



ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF

VOLET : RECRUTEMENT ET RÉTENTION

RÉPERTOIRE DE STRATÉGIES ET DE DOCUMENTS

Adèle David
Rose-Marie Duguay

Groupe de recherche en petite enfance (GRPE)
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Moncton

Août 2008

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
PREMIÈRE PARTIE : STRATÉGIES CIBLÉES EN RECRUTEMENT ET EN RÉTENTION	5
Recension des écrits de la Coalition francophone pour l’alphabétisation et la formation de base	6
Pour mon enfant d’abord	9
Manukau Family Literacy	9
Répertoire commenté : Matériel d’animation en alphabétisation familiale	11
DEUXIÈME PARTIE : STRATÉGIES GLOBALES EN RECRUTEMENT ET EN RÉTENTION	13
CENTRE D’ACTION BÉNÉVOLES, SERVICES D’ENTRAIDE, REGROUPEMENT, SOLIDARITÉ.....	13
Support au recrutement des bénévoles	13
Qu’est-ce qui motive les bénévoles.....	14
Profil des différentes générations de bénévoles	15
ÉTAT DE L’ENSEIGNEMENT DU FRANÇAIS LANGUE SECONDE DANS LE CANADA. RAPPORT ANNUEL	16
VILLES ET VILLAGES EN SANTÉ, CONCERTATION LOCALE : LES CLÉS DU SUCCÈS.....	18
SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS. PRÉPARER LE TERRAIN POUR ALLER PLUS LOIN	19
RÉSEAU DE L’ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC.....	20
REGROUPEMENT NATIONAL DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DE L’ÉDUCATION : RAPPORT DU PRÉSIDENT.....	22
SOMMET SUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL.....	24
MEILLEURES PRATIQUES EN ALPHABÉTISATION FAMILIALE	28
MOTIVER LE PERSONNEL ET LES VOLONTAIRES DES ONG TRAVAILLANT DANS LE SUD	31
LE RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES.....	32
CONSEIL NOUVEAU-DÉPART ALNWICK	33
CONCLUSION.....	35
RECOMMANDATIONS.....	38

INTRODUCTION

Le présent rapport jette un regard sur quelques études et recherches en matière de recrutement et de rétention. Sous la forme d'un répertoire, il présente notamment des stratégies susceptibles d'aider les organismes à but non lucratif à surmonter les défis que posent le recrutement, la rétention et la motivation des intervenants¹ et des participants².

Précisons qu'au départ, nous devions seulement répertorier des moyens pour recruter les parents et les engager dans les activités d'alphabétisation³. Mais, il y a peu de publications en ce sens et elles tournent souvent autour des mêmes stratégies. Celles-ci sont quand même rappelées dans la première partie du répertoire.

Nous avons également élargi le répertoire pour y inclure des stratégies de recrutement, de rétention et de motivation d'autres groupes. C'est l'objet de la deuxième partie. La raison de cette décision est la suivante. Bien que les organismes à but non lucratif diffèrent dans leur mission et dans leur mandat, ils sont souvent confrontés aux mêmes difficultés lorsqu'il s'agit d'amener les parents ou autres intervenants à s'engager dans une action sociale telle que l'alphabétisation, ou à partager leur temps et leur expertise avec d'autres. Cependant, les recherches démontrent que le recrutement et l'engagement des parents peuvent se faire par l'intégration, dans l'organisme, d'intervenants et de bénévoles. Sous cet angle, les parents, qu'ils soient ou non intervenants ou bénévoles, sont ciblés comme des participants éventuels aux activités d'alphabétisation.

Par conséquent, le répertoire contient de l'information pertinente au recrutement, à la rétention et à la motivation de différents groupes qui peuvent inclure les parents. Cette information, nous l'espérons, permettra à la Fédération de l'alphabétisation du N.-B. (FANB), de tracer des pistes de solutions pratiques pour augmenter et retenir le nombre de parents inscrits

¹ L'utilisation du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

Les intervenants sont des parents, des bénévoles, des employés ou des formateurs.

² Les participants sont ceux qui participent aux activités organisées par les organismes ou les bénéficiaires des services des organismes. Dans ce sens, les parents qui suivent des activités d'alphabétisation sont des participants.

³ Par alphabétisation, nous signifions alphabétisation familiale ainsi que les autres programmes en alphabétisation.

aux programmes d’alphabétisation et ainsi, de répondre aux besoins de leur réalité néo-brunswickoise francophone.

