

## **RAPPORT FINAL**

# **PROJET SUR LA CONCERTATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET AUTRES INTERVENANTS SUR LA FORMATION DE BASE COMMUNE ET L'ALPHABÉTISATION DES ADULTES**

*la Table des responsables en éducation des adultes et de la  
formation professionnelle des commissions scolaires du Québec  
(TREAQFP)*

**Par :  
Isabelle Savary**

*Octobre 2003*

Le présent projet de recherche s'inscrit dans le cadre de la politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue : «*Apprendre tout au long de la vie*». Un des piliers de cette politique est d'assurer l'alphabétisation et la formation de base aux adultes du Québec. Pour assurer une formation de base en optimisant les ressources, la présente politique propose une approche partenariale entre les différents intervenants aux niveaux local et régional.

Le but de la recherche est d'une part, de recueillir de l'information auprès des intervenants locaux en matière de concertation pour la formation de base et l'alphabétisation des adultes et d'autre part, à travers le vécu des différents intervenants, de faire émerger les conditions favorables à l'implantation de structures ou de processus de concertation. Ce projet de recherche se veut être un outil facilitant les initiatives des commissions scolaires à la mise en place de structures de concertation. Il faut par ailleurs préciser que nous n'avons pas abordé les partenariats en alphabétisation et en formation de base offerts dans les milieux de travail.

Les résultats escomptés du projet de recherche sont de :

- Réaliser un premier bilan des conditions déterminantes de réussite sur les pratiques en matière de concertation à l'aide d'une revue de la littérature;
- Mettre en évidence et d'analyser les formes de concertation déjà mises en place sur le terrain;
- Émettre des recommandations pour inciter et aider la mise en place de processus de concertation dans le cadre de la nouvelle politique notamment en terme d'alphabétisation et de formation de base.

## LA CONCERTATION, UNE FORME DE COLLABORATION EXIGEANTE

### *Définitions des concepts de concertation et de formation de base*

#### *Définition du concept de formation de base et de la clientèle cible*

Afin de cibler correctement les effets et les efforts de concertation pour rejoindre la clientèle faiblement scolarisée, nous utiliserons, pour la présente recherche, le concept de la *formation de base commune*<sup>1</sup>. Le ministère de l'Éducation établit la formation de base commune comme étant l'équivalent de neuf années de scolarité. Nous fixerons donc notre cadre de recherche sur cette clientèle, tout en prenant grand soin de souligner les actions spécifiques réalisées en alphabétisation. Concrètement, nous pourrions définir cette formation de la façon suivante : « la *formation de base commune* consiste à fournir à chaque adulte les rudiments qui lui permettent de continuer à apprendre par lui-même, de poursuivre le développement de ses potentialités, de vivre et de travailler dans la dignité et de participer à la vie de la société<sup>2</sup>. La définition que le ministère de l'Éducation donne à la formation de base commune rejoint celle de la TRÉAQFP :

« la *formation première commune* mettra l'accent sur l'acquisition de compétences axées sur le développement cognitif, affectif et psychomoteur de l'adulte, sur l'utilisation des outils de communication et la résolution de problèmes associés aux situations de la vie courante de l'adulte<sup>3</sup> ».

---

<sup>1</sup> MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *La réforme et la formation de base*, Série documentaire sur la formation de base à l'éducation des adultes, avril 2001, p. 5.

<sup>2</sup> TRÉAQFP. *Vers une politique de la formation continue*, Audiences publiques, Présentation du mémoire déposé le 15 octobre 1998, avril 1999, p. 11.

<sup>3</sup> MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, mai 2002, p. 10.

Dans la suite du document, nous abrégions la formule de “*formation de base commune*” pour l’expression “*formation de base*” afin d’alléger le texte.

### *Définition du concept de concertation*

Dans la littérature, le concept de concertation renvoie au dialogue entre les pouvoirs publics et les interlocuteurs sociaux (patronat et syndicats) dans le cadre des politiques pour l’Emploi. Plusieurs définitions ont été proposées (Rolland et Tremblay, 1996<sup>4</sup>.; le secrétariat des conférences socio-économiques du Québec, 1985<sup>5</sup>; Lamoureux, 1996<sup>6</sup> et Cooper, 1983<sup>7</sup>). Dans l’entente de complémentarité «*2 réseaux, 1 objectif : le développement des jeunes*» intervenue entre le ministère de l’éducation et celui de la santé et des services sociaux, la définition adoptée en matière de concertation se résume à «*se concerter, c’est mettre en action de façon concrète, la collaboration*»<sup>8</sup>. Toutes ces définitions peuvent servir de base à la construction d’une définition du processus de concertation dans le cadre de la recherche en alphabétisation et en formation de base commune. Nous entendons par concertation pour les commissions scolaires :

*Pour une commission scolaire, la concertation est un processus volontaire, continu ou discontinu, institutionnalisé ou non, basée sur l’identification d’un besoin, d’un objectif ou d’un mandat en formation de base commune ou en alphabétisation et visant à élaborer une action commune avec un ou plusieurs intervenants de son milieu, tant au niveau local que régional.*

---

<sup>4</sup> ROLLAND, David et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1996, «Concertation : modèles et perspectives», *Cahier de recherche Téléuniversité*, n°96-4, p.10.

<sup>5</sup> Voir Rolland et Tremblay, *Op. cit*

<sup>6</sup> LAMOUREUX, Josée. 1996, «La concertation : perspectives théoriques sous l’angle du néo-corporatisme», *Cahier du Crises*, n°9607, p.4.

<sup>7</sup> COOPER, Martha R., 1982. *La recherche d’un consensus, organiser le dialogue entre pouvoirs publics et interlocuteurs sociaux : l’expérience de cinq pays*, Paris, OCDE, p.15.

<sup>8</sup> [www.meq.gouv.qc.ca/lancement/ententeMEQ-MSSS/index.htm](http://www.meq.gouv.qc.ca/lancement/ententeMEQ-MSSS/index.htm)

Dans cette recherche, la concertation est une notion plus large que celle du partenariat. En reprenant la typologie de concertation dressée par Kernaghan (1993)<sup>9</sup> <sup>10</sup>, le partenariat serait la forme la plus développée de concertation mais elle n'est pas la seule. Trois autres types de concertation existent : la concertation opérationnelle, la concertation consultative et la concertation contributive.

