de compétences, sur des sujets variés. Pour l'apprentissage des adultes, cette situation soulève de nouveaux enjeux et elle pose de nouveaux défis auxquels réfère depuis plusieurs décennies la perspective de l'apprentissage tout au long de la vie.

Agir dans un contexte où les individus sont confrontés à une demande sociale omniprésente de connaissances et de compétences, caractéristique des sociétés du savoir, implique de bien cerner les aspects que cibleront les actions de l'Institut. Comme perspective, la présente planification stratégique propose de mettre l'accent sur les risques encourus par les personnes dans ces sociétés reposant sur des niveaux élevés de connaissances et de compétences diversifiées. Parmi ces risques figurent la marginalisation et l'exclusion que peuvent vivre les personnes possédant de faibles niveaux de connaissances ou de compétences, notamment sur les plans de la littératie ou de la scolarité. Plus largement, chaque personne peut être potentiellement à risque de vivre occasionnellement des difficultés en raison de l'insuffisance ou de l'inadéquation de ces connaissances et de ces compétences.

**La planification stratégique propose de mettre l'accent sur les risques encourus par les personnes dans ces sociétés reposant sur des niveaux élevés de connaissances et de compétences diversifiées.**

Ces risques posés par l'exigence de connaissances et de compétences devraient naturellement déboucher sur une priorité accordée à l'éducation des adultes. Pourtant, ce n'est pas le cas. On parle peu d'éducation des adultes dans le débat public en éducation. De même, l'éducation des adultes ne figure pas parmi les priorités des gouvernements. Alors que les individus font face au quotidien à divers défis

d'apprentissage et que ne pas surmonter ces défis les met à risque, l'éducation des adultes demeure à la marge des préoccupations sociétales et gouvernementales. Pourtant, le Québec peut compter sur une infrastructure diversifiée et étendue d'éducation des adultes, composée principalement par des établissements publics dédiés à l'éducation des adultes (centres d'éducation des adultes) ou offrant des services à la population adulte (centres de formation professionnelle, cégeps et universités) ainsi que des organismes communautaires en alphabétisation, éducation populaire ou développement de l'employabilité. Ce vaste réseau est le fruit des développements des cinquante dernières années. Or, actuellement, cette infrastructure est sans vision globale de sa contribution à relever les défis d'apprentissage d'une société du savoir et, qui plus est, elle est précarisée par des désinvestissements de l'État.

Pour être à même de contribuer à faire de l'apprentissage des adultes une priorité sociétale et gouvernementale dans une société qui fait une exigence des connaissances

**Sur le plan organisationnel, la planification stratégique priorise les activités de recherche et d'analyse stratégique.**

et des compétences, l'ICÉA devra tenir compte de ses moyens et les mobiliser efficacement en fonction de priorités d'action. Déjà, en réponse à la réduction de son financement public, une priorité a été donnée aux activités de recherche et d'analyse stratégique, un des volets de la mission traditionnelle de l'Institut. Ce recentrage évitait

l'éparpillement des activités et créait les conditions d'un usage concentré des ressources disponibles, créant de meilleures conditions pour que la contribution de l'Institut ait un impact. Sur le plan organisationnel, la présente planification stratégique garde le cap sur une priorisation des activités de recherche et d'analyse stratégique. Cette priorité se traduit par la proposition de thèmes de recherche et de développement de contenus en éducation des adultes qui tiennent compte d'une lecture des défis et des enjeux en éducation des adultes et elle oriente l'organisation des activités et du travail au sein de l'équipe de professionnels.

En 2016, première année de la présente planification stratégique, l'ICÉA célèbre son soixante-dixième anniversaire de fondation. En un certain sens, l'histoire de l'ICÉA se confond à celle de l'éducation des adultes au Québec. Depuis les années 1940, l'Institut fait écho aux préoccupations concernant l'apprentissage des adultes et il a été un acteur ayant contribué à façonner ces préoccupations. Les nouvelles perspectives de l'apprentissage des adultes dans une société du savoir offrent un horizon d'action qui

reste à définir. Pour l'ICÉA, ce contexte renouvelle la pertinence de sa mission. Dans cet esprit, les lignes directrices de la présente planification stratégique visent à impulser un élan à l'Institut, dans un environnement externe en transformation sur le plan de l'apprentissage des adultes.