Le répertoire comprend donc deux parties distinctes, quoique étroitement interreliées. Alors que la première partie rappelle les stratégies de recrutement et de rétention ciblées qui ont déjà fait leur preuve à un niveau local, la deuxième partie présente les documents répertoriés qui font appel à des stratégies plus globales. Dans cette deuxième partie, chaque document est traité en quatre temps :

- Les références, afin que les personnes intéressées puissent retracer le document original advenant un intérêt particulier.
- Les objectifs qui situent la raison d’être du document⁴.
- Le résumé qui donne un bref aperçu du contenu du document⁵.
- Les commentaires qui ressortent quelques-uns des points dominants des documents. Les commentaires établissent des liens avec les recommandations.

Le répertoire se termine par quelques recommandations innovantes qui semblent les plus privilégiées dans le domaine du recrutement, de la rétention et de la motivation des participants et des intervenants.

¹Nous avons extrait la majeure partie des objectifs et des résumés ainsi que certaines citations à partir des documents mêmes pour mieux refléter la pensée des auteurs.

⁵ Voir note ci-dessus.

PREMIÈRE PARTIE

STRATÉGIES CIBLÉES EN RECRUTEMENT ET EN RÉTENTION

Les organismes à but non lucratif, particulièrement ceux qui œuvrent en alphabétisation, utilisent différentes stratégies pour recruter les parents ou autres intervenants et les amener à participer aux activités. Quoique peu de documents existent dans ce sens, nous pouvons retracer les stratégies utilisées par ces organismes dans leurs rapports d'activités ou d'évaluation. Nous nous en tiendrons à quatre documents qui semblent résumer la majorité des stratégies de recrutement et de rétention utilisées lors de la tenue d'activités d'alphabétisation au niveau local ou régional :

- la recension des écrits commandée par la Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base⁶ ;
- le rapport *Pour mon enfant d'abord*⁷ ;
- le Programme de littératie⁸ familiale de la Nouvelle-Zélande⁹ ;
- le Répertoire commenté du matériel d'animation, recherche pancanadienne en milieu minoritaire¹⁰.

Selon ces publications, le recrutement des participants est une préoccupation majeure pour tous les intervenants et gestionnaires de programmes de littératie familiale à travers le monde.

⁶ Dionne-Coster, S. (2007). Recension et analyse des écrits consultés dans le cadre du projet faisant suite à l'étude de l'impact de l'alphabétisation familiale sur les familles vivant en milieu minoritaire de la Coalition francophone. Document inédit. Ottawa : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

⁷ Letouzé, S. (2007). *Pour mon enfant d'abord. Étude de l'impact de l'alphabétisation familiale sur les familles vivant en milieu minoritaire*. Étape 3. Ottawa : Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario.

⁸ Dans le présent répertoire, les termes littératie et alphabétisation sont considérés comme des synonymes.

⁹ Phillips, L.M., Hayden, R. et Norris, S.P. (2006). *Family Literacy Matters : A Longitudinal Parent-Child Literacy Intervention Study*. Calgary, AB. Detselig.

¹⁰ Duguay, R.-M. (2004). *Répertoire commenté : Matériel d'animation en alphabétisation familiale*. Université de Moncton : Groupe de recherche en petite enfance (GRPE), Faculté des sciences de l'éducation.

PREMIER DOCUMENT : RECENSION DES ÉCRITS DE LA COALITION FRANCOPHONE POUR L'ALPHABÉTISATION ET LA FORMATION DE BASE

Le premier document, *Recension des écrits de la Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base*, offre quelques pistes pour solutionner la problématique reliée au recrutement et à la rétention des parents dans les programmes d'alphabétisation familiale. Elles sont les suivantes :

1. Combinaison de stratégies. Les parents disposent de peu de temps pour participer à des programmes d'alphabétisation familiale. Souvent, ils méconnaissent les bienfaits de ces programmes et y voient peu d'avantages. Pour surmonter les difficultés causées par le manque de temps et par la méconnaissance des bienfaits de l'alphabétisation familiale, le recrutement peut être fait en partenariat avec d'autres organismes communautaires, notamment les écoles, les adultes qui ont déjà participé à des programmes semblables, les journaux locaux et les services de télévision et de radio, des dépliants dans les centres d'achat et à l'intérieur d'évènements communautaires¹¹. Selon Philips, Hayden et Norris (2006)¹², les deux combinaisons qui semblent les plus efficaces sont les annonces publicitaires dans de petits journaux locaux et la collaboration entre les organismes communautaires. Il semble que les organisateurs de programmes d'alphabétisation peuvent plus facilement joindre les personnes qui en ont le plus besoin en faisant appel aux services de santé, aux services sociaux ou à d'autres groupes à vocation communautaire.
2. Inventaire de stratégies sur le sol européen. Les stratégies en provenance de l'Europe, telles qu'elles apparaissent dans la recension des écrits de la Coalition francophone de l'Ontario (p. 93)¹³, sont divisées en deux parties :