#### *Les quatre types de concertation*

- La concertation basée sur le partenariat : renvoie à l'élaboration d'un projet commun, ou conjoint, entre les différents intervenants. Il s'agit d'une collaboration entre différents organismes dont les risques, les capacités et les ressources sont mis en commun et partagés au sein des projets profitant à chaque partenaire. Chaque intervenant (partenaire) exerce un pouvoir dans le processus de prise de décision et cède une partie de son autonomie. Idéalement, les décisions sont prises selon le mode du consensus;
- La concertation opérationnelle : se caractérise par le partage de travail. Le but est de travailler ensemble à un niveau opérationnel afin d'atteindre des objectifs communs ou compatibles. Dans certains cas, ce partenariat prendra la forme d'une collaboration où des ressources seront partagées. Dans d'autres cas, le pouvoir, au sens de contrôle, est détenu par un intervenant mais tous les intervenants peuvent exercer une influence.
- La concertation consultative : un des intervenants sollicite des conseils auprès des autres membres. Cet intervenant a le pouvoir de prendre seul les décisions, mais reconnaît que celles-ci peuvent être éclairées ou supportées à la lumière des connaissances des autres intervenants.
- La concertation contributive : c'est un partenariat dans lequel une organisation accepte de fournir un mécénat (une sponsorship) ou un soutien habituellement sous la forme de fonds. Ce type de concertation n'est pas considéré comme

---

<sup>9</sup> KERNAGHAN, Kenneth, 1993. «Partnership and public administration : conceptual and practical considerations» *Administration publique du Canada*, Vol.36, n°1 (printemps), p.57-76.

<sup>10</sup> Kernaghan fait référence à la notion de «partnership» car la notion de concertation n'a pas son équivalent en anglais.

véritable puisqu'elle ne nécessite pas l'implication des intervenants dans le processus de prise de décision.

### ***Détermination des éléments critiques de la concertation***

La concertation nécessite souvent plusieurs niveaux d'intervention. Parmi les cinq niveaux possibles de concertation cités par Poirier et collab.(1999)<sup>11</sup> deux d'entre eux nous semblent plus appropriés dans une démarche de processus de concertation en alphabétisation et en formation de base : le niveau régional ainsi que la concertation administrative interorganisationnelle au niveau sous-régional et la concertation locale entre les intervenants et les intervenantes du terrain. Les deux paliers de concertation (régional et local) sont à la fois complémentaires et interdépendants. Au niveau régional, le mandat des intervenants est généralement de définir les objectifs en formation de base commune et en alphabétisation, de répartir les différentes ressources et de soutenir les intervenants locaux dans leur démarche de concertation. Au niveau local, les intervenants mettent en place des actions communes permettant de répondre aux besoins de formation de base commune ou d'alphabétisation pour une clientèle cible.

### *Les motivations d'une organisation à participer à un processus de concertation*

La raison fondamentale que relève la littérature qui explique la participation d'une organisation dans un processus inter-organisationnel quel qu'il soit, est sa prise de conscience que le problème auquel elle a affaire ou l'objectif qu'elle s'est fixé est trop important et trop complexe pour qu'elle puisse le résoudre ou l'atteindre seule. Logsdon (1991)<sup>12</sup>soutient que l'organisation doit donc percevoir qu'elle est dépendante d'autres intervenants pour répondre à ses objectifs ou résoudre ses problèmes et que son engagement dans le processus de concertation lui apportera des gains supérieurs

---

<sup>11</sup> POIRIER, Mario et collab., 1999. «Splendeurs et misères de la concertation locale en santé mentale : un regard du terrain» *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, Vol. 18 n°2 (automne), p.113-129.

<sup>12</sup> LOGSDON, Jeanne M., 1991. «Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations» *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, n°1 (mas), p.23-37.

comparativement aux coûts qu'elle devra engager ou comparativement aux gains obtenus si elle devait répondre seule à son problème ou à son objectif.

### *Les raisons de la mise en place d'un processus de concertation*

Les principales raisons de la mise en place d'un processus de concertation décrites dans la littérature sont :

- Rationaliser les ressources;
- Améliorer les services;
- Développer une approche plus globale et mieux centrée sur le client;
- Etre plus efficace dans l'intervention, particulièrement auprès des clientèles jugées plus difficiles;
- Assurer un meilleur suivi et la continuité des services;
- Éviter de dupliquer les services et réduire les coûts;
- Répondre à l'absence de service
- Élaborer un cadre interdisciplinaire et interorganisationnel plus stimulant;
- Améliorer son expertise et ses connaissances;
- Se soutenir mutuellement dans l'intervention;

### *La mise en place d'un processus de concertation*

La concertation constitue un processus de management conjoint sur des enjeux déterminés entre les intervenants participants. Selon l'approche classique (Gray, 1985<sup>13</sup>; Pelletier, 1998<sup>14</sup>), la mise en place d'un processus de concertation se décompose en quatre phases :

- i. Analyse du problème ou identification des objectifs stratégiques en terme d'alphabétisation et de formation de base commune***, durant cette phase, un

---

<sup>13</sup> GRAY, Barbara, 1985. «Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration» *Human Relations*, Vol. 38, n°10, p.911-936.

<sup>14</sup> PELLETIER, Guy, 1998. «Le partenariat : du discours à l'action» FCSQ, Ressources humaines, Vol.12, n°3 (novembre), p.99-107.

bilan de la situation est dressé, on identifie également les besoins, les objets ou le type de concertation que l'on veut établir.

- ii. **Planification de l'action**, on définit les partenaires, les rôles et les fonctions de chacun ainsi que les stratégies au regard des objectifs attendus. Il est également important lors de cette phase de développer une vision commune en articulant les buts et les valeurs des différents intervenants.
- iii. **Réalisation du processus de concertation**, on exécute le ou les plans d'action convenus avec au besoin des adaptations lors de l'application sur le terrain. Cette phase a pour objectif de coordonner les actions des intervenants à l'intérieur d'une structure formelle ou informelle.
- iv. **Évaluation du processus de concertation**, analyse des résultats obtenus en fonction des objectifs poursuivis. Il est important d'effectuer une rétroaction des résultats obtenus en terme d'offre de formations en alphabétisation et en formation de base commune mais également d'effectuer une rétroaction sur le processus même de concertation.