## 1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le droit à l'éducation dans un contexte de société du savoir

Les sociétés d'aujourd'hui imposent de grandes exigences en matière de connaissances et de compétences dans la plupart des sphères de la vie. Dans les domaines de l'emploi, de la vie citoyenne, de l'informatique et des technologies, de la gestion de la santé, relativement aux responsabilités parentales, à l'impact des comportements sur le développement durable, aux relations interculturelles, etc., c'est au quotidien que s'exprime une demande sociale de connaissances et de compétences de plus en plus spécialisées et diversifiées.

Cette situation n'est pas sans risque pour les personnes. Certaines populations vivent la marginalisation et l'exclusion dans ces sociétés misant fortement sur le savoir. Au Québec, le tiers de la population adulte âgée de 25 à 64 ans est sans diplôme d'études secondaire (12 %) ou ne compte que sur ce diplôme (20 %) pour faire face aux défis posés par une société faisant appel à un bagage toujours plus important de connaissances et de compétences<sup>1</sup>. Une proportion toujours importante de la population adulte possède de faibles compétences en littératie, soit, 1 personne sur 5 âgée de 16 à 65 ans, qui se classent aux plus bas niveaux d'une échelle de compétences en littératie<sup>2</sup>. En plus d'avoir un impact potentiellement dramatique sur les personnes faiblement ou insuffisamment scolarisées ou ayant de faibles compétences en littératie, le poids des connaissances et des compétences exerce une pression sur l'ensemble de la population adulte, placée devant la nécessité de répondre à une demande persistante en matière de savoir.

---

<sup>1</sup> Données de 2014 du Programme pancanadien d'indicateurs de l'éducation. Voir Baril, Daniel. (2016). Formation de base pour tous : le défi reste majeur. [En ligne]. <http://icea.qc.ca/site/fr/actualites/formation-de-base-pour-tous-au-qu%C3%A9bec-le-d%C3%A9fi-reste-majeur>.

<sup>2</sup> Dignard, Hervé. (2015). *Lire pour apprendre, comprendre, agir*. [En ligne]. <http://icea.qc.ca/site/fr/lire-pour-apprendre-comprendre-et-agir>

Ainsi, cette société du savoir qui s'impose met à risque les personnes marginalisées et exclues, sur le plan éducatif, de même que l'ensemble des personnes qui n'arriveraient pas à mettre à jour leurs connaissances et à développer davantage leurs compétences. Ce grand constat est au cœur de l'analyse de la conjoncture de l'éducation des adultes proposée par l'ICÉA. Dans toutes les sphères de la vie, au quotidien, nos sociétés se caractérisent par une exigence de connaissances et de compétences qui n'est pas sans conséquence, pour les personnes n'arrivant pas à faire face à ce nouvel environnement du savoir.

**Dans toutes les sphères de la vie, au quotidien, nos sociétés se caractérisent par une exigence de connaissances et de compétences qui n'est pas sans conséquence.**

Sans aucun doute, l'éducation des adultes a un rôle irremplaçable et stratégique à jouer dans ce contexte. Par chance, le Québec peut compter sur des acquis majeurs dans ce domaine. Une offre publique d'éducation des adultes à tous les ordres d'enseignement (centres d'éducation des adultes, centres de formation professionnelle, cégeps et universités) et un vaste réseau d'organisations communautaires en alphabétisation, en éducation populaire et en développement de l'employabilité constituent la pierre d'assise d'une capacité de répondre aux besoins et aux demandes d'apprentissage. En outre, plusieurs réseaux, organisations et mouvements associatifs offrent des activités ou administrent des programmes d'apprentissage à l'intention de leurs membres ou de la population adulte (ex. : syndicats, groupes de femmes, groupes de défenses des droits, organisations environnementales, etc.).