- Les stratégies pour le recrutement des participants ;

¹¹ Dionne-Coster, S. Déjà cité.

¹² Phillips, L.M., Hayden, R. et Norris, S.P. (2006). Déjà cité.

¹³ Dionne-Coster, S. Déjà cité.

■ Les stratégies pour la rétention.

Pour le recrutement des participants

- Attirer l'attention des parents en faisant jouer une vidéo dans l'entrée de l'école primaire, ou en affichant des photos représentant des ateliers de littératie familiale ;
- Offrir des ateliers d'essai qui pourraient créer un premier intérêt en alphabétisation ;
- Prévoir des activités spéciales de remise de certificats aux participants. Inviter toutes les familles de la communauté à ces activités ;
- Envoyer des lettres aux parents, rédigées en écriture simple, comportant des éléments graphiques pour appuyer la compréhension ;
- Inviter des personnes clés de la communauté à être des ambassadeurs pour les programmes d'alphabétisation ;
- Trouver des façons spécifiques d'attirer les pères, par exemple, en les invitant à participer à des activités liées au sport ou à la technologie.

Pour la rétention

- S'assurer que les programmes en alphabétisation soient de qualité supérieure ;
- S'assurer qu'il y a des bienfaits réels et évidents pour les parents et les enfants ;
- Le contenu des ateliers et des programmes doit être bien préparé et conçu pour répondre aux besoins spécifiques des parents ;
- Le personnel doit être très engagé, compétent, avoir des habiletés de communication et de bonnes capacités à saisir le contexte social dans lequel vivent les familles ;
- Pour motiver les parents, il est nécessaire d'offrir de l'encouragement et du soutien de façon continue ;
- Les parents et les enfants doivent progresser dans leur développement. Le rythme d'apprentissage doit être

conséquent avec les besoins et les forces des apprenants (pas trop rapide, pas trop lent) ;

- Les parents et les enfants doivent avoir l'occasion d'avoir du plaisir en participant aux ateliers. Par exemple, pour contrer les difficultés de recrutement, plusieurs documents suggèrent d'axer le message sur les plaisirs parent-enfant que les familles découvriront et partageront lors des ateliers en alphabétisation familiale¹⁴.

3. Sentiments des participants (parents, enfants). Les programmes en alphabétisation doivent non seulement viser le développement des compétences en lecture et en écriture proprement dites. Ils doivent également être conçus de façon à ce que les participants découvrent le plaisir de lire et d'écrire. Par exemple, dans le contexte d'une activité sociale, les participants découvrent plus facilement l'importance et la valeur de savoir lire et écrire, de même que le plaisir que cela peut leur apporter.
4. Intégration d'une composante enfant. La composante enfant est une source de motivation très importante pour les parents. Les parents veulent aider leurs enfants à apprendre. Une formation en alphabétisation familiale représente un moyen concret et accessible pour aider leurs enfants. Ils se sentent alors valorisés dans leur rôle d'éducateur de leurs enfants.
5. Sens d'aliénation des parents. Certains parents ont eu des difficultés lorsqu'ils fréquentaient eux-mêmes l'école. Ces difficultés du passé deviennent souvent, avec le temps, sources de blocage en matière d'alphabétisation. Les formateurs doivent être conscients de ces blocages. Ils peuvent prévoir des périodes de discussion pour aider les parents à mettre ces difficultés en contexte et à les surmonter. Par exemple, certains programmes en alphabétisation familiale étudient des thèmes tels que la vie en milieu minoritaire, la construction identitaire, l'estime de soi ou autres thèmes semblables, qui sont de belles occasions pour les parents de discuter

¹⁴ Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français. (2008). *Rapport du 2^e colloque en alphabétisation familiale de la FCAF : Un choix pour la vitalité des communautés*. Ottawa : FCAF, p. 26.

de leurs mauvaises expériences et de les placer en contexte pour mieux les surmonter.