### ***Les facteurs de succès à la réalisation d'un processus de concertation***

Les facteurs de succès à la réalisation d'un processus de concertation sont de plusieurs ordres. En premier lieu le respect des caractéristiques de la concertation va favoriser l'émergence du processus. Ensuite, certains facteurs seront nécessaires lors de la mise en place du processus de concertation. Enfin d'autres facteurs portent sur les compétences que devront posséder les représentants de ces organisations.

#### *Les caractéristiques de la concertation*

- La concertation doit être un processus volontaire de la part des différents intervenants. Elle ne doit pas être perçue comme une contrainte imposée;
- Le processus de concertation doit avoir comme objectif préalable une sensibilisation accrue des organismes en matière de formation de base commune et d'alphabétisation. Pour cela il est important que les différents



- intervenants aient une définition commune de la formation de base ou de l'alphabétisation dépendamment de leur projet;
- Il est également important de définir le type de concertation désirée et la mieux adaptée par rapport aux objectifs que l'on cherche à atteindre. De ce fait le processus de concertation sera discontinu (simple échange d'informations) ou continu (projet délimité dans le temps).

Les facteurs de succès proposés ci-après sont issus d'une synthèse menée par Foster-Fishman et collab. (2001)<sup>15</sup> présentant les résultats d'une analyse qualitative de plusieurs articles s'intéressant à la collaboration et au partenariat.

*Les facteurs de succès lors de la mise en place du processus de concertation*

- La détermination d'objectifs clairs et précis et de résultats réalistes à atteindre;
- L'identification des intervenants doit refléter la complexité du problème à résoudre;
- La légitimité des intervenants participants : les intervenants doivent avoir un enjeu légitime dans la résolution de la situation, ils doivent être également en mesure de participer et ils ont une influence dans leur milieu respectif. Ils doivent également s'accepter mutuellement. La crainte éprouvée par les intervenants de perdre leur autonomie peut avoir pour effet que ces derniers s'ignorent mutuellement ou entrent dans un processus de compétition;
- La reconnaissance par les intervenants de leur interdépendance pour la résolution du problème;
- Les attentes des intervenants envers les résultats du processus de concertation : les intervenants doivent percevoir les bénéfices de leur participation comme étant plus élevés que les coûts que cette dernière peut engendrer;

---

<sup>15</sup> FOSTER-FISHMAN, Pennie G. et collab. (2001). « Building Collaborative Capacity in Community Coalitions : A Review and Integrative Framework » *American Journal of Community Psychology*, Vol.29, n°2, p.241-261.

- Le développement d'une vision commune;
- L'acceptation de la diversité de points de vue et des valeurs des différents intervenants;
- Le développement d'un climat de travail favorable à la concertation;
- La création d'un leadership;
- La promotion du partage des responsabilités ainsi que de la dispersion du pouvoir entre les intervenants;
- La mise en place de systèmes de communication effectifs : l'échange d'information est primordiale. Plus les gens seront informés, plus le maillage du filet de sécurité sera étroit et ne permettra plus de laisser de côté des populations ayant des besoins de formation de base et d'alphabétisation. Ces échanges d'information présupposent de bons mécanismes de communication et une grande ouverture dans les échanges.;
- L'octroi de ressources suffisantes;
- La capacité des intervenants à changer leur environnement contextuel grâce au processus de concertation;
- La mise en place d'un système d'évaluation;
- La prise en considération des facteurs géographiques et notamment de la proximité ou de l'éloignement des intervenants.

*Les facteurs de succès liés aux intervenants eux-mêmes*

- Les compétences et savoirs (capacité à travailler en collaboration, résolution de conflits, communication, connaissances de la perspective des autres intervenants, compréhension des besoins); capacité de créer et mettre en œuvre des programmes réalistes; capacité de créer et de mettre en place une infrastructure de concertation;
- La motivation à participer à un processus de concertation (motivation envers le principe même, envers les autres intervenants);

- Les intervenants plus enclins à pratiquer la concertation sont les personnes ayant reçu une formation sur ce processus ou des personnes ayant cumulé de l'expérience sur le terrain;
- La concertation horizontale semble plus facile que la concertation verticale au sein d'un même établissement (problème avec le rapport de hiérarchisation). De même si les intervenants ont un statut différent, la concertation diminue à mesure que s'élève le statut professionnel.

### ***Conclusion***

La revue de littérature pose un certain nombre de jalons sur les types de concertation, sur la mise en place d'un processus de concertation et sur les conditions déterminant le succès du processus de concertation. Nous retrouvons en grande partie les éléments cités précédemment dans une recherche menée par la Commission de l'éducation des adultes du Conseil supérieur de l'éducation<sup>16</sup>.

En 1995, le Conseil supérieur de l'éducation publiait les résultats d'une recherche menée par sa Commission de l'éducation des adultes. Le mandat de cette dernière consistait à faire connaître le mouvement de collaboration, à comprendre les principales dimensions du concept de partenariat et à cerner les enjeux et les conditions de rapprochement entre les établissements scolaires et les milieux sociaux, économiques et culturels. La commission de l'éducation aux adultes conclut, entre autres, qu'en adoptant diverses formes de collaboration et de partenariat, les services d'éducation des adultes ont plus de chance de mieux accomplir leur mission. Elle recommande donc aux divers intervenants d'inciter la mise en place de telles pratiques.

### ***La collecte de données***

---

<sup>16</sup> Le Conseil supérieur de l'éducation, 1995. *Avis au ministre de l'éducation, le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes*. 74p.

À partir de la revue de littérature, nous avons élaboré une grille d'entrevue (Annexe 1) destinée à recueillir les témoignages des différents intervenants en alphabétisation et en formation de base sur les processus de concertation impliquant leur organisation tant au niveau local que régional. La revue de littérature et la grille d'entrevue ont été présentées au comité du projet. Nous avons également demandé aux membres du comité s'ils connaissaient des personnes impliquées dans des processus de concertation et s'ils pouvaient nous indiquer leurs coordonnées. Parallèlement, nous avons envoyé un message, via le réseau de la TRÉAQFP, sur la nature du projet et nous avons demandé aux personnes intéressées de bien vouloir s'identifier ou de nous faire connaître les personnes qui pourraient répondre à notre questionnaire. Seules quatre personnes nous ont répondu. Nous avons donc décidé de contacter directement, par téléphone, quarante-cinq personnes situées dans onze régions du Québec, quinze d'entre elles ont accepté de participer à l'étude. Les personnes interviewées occupaient divers postes au sein de leur commission scolaire et provenaient des régions de la Mauricie, de l'Estrie, de la Gaspésie-Iles-de-la Madeleine, de Chaudière-Appalaches, de la Montérégie et de l'île de Montréal. L'échantillon regroupait des professeurs, des conseillers pédagogiques, des coordonnateurs, des directeurs de centre de formation ou encore de personne-ressource au sein de leur région pour coordonner la concertation. À ces personnes se rajoutent celles ayant participé à l'atelier "*Le processus de concertation en alphabétisation et en formation de base : quelques modèles*" du colloque de la TRÉAQFP de juin 2003 soit dix personnes. L'analyse qui suit a donc été réalisée à partir des quinze entrevues téléphoniques et des discussions avec les dix personnes ayant participé à l'atelier lors du colloque de juin 2003.