Développée au cours des cinquante dernières années, cette offre diversifiée de possibilité d'apprentissage, dans les domaines public, communautaire et associatif, constitue une infrastructure d'éducation des adultes permettant au Québec de surmonter les défis d'apprentissage soulevés par la société du savoir. Or, l'éducation des adultes au Québec est à la croisée des chemins et se cherche un nouveau souffle. Marginalisée sur le plan des politiques gouvernementales, précarisée financièrement, réduite trop fréquemment à la littératie de base ou à l'adéquation entre la formation et l'emploi, l'éducation des adultes au

**L'éducation des adultes au Québec est à la croisée des chemins et se cherche un nouveau souffle.**

Québec se trouve sans vision d'ensemble des défis et des moyens de les surmonter, contrainte dans des logiques réduisant les enjeux.

Au cours des prochaines années, une nouvelle impulsion doit être donnée à l'éducation des adultes. Car, de plus en plus, le savoir devient dans notre société une condition d'insertion socioprofessionnelle ou un facteur d'exclusion, pour ceux et celles n'y ayant pas accès. Autrement dit, le savoir est en voie de devenir une cause de discrimination systémique. La situation socioéconomique des personnes peu alphabétisées ou faiblement scolarisées le démontre amplement. Par exemple, la proportion d'emplois détenus par des personnes sans diplôme d'études secondaires est en forte réduction, étant passée de 29 %, en 1990, à 10 %, en 2015. En comparaison, la proportion des emplois détenus par des personnes ayant un diplôme universitaire s'élève à 26 %, en 2015, alors qu'elle était de 13 % en 1990<sup>3</sup>. C'est donc dire que de nos jours, le droit au travail est dépendant du droit à l'éducation. Les personnes faiblement scolarisées comptent pour près de la moitié des bénéficiaires de l'aide sociale, soit 45 %<sup>4</sup>. En outre, être faiblement alphabétisé met fortement à risque, dans toutes les facettes de la vie en société et contraint à vivre dans la pauvreté, un signe éloquent du poids des connaissances et des compétences<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Institut de la statistique du Québec. Indicateurs du marché du travail, résultats selon le niveau de scolarité et le sexe, Québec, Ontario et Canada. [En ligne].

[http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/emploi\\_taux.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/emploi_taux.html). Consulté le 1 mai 2016.

<sup>4</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2016). Rapport statistique sur les clientèles des programmes d'assistance sociale. Tableau 3. Février 2016.

<http://www.mess.gouv.qc.ca/statistiques/prestataires-assistance-emploi/index.asp>

<sup>5</sup> Réseau de lutte à l'analphabétisme. (2016). *Pour une stratégie nationale de lutte à l'analphabétisme*.

*Plateforme du Réseau de lutte à l'analphabétisme*. <http://lutteanalphabetisme.ca/wp-content/uploads/2016/05/Plateforme-R%C3%A9seau-de-lutte-%C3%A0-l-analphanab%C3%A9tisme-VFc.pdf>



Pour contrer ce risque d'une discrimination basée sur les connaissances et les compétences, la société du savoir doit se prolonger en une société de l'apprentissage qui réaffirme le caractère essentiel du droit à l'éducation et qui renouvelle les moyens de concrétiser ce droit pour toutes et tous. Pour s'adapter aux défis de notre monde et profiter des opportunités qu'il offre, l'apprentissage est comme jamais auparavant un moyen d'autonomisation et d'émancipation. Dans les sociétés du savoir, le droit à l'éducation est fondamental.

**Pour s'adapter aux défis de notre monde et profiter des opportunités qu'il offre, l'apprentissage est comme jamais auparavant un moyen d'autonomisation et d'émancipation.**

Les défis d'éducation des adultes dans une société du savoir<sup>6</sup>

Pour faire face aux enjeux du droit à l'éducation dans un contexte de société du savoir, l'éducation des adultes devra surmonter plusieurs défis. Certains de ces défis font partie du paysage de l'éducation des adultes depuis des décennies, telle l'acquisition par toutes et tous d'une formation de base. D'autres émergent des nouvelles réalités de l'apprentissage des adultes, par exemple, l'autoformation en ligne, ou de thématiques gagnant en importance, comme l'apprentissage à l'âge de la retraite.

Depuis les années 1960, le projet moderne de l'éducation des adultes est marqué par un certain nombre de priorités éducatives qui demeurent à l'avant-scène des défis.