6. Recrutement actif. Lorsque les participants deviennent eux-mêmes des agents de recrutement, cela s'avère une stratégie très efficace. Les nouveaux recrues perçoivent les anciens participants comme des personnes qui ont déjà suivi les programmes d'alphabétisation et qui ont aimé leur expérience. Ils reçoivent donc un message positif de ces programmes.

DEUXIÈME DOCUMENT : POUR MON ENFANT D'ABORD

Dans le deuxième document, *Pour mon enfant d'abord*, on y énumère quelques stratégies pour le recrutement, dont les suivantes :

- le bouche à oreille, stratégie qui sous-entend des programmes de qualité aptes à répondre aux besoins et aux réalités des participants. Le bouche à oreille peut se faire entre amis ou à partir d'une personne qui a déjà participé à un programme de formation en alphabétisation ;
- les annonces publicitaires dans les écoles primaires ou dans les garderies. Les écoles et les garderies sont des lieux par excellence pour le recrutement au moyen d'annonces publicitaires. Ordinairement, ces annonces sont distribuées aux enfants qui, eux, les apportent à la maison. On peut également préparer des annonces publicitaires pour le journal, la radio ou la télévision. Ou encore, les annonces peuvent être affichées à l'épicerie, à la caisse populaire, au bureau de poste, dans le bulletin paroissial ou en d'autres endroits publics.

TROISIÈME DOCUMENT : MANUKAU FAMILY LITERACY

Des stratégies similaires à celles déjà énumérées apparaissent également dans le programme de la Nouvelle-Zélande, *Manukau Family Literacy*.¹⁵ À l'instar d'autres programmes en alphabétisation familiale, celui-ci comprend quatre composantes : l'éducation des adultes, l'éducation des

¹⁵ Benseman, J. (2003). *MANukau Family Literacy Programmes Pilot implementation*. Études pour l'UNESCO.

parents, l'éducation conjointe des parents et des enfants et l'éducation des enfants. Les stratégies suivantes s'y trouvent :

- la possibilité de faire reconnaître la formation en alphabétisation familiale pour obtenir des crédits collégiaux, universitaires ou d'institutions différentes ;
- les quatre composantes sont équilibrées à l'intérieur du programme ;
- le programme est intensif de façon à faire une différence significative chez les familles qui y participent ;
- le programme est d'une durée assez longue pour assurer des résultats à long terme ;
- les formateurs travaillent en équipe et en étroite collaboration ;
- les principaux objectifs sont liés à l'éducation ou à la formation des adultes (parents), à l'alphabétisation des enfants et au mieux-être des familles et de la communauté ;
- le programme est souple afin de répondre aux besoins des familles en matière de santé (mentale et physique) et de mieux-être ;
- le programme est de nature holistique, c'est-à-dire qu'il répond aux besoins des adultes à la fois dans leur rôle de travailleurs, de parents et de membres de la communauté ;
- les formateurs travaillent conjointement avec les éducateurs en petite enfance et les enseignants des écoles publiques pour s'assurer de la pertinence des compétences visées ;
- le programme est supervisé et dirigé par une coordination, ordinairement par une agence responsable de l'alphabétisation ;
- le programme pour les enfants doit s'agencer avec les curriculums déjà en place à la garderie ou à l'école ;
- le programme d'alphabétisation est régulièrement évalué et modifié en conséquence.

Les stratégies gagnantes ci-dessus se résument par la qualité des programmes offerts, le bien-fondé de ces programmes pour les familles, l'engagement du personnel, le respect du milieu familial, l'accompagnement et l'encadrement des participants ainsi que la valeur ajoutée (ou les bienfaits) pour ceux qui participent au programme. Ces stratégies peuvent s'arrimer à d'autres pour répondre aux besoins et aux réalités du milieu en matière de recrutement et de rétention.