Notre grille d'entrevue nous a principalement permis de recueillir des données pour des projets locaux. Le manque de données à un niveau régional nous a obligé à refaire une série d'appels auprès des directions des services d'éducation des adultes de différentes commissions scolaires. Malheureusement, nous avons eu très peu de retours d'appel de ces dernières. Cette faible participation peut avoir plusieurs raisons. Premièrement, les directions générales ont été contactées durant le mois de septembre 2003, en pleine rentrée des classes. Il se peut que les personnes étaient trop occupées pour pouvoir se libérer et répondre à nos questions. D'autre part si les directions générales contactées

ne sont pas impliquées dans un processus de concertation à un niveau régional dans le cadre de projets en alphabétisation et en formation de base, elles n'ont peut être pas cru utile de nous recontacter. Enfin, il est à noter que dans le même laps de temps que notre collecte de données, le Ministère de l'Éducation du Québec effectuait également une enquête au sujet de l'expression de la demande.

## **UN BILAN SUR LES PROCESSUS DE CONCERTATION EN ALPHABÉTISATION ET EN FORMATION DE BASE**

### *Synthèse des données recueillies à l'aide de la grille d'entrevue*

La synthèse des données nous permet d'apprécier plusieurs facteurs quant aux processus de concertation en alphabétisation et en formation de base mis en place dans les régions participant à l'étude.

### *Les raisons les plus fréquemment citées pour participer à un processus de concertation*

Nous avons repris dans notre grille d'entrevue, les raisons pour lesquelles les organisations participent à un processus de concertation citées dans la littérature (voir page 7) et nous les avons proposées à nos répondants. Les principales raisons évoquées par nos répondants ont été :

- Faire connaître les ressources auprès de la clientèle;
- Répondre aux besoins de la clientèle;
- Etre plus efficace dans l'intervention;
- Assurer un meilleur suivi et la continuité des services;
- Pouvoir atteindre le mandat de leur organisme.

### *Les types de concertation choisis*

Les types de concertation choisis sont soit la concertation opérationnelle, soit la concertation basée sur le partenariat. Les intervenants préfèrent établir un processus de concertation opérationnelle dans le cadre de projets locaux ou de projets ayant une dimension régionale mais portant sur une caractéristique spécifique (ex : le choix de la clientèle visée par le projet). Ces projets sont généralement ponctuels et ne nécessitent pas d'institutionnalisation. Par contre, dans le cadre d'un projet d'ampleur régionale, le processus de concertation est celui basé sur le partenariat. Ces projets sont continus et

institutionnalisés. Pour les deux formes de concertation, la mise en place des processus est équivalente à savoir l'analyse du problème, la planification de l'action, la réalisation du projet et l'évaluation du processus de concertation.

*Les conditions de succès à l'implantation d'un processus de concertation*

Les conditions de succès les plus fréquemment citées par les répondants pour l'implantation d'un processus de concertation sont :

- Développer une vision commune entre les différents intervenants;
- Développer un climat de travail favorable à la concertation;
- Déterminer des objectifs clairs et précis ainsi que des résultats réalistes à atteindre;
- Mettre en place des systèmes de communication efficaces.

Les qualités et les capacités que doivent posséder les personnes participant à un processus de concertation sont :

- La compréhension des besoins;
- La capacité de créer et de mettre en œuvre des programmes réalistes;
- La capacité de travailler en collaboration
- La motivation à participer à un processus de concertation c'est à dire avoir à cœur le processus de concertation.

Tous les éléments cités dans cette synthèse sont les facteurs communs qui se dégagent des différents processus de concertation dont nous ont parlé les répondants. Il existe néanmoins des différences entre les régions. Toutes les régions ont mis en place des processus de concertation locaux en alphabétisation et en formation de base mais certaines d'entre elles sont allées plus loin en faisant coïncider la concertation locale avec une concertation régionale. Nous commençons également à voir des régions qui mettent en concordance une concertation régionale basée sur le partenariat et la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue : «*Apprendre tout au long de la vie*». Cependant ces régions sont peu nombreuses car la

Politique est trop récente et il est difficile de mettre en relief les impacts que cette dernière aura dans les différents processus de concertation.

### ***Une concertation demeurée à un niveau local***

Il existe dans l'ensemble des commissions scolaires, des projets réalisés en partenariat avec d'autres intervenants du milieu. Cette concertation que nous avons nommée opérationnelle se réalise pour des projets spécifiques et ponctuels avec des partenaires ciblés ou en réponse aux besoins de certaines associations. Le constat que la concertation reste davantage à un niveau local a été fait par nos répondants qui nous ont donné les raisons suivantes.

Tout d'abord, nombreux sont les organismes qui ont peur de perdre, à travers un processus de concertation, leur autonomie dans leur prise de décision, leur clientèle et leurs ressources financières. Ces organismes voient dans la concertation beaucoup plus de contraintes que de bénéfices. Cette crainte est surtout ressentie par les organismes non-gouvernementaux. Ensuite, certaines régions connaissent une situation de plein emploi. Dans une période de plein emploi, les gens ressentent moins le besoin d'acquérir de la formation. Le faible nombre de personnes demandant une formation en alphabétisation ou en formation de base n'incite pas à la concertation. Enfin, les actions concertées du passé ont un impact sur le présent. Si les projets antérieurs de concertation n'ont pas apporté les résultats escomptés, les personnes seront moins enclines à choisir cette façon de faire pour atteindre leurs objectifs.