- L'acquisition d'une formation de base par toutes et tous.
- L'acquisition et la mise à jour d'une qualification.
- La reconnaissance des acquis non scolaires et expérientiels.
- L'établissement d'un contexte socioculturel favorable à l'éducation des adultes et à l'apprentissage tout au long de la vie.

---

<sup>6</sup> L'analyse réfère à un document de réflexion publié par l'ICÉA dans le cadre de la démarche d'élaboration de la présente planification stratégique. Voir ICÉA. (2016). *Conjoncture 2016-2020 en éducation des adultes. Le droit à l'éducation des adultes dans un contexte de société de la connaissance*. ICÉA : Montréal. [http://icea.qc.ca/site/sites/default/files/planification\\_strategique\\_icea-conjoncture\\_extern-2fevrier2016.pdf](http://icea.qc.ca/site/sites/default/files/planification_strategique_icea-conjoncture_extern-2fevrier2016.pdf)

En parallèle à ces priorités toujours d'actualité se profilent de nouvelles formes d'apprentissage et des thématiques en émergence, ouvrant des perspectives de développement de l'éducation des adultes.

- L'autoformation en ligne, dans un contexte de développement des technologies numériques.
- L'apprentissage par les pairs, sous différentes formes – ex. : apprentissage collaboratif, coaching, communautés de pratiques, codéveloppement.
- Le renforcement des capacités citoyennes, en réponse à une demande de plus grande participation des citoyens et des citoyennes au développement de leur communauté, leur quartier ou leur région.
- L'élévation au rang des priorités de l'éducation au développement durable, face à la crise environnementale planétaire.
- L'apprentissage à l'âge de la retraite et chez les personnes âgées, sous l'effet d'une population vieillissante et des changements démographiques.
- Les multiples apprentissages associés à l'immigration, tant chez les populations immigrantes que du côté de la population d'accueil.
- Les diverses formes de littératie (à la santé, financière, numérique, etc.), dans un monde faisant valoir une demande soutenue d'apprentissage de base.

Ces priorités persistantes et ces réalités émergentes en éducation des adultes définissent un contexte éducatif qui est aussi marqué par des tendances lourdes.

- Des acquis diversifiés sur lesquels compter en matière d'offre d'éducation des adultes (établissements publics d'éducation, organismes communautaires, milieu associatif, pratiques andragogiques établies ou innovantes).
- Des inégalités de résultat et de participation persistantes en éducation, mettant à risque de marginalisation et d'exclusion (faible alphabétisation, scolarité insuffisante, participation peu fréquente à des activités d'éducation).
- Une offre d'éducation des adultes à la croisée des chemins, dans un contexte de précarité financière et d'absence de vision d'ensemble des défis et des enjeux.

Cet environnement éducatif complexe interpelle les politiques d'éducation des adultes qui doivent non seulement continuer de répondre à des priorités persistantes, mais aussi tenir compte des réalités émergentes ainsi que des tendances lourdes.

- Établissement des multiples et diverses conditions favorisant le développement de l'éducation des adultes – ex. : mise à profit de l'ensemble des lieux et des modalités d'apprentissage, financement adéquat, gouvernance participative, éducateurs et éducatrices d'adultes, promotion de l'éducation des adultes, responsabilité fondamentale de l'État, etc. ;
- Pertinence renouvelée d'établir, de développer et de faire respecter le droit à l'éducation des adultes, dans un contexte de société du savoir.

Priorités de longues dates qui demeurent d'actualité, réalités émergentes dans le domaine de l'apprentissage des adultes, tendances lourdes posant toujours d'importants défis façonnent l'environnement de l'éducation des adultes et imposent des exigences aux politiques d'éducation des adultes. Les risques encourus par les personnes dans ces sociétés complexes lourdement basées sur les connaissances et les compétences et l'absence de vision d'ensemble exposant les enjeux, clarifiant les défis et mobilisant une infrastructure diversifiée et étendue d'éducation des adultes ressortent comme deux tendances déterminantes de l'environnement externe.