QUATRIÈME DOCUMENT : RÉPERTOIRE COMMENTÉ : MATÉRIEL D'ANIMATION EN ALPHABÉTISATION FAMILIALE

Un sondage national réalisé en 2004¹⁶ dans le cadre d'un répertoire commenté, révèle que la plupart des stratégies que nous venons de voir sont actuellement en usage dans les régions francophones canadiennes. Selon ce sondage, les stratégies suivantes donnent de bons résultats lorsqu'il s'agit de recrutement en alphabétisation familiale :

- le bouche à oreille ;
- la recommandation du service par d'autres clients ou par des partenaires. La recherche montre que le partenariat (combinaison de stratégies) constitue une clé de réussite pour le recrutement. Le partenariat augmente la visibilité des centres d'alphabétisation, en plus de faciliter un partage des ressources (locaux, expertises, etc.). Toutefois, il est préférable d'établir par écrit des ententes claires qui précisent les rôles et les responsabilités de chacun ;
- la publicité dans le journal local, à la télévision communautaire et à la bibliothèque, le feuillet paroissial, les dépliants, les affiches dans les commerces, dans les kiosques d'information, les communiqués et les conférences de presse, le journal des membres des différents partenaires, des calendriers d'activités ;
- des groupes de jeux pendant lesquels les parents se rencontrent pour se divertir avec leurs enfants en français, des pièces de théâtre, des soupers paroissiaux ou d'autres activités sociales. Notons que les programmes auxquels participent les enfants ont moins de problèmes de recrutement que les autres ;
- des visites à domicile pendant lesquelles on explique les programmes d'alphabétisation offerts dans la communauté. Cependant, les stratégies de recrutement doivent toujours être inspirées par les besoins de la clientèle visée ;
- la distribution de ressources attrayantes et faciles à utiliser, par exemple, des marionnettes et des coffrets de lecture distribués aux parents ou des outils de promotion distribués aux partenaires (écoles, centres communautaires, garderies et haltes-garderies, infirmières hygiénistes, intervenants communautaires ...)

¹⁶ Duguay, R.-M. (2004). Déjà cité.

- l'organisation de journées spéciales entièrement consacrées à l'alphabétisation familiale ;
- l'organisation d'ateliers à la demande des parents au sujet de l'aide aux devoirs, de lectures pour les jeunes enfants, de jeux éducatifs ou autres besoins ;
- l'étude des besoins des communautés en matière d'alphabétisation familiale, par exemple, pour aider les parents à répondre aux besoins éducatifs de leur enfant ;
- la publication d'histoires à succès.

Souvent, les activités d'alphabétisation familiale sont jumelées avec d'autres activités auxquelles participent les familles. On profite de ces occasions stratégiques pour faire la promotion des programmes en alphabétisation, incluant ceux en alphabétisation familiale.

Les stratégies que nous venons d'énumérer dans cette première partie découlent directement ou indirectement du secteur de l'alphabétisation familiale. Nous avons également étendu notre recherche pour inclure des stratégies plus globales utilisées au sein d'organismes à but non-lucratif semblables à la FANB et, par conséquent, susceptibles de lui fournir d'autres pistes de solutions. C'est l'objet de la deuxième partie du présent répertoire.

DEUXIÈME PARTIE

STRATÉGIES GLOBALES EN RECRUTEMENT ET EN RÉTENTION

Treize documents font l'objet de la deuxième partie du présent répertoire. Ils sont les documents qui nous ont paru les plus pertinents en matière de recrutement et de rétention des participants et des intervenants. Ces documents peuvent être examinés à la lumière des stratégies énumérées dans la première partie. Les responsables de la FANB pourront y retenir les éléments les plus aptes à être intégrés à leur mission et leurs objectifs.

Référence

Centre d'action bénévole. Service d'Entraide, Regroupement, Solidarité.
Support au recrutement de bénévoles. (2006)
http://www.icilevis.com/fr/cab_service_2.aspx?sortcode=1.29.30.31.33

Objectif

Fournir aux organismes des outils pour favoriser le recrutement des bénévoles.

Résumé

Pour de nombreux organismes, le recrutement de bénévoles est un défi de taille. Pour certains, il s'agit même d'une question de survie. Le recrutement des bénévoles est un travail de longue haleine, lequel comprend la promotion, la reconnaissance, les valeurs établies, la crédibilité de l'organisme, la gestion adéquate des bénévoles et la description de tâches précises. Ces éléments et bien d'autres forment un tout et font que les aspirants bénévoles choisissent d'œuvrer dans un organisme plutôt que dans un autre.

Commentaires

De ce document, retenons l'importance et l'attention qu'il faut accorder aux stratégies qu'emprunte un organisme sans but lucratif telle que la Fédération d'alphabétisation du N.-B. (FANB) pour la promotion de ses activités, la reconnaissance des expertises des intervenants et des participants et la gestion de la qualité du travail à accomplir.