De plus, les répondants issus des commissions scolaires reconnaissent que pour bâtir une concertation basée sur le partenariat, les commissions scolaires doivent posséder le leadership pour le volet formation. Cependant ils estiment également que les commissions scolaires ne possèdent pas un leadership suffisamment fort pour pouvoir convaincre les différents partenaires de la région de se réunir autour d'une même table afin de poser un diagnostic de l'état du niveau de scolarité des adultes et des problématiques liés à la sous-scolarité. La raison la plus souvent évoquée pour argumenter ce propos est que le milieu communautaire s'occupant d'alphabétisation et



de formation de base voit généralement la commission scolaire comme un concurrent direct. Seule la collaboration avec un organisme plus neutre peut permettre l'organisation de telles rencontres au cours desquelles il serait possible d'élaborer une vision commune à laquelle l'ensemble des partenaires pourraient adhérer. Parmi ces organismes neutres, on peut citer le Conseil régional de concertation et de développement, la direction régionale d'Emploi-Québec ou à un niveau local, les centres locaux d'emploi.

Il est intéressant aussi de noter l'intérêt de nos répondants pour la concertation qui espèrent pouvoir en faire davantage avec leurs différents partenaires tant au niveau local que régional mais également avec les commissions scolaires issues ou non de leur région. Le besoin de partager leur expérience et de connaître l'expérience des autres commissions scolaires les intéressent grandement. Ils reconnaissent aussi que la concertation avec les partenaires de leur milieu permettrait d'offrir de meilleurs services aux adultes répondant ainsi davantage à leur demande sans pour autant avoir besoin de ressources financières supplémentaires. Tous constatent également que la concertation dépend avant tout des personnes placées à la direction des organisations qui seules peuvent donner l'impulsion et le soutien nécessaires pour voir naître de tels projets. Nous remarquons cependant que les intervenants restent souvent dans une position d'attente vis à vis de leur direction générale. Pourtant les intervenants sont les personnes les mieux placées pour connaître les besoins en terme d'alphabétisation et de formation de base et devraient donc faire la démonstration auprès de leur direction de la pertinence de la mise en place de processus de concertation.

La concertation opérationnelle à un niveau local est bien implantée et toutes les commissions scolaires mènent différents projets dans ce sens. Cette concertation opérationnelle prend très souvent la forme d'une collaboration entre deux organisations dans un but commun précis. D'autres fois, la concertation opérationnelle a lieu sur l'ensemble du territoire d'une commission scolaire et regroupe plusieurs intervenants. C'est le cas de l'exemple ci-après. La commission scolaire du Chemin-du-Roy de la région de la Mauricie se situe dans une zone rurale composée de nombreuses petites paroisses. La possibilité de rejoindre les personnes ayant des besoins de formation en

alphabétisation et en formation de base est devenue problématique. Pour faire face à cette difficulté, un projet commun entre plusieurs intervenants locaux a été mis en place. Le but premier de ce projet est de parvenir à rejoindre la clientèle potentielle et de connaître leurs besoins. Pour ce faire, les intervenants ont créé un comité de développement communautaire séparé en deux sous-comités dont un comité multi. Ce sous-comité a notamment pour membres le service de l'éducation des adultes de la commission scolaire, l'OPHQ, les CLSC, des maisons de transition, des centres de déficience intellectuelle, des organismes de transport. Dans le cadre de ce projet, la première rencontre a eu pour but de déterminer un objectif commun, une vision commune. Ensuite chaque organisme participant a défini ses ressources. À partir des ressources définies, un bottin a été réalisé. Ensuite le comité multi a bâti un sondage (très large) pour connaître les besoins des personnes (le besoin en alphabétisation et en formation de base n'est qu'un volet du sondage). La mise en commun des ressources des différents intervenants a permis notamment de ne pas faire de demande de fonds supplémentaires. Cet aspect est important puisque le projet peut continuer d'exister sans être dépendants de ressources externes à celles des partenaires. Ce projet a eu également comme avantage de mettre les différents partenaires autour d'une table afin de résoudre un problème auquel ils sont tous confrontés et ainsi de faire naître un début de concertation. Le projet est encore en cours de réalisation. Aussi est-il difficile de savoir quel type de partenariat il existera lorsque le temps de l'intervention auprès des clients aura lieu.

Nous voyons également émerger de plus en plus de projets reposant sur la concertation opérationnelle à un niveau régional. Ces projets ne portent pas uniquement sur l'alphabétisation et la formation de base et sont plus larges. Par exemple, dans la région Chaudière-Appalaches, le conseil régional de concertation et de développement (CRCD) en partenariat avec les quatre commissions scolaires élaborent actuellement un projet régional d'intégration socio-professionnelle destiné aux personnes loin du marché du travail (soit des personnes n'ayant pas travaillé depuis au moins quatre ans). Les rôles des partenaires principaux sont en partie établis et les quatre commissions scolaires prendraient en charge le volet formation.

Lorsque la concertation dépasse le cadre d'une entente entre deux partenaires, qu'elle soit locale ou régionale, il est possible de noter une certaine institutionnalisation du processus de concertation. Les trois cas régionaux que nous présentons dans la section suivante le démontrent bien.

### ***Trois exemples de concertation régionale***

#### *Région de la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine*

Le projet mené en alphabétisation et en formation de base en Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine est un projet régional initié par la Commission sectorielle de l'éducation (CSE) du Conseil régional de la concertation et du développement. Trois constats sont à l'origine de cette initiative :

- Constat de la sous-scolarité dramatique des adultes des communautés francophone et anglophone de la région,
- Constat d'une certaine impuissance des commissions scolaires et des groupes populaires pour rejoindre les clientèles,
- Consensus que seule une action concertée permettrait d'atteindre les clientèles.

À l'origine du projet se trouve une entente-cadre signée entre le CRCD et le gouvernement du Québec en septembre 2000. La Commission sectorielle de l'éducation du CRCD se donne pour objectif de hausser la scolarité des 18-35 ans en Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine. La direction régionale du Ministère de l'Éducation (Rimouski) engage une personne-ressource pour 2001-2002 et lui confie le mandat. Des rencontres exploratoires ont lieu avec la direction régionale d'Emploi-Québec (Gaspé).

Le 13 décembre 2000 se tient une journée de réflexion à l'initiative du CRCD. Deux cents personnes issues des milieux éducatif, social, communautaire, politique, économique et culturel y assistent. Trois thèmes sont abordés : le rapport à la formation, la prévention (comment faire pour éviter que les populations soient sous-éduquées) et la formation elle-même. Cette journée a permis de sensibiliser les différents acteurs de la

région au problème de la sous-scolarité et d'aboutir au consensus que seule une action concertée permettrait d'apporter des résultats.