**Les risques encourus par les personnes et l'absence de vision d'ensemble ressortent comme deux tendances déterminantes de l'environnement externe.**

L'action de l'ICÉA dans un contexte de société du savoir

L'environnement externe de l'éducation des adultes interpelle l'action de l'ICÉA. Pour répondre aux défis du droit à l'éducation dans une société du savoir, l'ICÉA peut miser sur plusieurs forces. Son rôle de carrefour et la participation active et engagée de représentantes et de représentants d'un large éventail d'organisations et de réseaux en éducation des adultes fondent la validité et la légitimité des actions de l'ICÉA. Ses principaux champs d'activités (recherche, innovation, promotion) lui permettent de contribuer à documenter cet environnement complexe de l'éducation des adultes, à concevoir des solutions aux problèmes rencontrés et à contribuer à faire de l'éducation des adultes une priorité politique et sociale.

Dans ce contexte, six grandes orientations stratégiques sont proposées pour guider l'action de l'Institut, en tenant compte de la lecture proposée de l'environnement externe.

- 1) Exercer un leadership en vue de donner une nouvelle impulsion à l'éducation des adultes.
- 2) Accentuer la lutte aux inégalités de participation et de résultats mettant à risque de marginalisation et d'exclusion.
- 3) Proposer des moyens de concilier famille, travail et études, dans le but de créer de meilleures conditions de participation chez l'ensemble de la population.
- 4) Contribuer à accroître l'accès en levant des obstacles et en mettant à profit des pratiques émergentes d'apprentissage.
- 5) Faire connaître les défis et enjeux d'apprentissage associés à des nouvelles thématiques.
- 6) Appeler à actualiser et respecter le droit à l'éducation.

Au cours des cinq prochaines années, ces orientations détermineront les sujets des recherches et des analyses de l'ICÉA, elles orienteront les projets proposés et les instruments développés et elles guideront les interventions publiques et politiques de l'Institut.

## 2. L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'omniprésence des défis d'apprentissage des adultes, dans une société du savoir, une infrastructure précarisée d'éducation des adultes, sans perspective globale de développement, les risques posés par une société faisant des connaissances et des compétences des conditions d'insertion ou des facteurs de discrimination créent un contexte où l'ICÉA peut et doit jouer un rôle. Clarifier de grandes orientations pour guider l'apport de l'ICÉA dans cet environnement externe en transformation permet d'établir des cibles d'action. Il est aussi nécessaire de poser les bases des développements organisationnels et des ressources internes qui rendent possible l'atteinte de ces cibles.

Sur le plan interne, l'ICÉA a connu de grands bouleversements, ces dernières années, notamment en raison de sa situation financière. Des revenus en fortes réductions ont contraint l'Institut à prendre des décisions majeures, plus particulièrement, concernant la réduction du nombre de professionnels. Bien entendu, cela n'a pas été sans conséquence sur la capacité d'action de l'ICÉA. Ce nouveau contexte organisationnel a forcé la priorisation des activités, pour éviter de diluer l'action, et la concentration des postes de professionnels, autour des fonctions associées aux priorités adoptées.

**L'ICÉA a connu de grands bouleversements, ces dernières années, notamment en raison de sa situation financière.**

La situation financière de l'Institut étant stabilisée, il reste maintenant à préciser les orientations internes qui permettront d'amorcer un nouveau cycle de déploiement de l'ICÉA. Le développement organisationnel futur de l'ICÉA repose sur quatre grands piliers : son financement, son équipe de professionnels, son développement organisationnel et son membership.

Un cadre budgétaire tourné vers le développement

Sur le plan financier, la situation de l'Institut demeure précaire, comme le montre le dernier exercice budgétaire (2015-2016) qui est légèrement déficitaire. Toutefois, à la

suite de la réduction du deux tiers de son financement public, en 2014, l'ICÉA a pris des décisions pour réduire drastiquement ses dépenses. Ces décisions ont concerné principalement la réduction du personnel et la relocalisation de l'Institut. En outre, l'Institut a concentré ses activités autour d'une priorité accordée à la recherche. Pour l'avenir, l'ICÉA doit définir un cadre budgétaire qui non seulement assurera sa viabilité financière, mais qui initiera une période de développement.

L'amorce d'une nouvelle période de développement doit reposer sur un budget non déficitaire, ce qui est le cas pour l'année 2016-2017, première année de la nouvelle planification stratégique. Mais aussi, en matière d'activité, les perspectives de développement doivent reposer sur des choix stratégiques qui donneront lieu à des revenus en croissance. Le créneau des activités de recherche et d'analyse stratégique a été priorisé et plusieurs pistes de développement sont proposées, ancrées dans les défis et les enjeux de l'éducation des adultes dans une société du savoir, comme le montre le détail des orientations stratégiques relatives à l'environnement externe.