Selon le document consulté, le recrutement comprend plusieurs composantes :

- la promotion de l'organisme, de ses activités et de ses services ;
- la reconnaissance des expertises des intervenants et des participants et la valorisation de leur travail ;
- les valeurs véhiculées par l'organisme ;
- la crédibilité de l'organisme ;
- la gestion des activités des intervenants et des participants et la description de leurs tâches et de leurs responsabilités.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Centre d'action bénévole. Service d'Entraide, Regroupement, Solidarité. Qu'est-ce qui motive les bénévoles? (2006)

<http://www.icilevis.com/docs/CAB/word/QUI%20MOTIVE.pdf>

Objectif

Démontrer aux intervenants et aux participants les avantages qu'ils peuvent en tirer lorsqu'ils s'engagent ou participent comme bénévoles.

Résumé

Les personnes qui s'engagent bénévolement dans leur communauté donnent et reçoivent énormément. Par exemple, elles améliorent leurs compétences professionnelles, se dépassent ou testent leurs habiletés. La plupart d'entre elles s'engagent pour plusieurs raisons à la fois. Mais, peu importe la raison, les études démontrent que l'engagement peut avoir une incidence positive sur leur santé physique et mentale.

Commentaires

La formation peut devenir un incitatif en matière de recrutement et de rétention. Lorsqu'un organisme recrute des intervenants ou des participants, il est important de les informer de l'expertise qu'ils développeront dans un ou plusieurs domaines, particulièrement au moyen de la formation professionnelle ou personnelle offerte par l'organisme. Par la même occasion, la formation des intervenants et des participants contribue au renforcement des capacités des communautés et des organismes ainsi qu'au développement d'un leadership à l'intérieur de ces mêmes organismes.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Centre d'action bénévole. Service d'Entraide, Regroupement, Solidarité.
Profil des différentes générations de bénévoles (2006)

<http://www.icilevis.com/docs/CAB/word/PROFILS%20BÉNÉVOLES.pdf>

Objectif

Aider les organismes à arrimer les intérêts des groupes ciblés par leur action avec ceux du personnel bénévole.

Résumé

Il est important de bien cibler les attentes des bénévoles pour avoir un impact sur leur engagement. Ce document donne un aperçu global des caractéristiques de différents types de bénévoles et le genre de travail qu'ils peuvent faire selon leurs intérêts et leur groupe d'âge. Trois types sont ciblés : les jeunes, les baby-boomers et les seniors.

- Pour les jeunes, on placera l'importance sur l'expérience de travail à acquérir, sur la possibilité pour eux d'être des modèles dans leur milieu et d'établir des relations de partenariat. Ces relations constituent la base des réseaux dont ils auront certainement besoin dans leur carrière.

- Avec la génération des baby-boomers, on mettra l'accent sur la reconnaissance de leur expertise, sur la valeur de leur contribution, ainsi que sur leur connaissance antérieure du travail d'équipe.
- Finalement, avec les seniors, on placera l'importance sur l'atteinte des résultats dans un climat de travail de qualité.

Commentaires

Il est essentiel que l'organisme recruteur arrime les intérêts et les objectifs des personnes recrutées (bénévoles ou participants) à ceux des différents groupes ciblés. Par conséquent, les personnes intéressées à un même domaine auront l'occasion de travailler ensemble et de s'enrichir mutuellement. Tel que la recherche le démontre, la contribution de chacun devient un élément essentiel à la réussite des programmes. Travailler en partenariat assure une certaine pérennité des programmes et favorise l'engagement des participants et le réseautage. Par exemple, une approche intergénérationnelle où l'on constate des résultats immédiats sur les familles a plus de retombées dans la communauté qu'une approche isolée.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Canadian Parents for French (CPF)

L'état de l'enseignement du français langue seconde dans le Canada.

Rapport annuel 2005

www.cpf.ca/french/Ressources/FSL2005/FSL_2005_Index.htm#report

Objectif

Apporter aux décideurs et aux intervenants du français langue seconde (FLS) de l'information sur la qualité du soutien national, provincial ou territorial par rapport aux programmes de FLS offerts aux étudiants canadiens.

Résumé

Le rapport *L'État de l'enseignement du français langue seconde dans le Canada* (2005) propose des recommandations afin d'augmenter le nombre

d'inscriptions et de diminuer les taux de décrochage des étudiants au niveau secondaire et postsecondaire.