Ensuite, le projet s'est essentiellement développé entre la Direction régionale d'Emploi-Québec et les commissions scolaires afin d'obtenir des statistiques permettant de déterminer les populations les plus touchées par la sous-scolarité mais également afin d'élaborer des outils d'intervention. Au cours de cette période, de nombreux échanges ont eu lieu entre les services d'éducation des adultes des commissions scolaires, les directeurs des centres locaux d'emploi (CLE) et les groupes populaires en alphabétisation.

Dans le cadre d'un plan concerté entre les commissions scolaires et Emploi-Québec, ce dernier enclenche, en septembre 2001, un processus obligeant près de mille adultes à retourner à l'école. La plupart des adultes travaillent dans des industries comme celle du crabe, production saisonnière qui ne dure que 6 à 8 semaines et qui n'est pas suffisante pour pouvoir recevoir les prestations d'assistance emploi. Emploi-Québec offre donc à ces personnes la possibilité de recevoir ces prestations dans le cas où la personne accepte de retourner à l'école pour y obtenir un DES. Cinq cents personnes acceptent ce retour à l'école.

Pour les recevoir, les services d'éducation des adultes des commissions scolaires organisent des entrevues préliminaires ainsi qu'une semaine d'accueil. Les entrevues préliminaires ont pour objectif d'actualiser les compétences des personnes pour les aider à faire le lien entre leurs compétences et le suivi d'une formation. Ces entrevues avaient également pour but de valoriser et mettre en confiance les individus puisque la formation avait un caractère obligatoire. Une structure d'accueil et de suivi a également été mise en place dans les centres d'éducation des adultes. Une rencontre entre tous les participants est organisée afin d'évaluer les entrevues préliminaires et la première semaine dans les centres d'éducation des adultes. Par la suite, un certain nombre d'outils d'enseignement ont été mis en place pour d'une part, répondre aux besoins des apprenants et d'autre part, pour soutenir et encourager les professeurs. Suite aux résultats encourageants de ce projet, la nécessité de multiplier les lieux de formation s'est fait ressentir. Les MRC deviennent alors de nouveaux partenaires pour le développement de ce projet.

Le projet a pu aboutir car les partenaires partagent dès le début une passion commune pour le développement de l'éducation dans la région et l'importance fondamentale de l'éducation ds adultes. Le consensus sur les trois constats de départ (fixés lors de la journée du 13 décembre 2000) a été déterminant pour ce projet car il n'existait pas auparavant de collaboration entre les différents organismes. Aujourd'hui la communication est constante grâce à la circulation d'informations et de réflexions et grâce à la mise en place d'un réseau entre les différents intervenants.

### *Région de la Montérégie*

La Montérégie est la région qui a le plus institutionnalisé le processus de concertation entre les différents partenaires dans un projet sur les compétences de base. Partant du constat que les adultes faiblement scolarisés vivent des situations difficiles sur plusieurs plans et qu'un organisme seul peut difficilement leur offrir l'ensemble des services répondant à leurs besoins multiples (formation, transport, garderie, alimentation, emploi). Par contre, les différents organismes, en partenariat, dans le respect de leur mandat et de leurs ressources, peuvent agir. En novembre 2001, les neuf services d'éducation des adultes des commissions scolaires de la région entreprennent une démarche de partenariat régional et local liée au développement des compétences de base des adultes faiblement scolarisés, regroupant les organismes du secteur de l'emploi, de la sécurité du revenu, de la santé, de la famille, de la jeunesse et de l'éducation. Un comité régional est constitué, composé de représentants des directions régionales du ministère de la Sécurité du revenu, du ministère de la Famille et de l'Enfance, de l'Éducation, de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, d'Emploi-Québec, du Forum jeunesse, du Regroupement des commissions scolaires de la Montérégie et de l'Office des personnes handicapées. Les groupes de travail locaux sont eux constitués de représentants des centres locaux d'emploi, des commissions scolaires, des centres locaux de services communautaires et d'organismes communautaires.

Des valeurs communes orientent la concertation. Tout d'abord le développement des services est centré sur les besoins des populations, ce développement doit se faire dans

les limites des ressources des différents partenaires. Ensuite cette concertation doit être faite dans le respect des missions de chacun des organismes participants. Enfin, la concertation doit avoir un parti pris pour l'action.

Au niveau régional, le comité des partenaires s'est engagé dans plusieurs projets. Ce comité a d'abord réalisé une analyse des services offerts aux adultes par l'ensemble des partenaires afin de mettre en évidence les populations ciblées et les ressources mais aussi les liens qui peuvent être tissés entre les différents partenaires. Une base de données et des cartes regroupant des données propres à chaque partenaire du territoire ont été élaborées pour faciliter l'analyse des besoins au niveau local. À la demande d'un groupe de travail local, le comité régional peut aider à la mise au point de démarches et d'outils nécessaires pour l'action locale. Par ailleurs, les partenaires régionaux aident à trouver des moyens pour favoriser le recrutement et la participation des populations aux prestations offertes. Au niveau local, les groupes de travail locaux ont pour mission de déterminer les besoins des populations, d'intégrer les services offerts par les différents partenaires locaux en développant des passerelles entre les organismes, en informant des formations offertes afin d'assurer la continuité des services et de mailler les ressources et les services offerts tels que le recrutement, l'accompagnement des adultes, la formation ou le soutien logistique offert aux adultes.

Selon les personnes interviewées, ce projet n'aurait pu aboutir sans la présence de ces conditions :

- Une focalisation sur la mise en œuvre de services adaptés, soit de bâtir un processus basé sur l'action,
- Une participation appuyée par la direction de chaque organisation,
- Une participation optimale de chacun, soit le fait que tous les projets ne nécessitent pas la participation simultanée de tous les partenaires,
- Une équipe dédiée, le partenariat nécessite que les différents partenaires y consacrent un temps minimal,
- La compréhension des résistances et la mise en place de processus d'accompagnement,
- La présence d'un animateur chargé de la concertation des partenaires,
- Un plan d'action souple en vue de répondre aux demandes qui émergent.

*Région de l'Estrie*

En janvier 2003, les centres d'éducation aux adultes de la région de l'Estrie ont demandé une réunion officielle entre la direction régionale du ministère de l'Éducation et celle d'Emploi-Québec afin de réfléchir à l'implantation de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Grâce au leadership des centres d'éducation des adultes, d'autres organismes ont tenu à participer à un tel projet.