La croissance des revenus provenant d'activités de recherche est le principal levier par lequel l'Institut entend donner un nouvel élan à son développement, après la période financière difficile des récentes années. Par ailleurs, le nouveau cadre budgétaire proposé pour les prochaines années ne se limite pas à une stratégie d'augmentation des revenus. Il comporte aussi une perspective relative aux dépenses. Principalement, cette perspective mise sur l'établissement de collaborations et de synergies entre l'ICÉA et d'autres organisations, pour partager des coûts, mais aussi pour assurer un niveau élevé d'activités de qualité, dans un contexte de précarité financière touchant plusieurs organisations, dont l'ICÉA.

**Un nouveau cadre budgétaire est proposé, basé sur des revenus provenant d'activités de recherche et sur la mise en commun de ressources avec d'autres organisations.**

L'établissement de collaborations et de synergies

L'établissement de collaborations et de synergies entraînera l'exploration de nouveaux cadres organisationnels associant plus étroitement l'ICÉA et d'autres organisations. Par exemple, le partage de personnes salariées demande de définir une gestion commune des salarié-es concerné-es et, chez chacune des organisations, de

repenser le travail en équipe. Des projets réalisés conjointement, au-delà des activités *ad hoc* qui surviennent à l'occasion, impliquent une gouvernance partagée de la coordination de ces projets et de l'administration des responsabilités de chacun. Autrement dit, l'intégration des activités comporte différents degrés dont il faut comprendre la portée, pour ainsi adopter des formules de collaboration et de synergie adaptées aux organisations engagées dans cette démarche.

La consolidation de l'équipe de professionnels

Sur le plan interne, l'équipe de professionnels est au cœur du fonctionnement organisationnel de l'ICÉA. Et, cette équipe a connu de grands changements lors des dernières années. Révélateur de ces changements, cette équipe comptait dix-neuf personnes, en 2010, première année de la précédente planification stratégique. Or, en 2016, première année de la présente planification stratégique, cette équipe comprend trois personnes, auxquelles s'ajoute une personne qui fait l'objet d'une mise en commun de personnes salariées, avec une autre organisation. Pour les années à venir, le défi consiste à consolider l'équipe en place, notamment sur le plan de la sécurité financière, mais aussi en ce qui a trait aux perspectives de développement organisationnel. Déjà, le recentrage des activités au profit de la recherche clarifie la nature du travail à l'Institut. La recomposition récente des postes composant l'équipe de travail a constitué une première indication en ce sens.

**Concernant l'équipe de professionnels, dans les années à venir, le défi consiste à consolider l'équipe en place, notamment sur le plan de la sécurité financière, mais aussi en ce qui a trait aux perspectives de développements organisationnels.**

Le nouvel élan financier que cette planification stratégique doit donner à l'ICÉA concerne aussi l'équipe de professionnels. Dans les années difficiles, les salarié-es de l'ICÉA ont contribué à réduire la pression financière, en donnant leur accord à une suspension de la contribution patronale au RÉER et à une absence de majoration salariale. La période de développement, souhaitée pour les prochaines années, devra tenir compte de cet apport essentiel à la situation financière de l'Institut. Par ailleurs, ces perspectives de développement devraient avoir un impact sur le nombre de personnes qui travaillent pour l'ICÉA. L'équipe de permanents se compose d'un noyau de personnes qui, au cours

des prochaines années, devrait se situer au nombre de quatre. À ce noyau pourra se greffer du personnel surnuméraire associé à des projets qui se concrétiseront.

Une participation élargie des membres aux travaux de l'ICÉA

Finalement, sur le plan interne, les questions financière, organisationnelle et touchant le personnel sont au cœur de la capacité d'action de l'Institut. Toutefois, à ces questions s'ajoute le membership de l'Institut qui est crucial à son fonctionnement, en raison de son rôle de carrefour en éducation des adultes. La diversité de ce membership est un atout pour l'Institut qui peut ainsi ancrer son action dans les réalités déterminées dont peuvent l'informer ses membres. L'engagement des membres à l'égard de l'Institut et de sa mission est aussi une force sur laquelle compter. Les années récentes, plus difficiles sur le plan financier, ont démontré cet appui névralgique des membres à l'ICÉA.