Commentaires

Ce sont surtout les recommandations du rapport précité qui peuvent intéresser la FANB. Par exemple, une sensibilisation auprès des partenaires et de la population en général, de même que la formation offerte et le développement communautaire qui s'ensuit, sont des éléments qui influent favorablement sur le renforcement des capacités d'un organisme et sur le recrutement et la rétention des participants et des intervenants.

À l'instar de la CPF, si ce n'est déjà fait, la Fédération d'alphabétisation du Nouveau-Brunswick (FANB) pourrait commander une analyse des besoins en alphabétisation de leurs différentes clientèles, selon leur groupe d'âge, leurs intérêts et leurs responsabilités familiales ou professionnelles. Cette analyse de besoins fournirait des éléments pour développer une vision commune et des actions congruentes à celles du mouvement national et provincial ou territorial en alphabétisation.

L'analyse fournirait également l'information nécessaire à l'élaboration d'un plan d'action qui comprendrait des moyens privilégiés et pertinents pour le recrutement et la rétention des différents groupes d'intervenants et de participants. Entre autres moyens, notons la sensibilisation auprès des différentes populations, la formation offerte, le développement de la communauté et le renforcement de l'organisme.

Une telle démarche s'intégrerait bien avec celle présentée au 2^e colloque en alphabétisation familiale (2008), pour le moment titrée *VERS UN CADRE NATIONAL POUR L'ALPHABÉTISATION*¹⁷.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

¹⁷ Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français. (2008). Déjà cité, p. 113.

Référence

Villes et villages en santé Concertation locale : Les clefs du succès
http://www.rgvvs.qc.ca/boite_a_ouils/resume_document.asp?noiden=X-11-09-q&dm

Objectif

Partager, avec les intervenants sur le terrain, des idées, des approches et des exercices sur le développement communautaire et sur la formation de coalitions.

Résumé

Dans ce document, on trouve des conseils pratiques pour les différentes étapes d'un processus de concertation locale. De plus, ce document fournit des pistes pour la mobilisation et l'engagement des personnes, accompagnées de moyens pour y arriver.

À la fin de chaque chapitre, le guide *Les clés du succès* contient des feuilles de travail pour que les groupes communautaires ou les individus puissent évaluer leurs efforts et tenter de les optimiser. Les chapitres 1 et 2 font état des situations difficiles vécues par les communautés. On constate les lacunes de la réponse gouvernementale et communautaire. Le développement de coalitions peut pallier à cette situation. Les chapitres 4, 5 et 6 montrent que les conflits et les défis sont inhérents à la formation de coalitions régionales ou provinciales. Mais, il faut apprendre comment ces coalitions peuvent devenir des moteurs de transformation sociale et comment assurer une gestion en conséquence. Les chapitres 7 et 8 s'attardent à la participation des citoyens et aux moyens de les motiver. La planification fait l'objet du 9^e chapitre. Elle est indispensable à la bonne marche de tout projet. Enfin, l'évaluation étant la garantie d'un bon fonctionnement et d'une certaine pérennité des programmes, le chapitre 10 y est entièrement consacré.

Le développement communautaire et la formation de coalitions représentent deux formes d'intervention très efficaces pour améliorer la santé d'une communauté. Il s'agit de processus complexes, engageant toute la communauté, mais évoluant souvent de façon sporadique.

Commentaires

Les coalitions (par exemple les Tables de concertation en éducation ou en petite enfance) valent la peine d'y consacrer temps et effort. Elles constituent des réseaux capables d'agir comme lien entre les organismes et la communauté. La FANB pourrait profiter de tels réseaux pour recruter et retenir des participants et des intervenants. La contribution des réseaux membres d'une coalition aurait pour effet de multiplier les efforts de recrutement et de rétention de la FANB. Cependant, pour que ces réseaux jouent pleinement leur rôle, les membres ont besoin d'être informés, accompagnés et appuyés dans leurs fonctions de recruteurs.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Société santé en français. Préparer le terrain : Pour aller plus loin en santé. Synthèse 2004-2006
<http://santefrancais.ca/documents/PLT-Sommaire.pdf>

Objectif

Sensibiliser les communautés aux enjeux dans le domaine de la santé en français, les amener à participer activement à la planification, au développement, à l'implantation ainsi qu'au suivi des initiatives.