En février 2003, un comité de suivi de l'implantation de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue est formé. Il regroupe plusieurs organismes membres : les directions régionales du Ministère de l'Éducation, d'Emploi-Québec, du Ministère du développement économique et régional (anciennement Ministère des Régions), les commissions scolaires, les collèges, le Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, la Maison régionale de l'industrie, le Conseil régional de développement, les universités, les représentants des Centres locaux de développement, le syndicat des enseignants, les représentants des entreprises, les représentants des écoles privées, le Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. Ce comité régional a plusieurs mandats. Il doit assurer le suivi de l'implantation progressive de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue et de son plan d'action, favoriser la mobilisation des partenaires et soutenir leur collaboration. Pour ce faire, le comité régional a créé six comités de travail, en lien avec les orientations et/ou des éléments spécifiques du plan d'action.

Les six thèmes de travail sont : la formation continue liée à l'emploi, la veille régionale sur l'adéquation formation-emploi, la reconnaissance des acquis et des compétences, l'alphabétisation et la formation de base commune, la promotion et la valorisation de la qualification et les services de référence, d'accueil, d'accompagnement et de suivi.

La composition des comités de travail varie selon les champs d'intervention et les intérêts des organisations, tous les organismes n'y sont pas représentés. Pour chaque comité de travail, le comité régional de suivi a confié un certain nombre de mandats. Les comités de travail désignent une personne qui assure la présidence du comité dont le rôle est entre autres d'animer le comité, d'émettre les rapports pour le comité régional,

de se concerter avec les autres comités de travail. Tous les comités de travail ont eu comme mission pour 2003 de dresser un état de la situation en Estrie et de proposer à la mi-septembre 2003 un plan d'action pour l'année 2003-2004 accompagné d'un état de réalisation (calendrier).

Toutes les personnes qui travaillent sur les comités de travail le font en plus de leurs autres activités professionnelles. Néanmoins pour conserver un suivi et surtout une vision globale de l'implantation de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue, les directions régionales du Ministère de l'Éducation et d'Emploi-Québec ont libéré chacun une personne siégeant sur l'ensemble des comités. Cette formule a été jugée très bénéfique et maintient le lien formation-emploi préconisé dans la Politique d'éducation aux adultes.

### ***Conclusion***

La Gaspésie-Îles de la Madeleine et la Montérégie ont réagi en créant un processus de concertation régionale avant la parution de la Politique gouvernementale d'éducation aux adultes et de formation continue. Cependant leurs objectifs sont très proches de ceux de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Le processus de concertation en Estrie est en réaction à la Politique.

Deux modèles de concertation peuvent se dégager de ces trois cas. La Montérégie et l'Estrie ont opté pour la création d'un comité régional à qui est rattaché des sous-comités locaux. La Gaspésie-Îles de la Madeleine a préféré opter pour un coordonnateur unique favorisant l'interface entre les partenaires de la région. Ce choix est probablement dû aux critères géographiques de la région.

Chacune de ces régions a avant tout pris en considération ses caractéristiques propres. Cependant les principaux points qui se dégagent de ces expériences sont que ces régions ont pu compter sur des comités interorganisationnels forts, capables de prendre le leadership. En institutionnalisant le processus de concertation, les organisations membres se sont dotées d'une vision commune respectant en même temps la mission de chaque organisme participant. L'institutionnalisation de la concertation offre la



possibilité au processus de perdurer au-delà des femmes et des hommes qui sont à ses origines. Néanmoins, la concertation dépend aussi et surtout de ces personnes.

### *Synthèse des résultats*

Si nous devons faire une synthèse des éléments proposés dans le bilan de la situation en terme de processus de concertation menés en alphabétisation et en formation de base, nous retiendrons :

- Une concertation davantage locale que régionale, basée sur des ententes précises avec un ou deux organismes en plus de la commission scolaire impliquée;
- La régionalisation des processus de concertation en alphabétisation et en formation de base décrite dans les trois cas précédents est un mouvement assez récent. Néanmoins, il existe dans toutes les régions des partenariats réalisés entre des acteurs régionaux et des acteurs locaux qui peuvent amener à la concertation au niveau régional;
- Dans le contexte de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue et de son plan d'action, l'alphabétisation et la formation de base est un des volets proposés. Si les régions décident de mettre en place une concertation régionale institutionnalisée reposant sur cette politique, il sera alors difficile de traiter séparément l'alphabétisation et la formation de base des autres objectifs proposés par la Politique.

En ce qui concerne les caractéristiques des processus de concertation et leurs conditions de succès à leur implantation, nous retiendrons :

- Il est primordial au début de la concertation que les organismes participants doivent être en mesure de développer une vision commune transcendant leurs missions;
- Les directions des organisations impliquées dans un processus de concertation doit appuyer leur représentant. Sans cette légitimité, ces représentants ne peuvent prendre aucune décision empêchant ainsi l'implantation d'une relation de confiance entre eux lors des comités ou des réunions et mettant également en péril la concertation elle-même. De plus, les personnes engagées dans un processus de concertation doivent être très mobilisées par le projet;

- Tous les projets de concertation dont nos répondants nous ont fait part et qui fonctionnent sont des concertations basées sur l'action avec généralement des délais de mise en œuvre assez courts. Pour cela il est important de déterminer des objectifs clairs et précis ainsi que des résultats réalistes à atteindre;
- Selon nos répondants, de nombreux projets en alphabétisation et en formation de base n'auraient pu voir le jour sans l'aide des subventions IFPCA;

### ***Les recommandations***

En nous basant sur cette synthèse de la situation, nous recommandons de :

- ***Augmenter les efforts de sensibilisation auprès des commissions scolaires.*** Il est nécessaire d'amener les différents paliers des commissions scolaires et notamment les directions des services d'éducation des adultes à découvrir les ouvertures et les enjeux dans la mise en œuvre de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue;
- ***Renforcer la concertation déjà existante.*** Il existe de nombreuses tables ou comités dans chaque région et souvent un de leurs mandats est de favoriser la concertation. Il faut provoquer les rencontres avec les autres intervenants;
- ***Favoriser les échanges et l'effet multiplicateur sur la concertation.*** Les régions ayant mis en place un processus de concertation régional peuvent faire part de leur expérience aux régions qui le désirent dans le cadre d'activités orchestrées par la TRÉAQFP.