Le succès de la nouvelle période de développement ne pourra reposer que sur les seules épaules d'une équipe réduite. Centrées sur la recherche, les activités des prochaines années créent un contexte appelant la participation des membres à la production et la validation de contenus associés aux multiples réalités de l'éducation des adultes. Autrement dit, l'accroissement de la participation des membres de l'Institut à la réalisation de ses activités, notamment dans le domaine de la recherche et de l'analyse stratégique, en complément de l'apport de l'équipe de travail, pourrait devenir la clé de développements futurs. Heureusement, les développements en termes de pratiques de travail collaboratif, incluant différentes applications informatiques le favorisant, offrent des moyens souples et accessibles de mettre à profit de manière plus importante l'apport des membres. Par ailleurs, les instances de l'Institut demeurent des lieux essentiels de participation. Le conseil d'administration, le comité exécutif et le comité des politiques en éducation des adultes constituent des lieux uniques en éducation des adultes au Québec, en raison de la diversité de leur composition. Ces instances sont la voix politique de l'ICÉA. Ainsi, pour que l'Institut demeure en phase avec les réalités des milieux de l'éducation des adultes et qu'il puisse produire des recherches et des analyses pertinentes, la mise à profit de ses membres sera à privilégier, surtout dans le contexte d'une équipe peu nombreuse.

**Le succès de la nouvelle période de développement ne pourra reposer que sur les seules épaules d'une équipe réduite, une participation accrue des membres sera essentielle.**



Concernant le volet interne de l'ICÉA, les années 2016-2021 ont pour défi d'amorcer une nouvelle période de développement. Cadre budgétaire misant sur des revenus provenant d'activités de recherche et la mise en commun de ressources avec d'autres organisations, consolidation d'une équipe de professionnels dotée d'une expertise dans le domaine de la recherche et de l'analyse stratégique ainsi que participation accrue des membres au développement de contenus sont les lignes directrices des actions qui seront poursuivies dans les cinq années à venir. Quatre grandes orientations stratégiques guideront le développement organisationnel de l'Institut.

- 1) Assurer la viabilité financière.
- 2) Établir des collaborations et des synergies.
- 3) Consolider une équipe de professionnels.
- 4) Élargir les possibilités de participation des membres.

La mise en œuvre de ces grandes orientations se réalisera par des actions s'inscrivant dans des axes spécifiques.

## CONCLUSION

Comme il est arrivé à différents moments au cours de sa longue histoire, l'ICÉA est placé devant le défi de relancer son développement, après une période plus difficile sur le plan de son financement. La présente planification stratégique a pour objectif de poser les bases de nouvelles perspectives de développement. Comme jamais auparavant, l'apprentissage des adultes est une nécessité, alors qu'une société basée sur le savoir fait des connaissances et des compétences des facteurs de discrimination systémique. Ce nouvel environnement du savoir accroît l'importance du droit à l'éducation des adultes et appelle à renforcer les moyens de le mettre en œuvre. Pour l'ICÉA, ce contexte rappelle la pertinence de sa mission et invite à redoubler d'efforts dans la promotion d'un modèle démocratique d'éducation des adultes.

Bien entendu, l'action de l'ICÉA repose sur les ressources disponibles et une équipe de professionnels. Les prochaines années demandent d'adopter une perspective de développement, après une période confrontée à gérer une décroissance. Misant sur la recherche et l'analyse stratégique, un des volets de sa mission, l'ICÉA entend au cours des prochaines années documenter l'impact sur les personnes de cette société si exigeante en matière de connaissances et des compétences, formuler des

recommandations et expérimenter des solutions pour que des possibilités d'apprentissage fournissent aux personnes les moyens de faire face aux défis auxquels elles sont confrontées et, enfin, contribuer à élaborer une vision globale du rôle que peut jouer l'infrastructure publique, communautaire et associative d'éducation des adultes pour surmonter ces défis et ces enjeux d'une société du savoir.