## *Annexe 1*

## GRILLE D'ANALYSE

# PROJET SUR LA CONCERTATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET AUTRES INTERVENANTS SUR LA FORMATION DE BASE ET L'ALPHABÉTISATION DES ADULTES

*la Table des responsables en éducation des adultes et de la  
formation professionnelle des commissions scolaires du Québec  
(TREAQFP)*

Par :  
*Isabelle Savary*

*Avril 2003*

*Dans le cadre des IFPCA, la TREAQFP conduit un projet sur les modes de concertation. Nous nous intéressons aux différents processus de concertation (pratiques employées et facteurs de succès et/ou d'échec) mis en œuvre au niveau local et régional en alphabétisation et en formation commune de base.*

Dans cette étude, nous reprenons la définition du concept de formation commune de base donnée dans la politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue à savoir : *«la formation première commune mettra l'accent sur l'acquisition de compétences axées sur le développement cognitif, affectif et psychomoteur de l'adulte, sur l'utilisation des outils de communication et la résolution de problèmes associés aux situations de la vie courante de l'adulte».*

Par concertation, nous entendons : *«la concertation est une processus volontaire, continu ou discontinu, institutionnalisé ou non, basée sur l'identification d'un besoin, d'un objectif ou d'un mandat en formation de base commune ou en alphabétisation et visant à élaborer une action commune entre une commission scolaire et un ou plusieurs intervenants de son milieu, tant au niveau local que régional».*

Nous aimerions pouvoir recueillir vos expériences tant positives que négatives en matière de concertation en alphabétisation et en formation commune de base. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre aux questions suivantes lors d'une entrevue téléphonique. En aucun cas vos réponses ne seront étudiées séparément; nous ne communiquerons que des résultats globaux.

Nous vous remercions de votre collaboration.

## La mise en oeuvre du processus de concertation

- i. *Décrivez-moi brièvement votre organisme*
- ii. *Qui a eu l'initiative du processus de concertation (personne ou organisation)?*
- iii. *Quels ont été les principaux déclencheurs (objectifs)?*

*Exemple de déclencheurs :*

- La rationalisation des ressources*
  - L'amélioration des services*
  - Le développement d'une approche plus globale et mieux centrée sur le client*
  - Être plus efficace dans l'intervention, particulièrement auprès des clientèles jugées plus difficiles*
  - Assurer un meilleur suivi et la continuité des services*
  - Éviter de dupliquer les services et réduire les coûts*
  - Répondre à l'absence de service*
  - Élaborer un cadre interdisciplinaire et interorganisationnel plus stimulant*
  - Améliorer son expertise et ses connaissances*
  - Se soutenir mutuellement dans l'intervention*
  - Autre...*
- iv. *Ce processus de concertation est-il :*
    - Ponctuel ou continu*
    - Institutionnalisé ou non*
  - v. *Comment s'est déroulée la préparation du processus de concertation (phases, activités, plans d'action, temps de préparation)?*
  - vi. *Quelles sont les personnes (ou organisations) qui ont joué un grand rôle dans ce processus?*
  - vii. *Qui sont les différents intervenants dans ce processus de concertation (y compris les clients eux-mêmes ou le corps politique)?*
  - viii. *Les rôles et les responsabilités des intervenants ont-ils été définis?*
    - Oui, comment?*
    - Non, pourquoi?*
  - ix. *Avez-vous réparti les ressources des différents intervenants du processus de concertation (humaines, matérielles et financières)?*
  - x. *Comment ont-évolué les relations entre les différents intervenants?*



## Ce qu'on peut conclure de cette initiative

i. Quelles ont été les conditions déterminantes qui ont contribué au succès ou à l'échec du processus de concertation ? Exemple de conditions ou de facteurs :

<b>Les facteurs de succès et/ou d'échec lors de la mise en place du processus de concertation</b>	<b>Les facteurs de succès et/ou d'échec liés aux intervenants eux-mêmes</b>
<input type="checkbox"/> Détermination d'objectifs clairs et précis ainsi que des résultats réalistes à atteindre	<input type="checkbox"/> Capacité à travailler en collaboration
<input type="checkbox"/> Développement une vision commune	<input type="checkbox"/> Capacité dans la résolution de conflits
<input type="checkbox"/> Identification des intervenants reflétant la complexité du problème à résoudre	<input type="checkbox"/> Compétences en communication
<input type="checkbox"/> Légitimité des intervenants participants : enjeu légitime dans la résolution de la situation, influence dans leur milieu respectif, avoir les moyens de leur participation.	<input type="checkbox"/> Connaissances de la perspective des autres intervenants
<input type="checkbox"/> Acceptation la diversité de points de vue et des valeurs des différents intervenants	<input type="checkbox"/> Compréhension des besoins
<input type="checkbox"/> Reconnaissance de l'interdépendance des intervenants et perception que leur participation est la meilleure option	<input type="checkbox"/> Capacité de créer et de mettre en œuvre des programmes réalistes
<input type="checkbox"/> Développement d'un climat de travail favorable à la concertation	<input type="checkbox"/> Capacité de créer et de mettre en place une infrastructure de concertation
<input type="checkbox"/> Création d'un leadership	<input type="checkbox"/> motivation à participer à un processus de concertation (motivation envers le principe même, envers les autres intervenants)
<input type="checkbox"/> Partage des responsabilités ainsi que du pouvoir entre les intervenants	<input type="checkbox"/> Offre de formation sur le processus de concertation aux personnes impliquées
<input type="checkbox"/> Mise en place de systèmes de communication effectifs	<input type="checkbox"/> Mise en place d'une structure de concertation verticale contrebalançant le rapport de hiérarchisation
<input type="checkbox"/> Accorder les ressources suffisantes	<input type="checkbox"/> Autre (Précisez)
<input type="checkbox"/> Mise en place d'un système d'évaluation	
<input type="checkbox"/> Prise en considération de moyens permettant de limiter les facteurs géographiques tels que l'éloignement des intervenants	
<input type="checkbox"/> Autre (Précisez)	

- ii. Ce processus de concertation vous a-t-il permis d'atteindre vos objectifs?*
- iii. Jusqu'où êtes-vous prêts à vous investir dans un processus de concertation ?*
- iv. Quelles sont vos recommandations ou vos suggestions pour lancer un processus de concertation ?*