Résumé

Les solutions avancées par les réseaux Société Santé en français visent à améliorer l'accès aux services de santé pour les francophones et à accroître la disponibilité des professionnels de la santé capables de s'exprimer en français. L'un des résultats les plus importants a été de fournir aux responsables des différents systèmes de santé un ensemble de données susceptibles d'éclairer leurs décisions en matière de services de santé de qualité à la population francophone.

La sensibilisation et la participation sont deux stratégies susceptibles de déboucher sur une réelle implication dans la gouvernance et la gestion des

établissements responsables d'offrir des services aux populations francophones.

Commentaires

À l'instar des services de santé, les programmes en alphabétisation nécessitent un volet de sensibilisation et de conscientisation. Effectivement, une bonne façon d'offrir des services de qualité en alphabétisation est de sensibiliser et de conscientiser les partenaires et les décideurs à l'importance de s'engager dans la cause de l'organisme qui offre ces services, notamment la FANB. L'organisme doit alors disposer d'une stratégie globale présentant une vision et des objectifs à court et à long terme pour les soumettre aux partenaires et aux décideurs. Une telle stratégie assurerait également un arrimage entre les actions locales, provinciales et nationales en matière d'alphabétisation. Un encadrement des actions favoriserait, chez les intervenants et les participants, un sentiment d'appartenance à la FANB et le partage de sa vision.

L'action commune d'intervenants et de participants sensibilisés, conscientisés et convaincus sera d'autant plus efficace s'ils ont accès à des ressources humaines et matérielles dans leur langue, des ressources appropriées pour s'acquitter de leur rôle de recruteur avec pertinence et succès. Leur participation et leur engagement dans le dossier de l'alphabétisation seront alors sources de valorisation.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Réseau de l'Action Bénévole du Québec (RABQ)
http://www.rabq.ca/rabq/index_f.aspx?DetailID=3

Objectif

Regrouper de façon multisectorielle les intervenants et les participants afin de favoriser les échanges, la représentation et la promotion de l'engagement bénévole.

Résumé

Le regroupement des forces vives d'un organisme favorise la mise en commun des outils et des expertises afin de contrer les difficultés liées, entre autres, au recrutement, à la formation et à l'encadrement des intervenants et des participants ou autres personnes partageant une cause commune.

Les orientations stratégiques du RABQ comprennent la promotion et la reconnaissance de l'action bénévole par trois principaux moyens :

- Promouvoir l'action bénévole et ses bienfaits
- Participer aux événements publics liés à l'action bénévole
- S'assurer de la reconnaissance gouvernementale

Parallèlement, les organismes doivent soutenir l'action bénévole, entre autres, par les actions suivantes :

- Améliorer l'accessibilité à la formation
- Améliorer les connaissances par la recherche, incluant la recherche régionale et provinciale

Le Réseau de l'Action Bénévole du Québec (RABQ) est appelé à jouer un rôle majeur pour initier la recherche sur les effets de l'action bénévole et y participer.

Commentaires

De ce document, retenons l'importance de l'encadrement des personnes et celle de la recherche continue. La recherche est un volet essentiel à l'orientation des organismes sans but lucratif, telle que la FANB. La recherche permettra à la Fédération de modifier ses programmes afin de répondre aux besoins de sa clientèle. Elle assurera une crédibilité auprès des instances gouvernementales, des partenaires et des bailleurs de fonds, entre autres, au moment d'une demande de subvention. Par la même occasion, les activités de recherche et les résultats obtenus sensibiliseront les intervenants et les participants au bien-fondé de leur action et à la nécessité de leur contribution et leur engagement dans le domaine de l'alphabétisation au N.-B. francophone.



Référence

Regroupement national des directions générales de l'éducation.

Rapport du président 22-23 mars 2006 Jean-Guy Lévesque

[http://www.fncsf.ca/files/File/rndge/RNDGE Rapport du president 2005-06.pdf](http://www.fncsf.ca/files/File/rndge/RNDGE_Rapport_du_president_2005-06.pdf)

Le rapport du président cité ci-dessus comprend, entre autres, deux volets pertinents au recrutement et à la rétention : une stratégie nationale pour contrer la pénurie de main d'œuvre en éducation et une campagne nationale de promotion.

PREMIER VOLET: STRATÉGIE NATIONALE POUR CONTRER LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE EN ÉDUCTION

Objectif

Contrer le problème de la pénurie en ressources humaines.

Résumé

Pour surmonter les nombreux défis au niveau des effectifs, les conseils scolaires doivent collaborer étroitement avec les différents intervenants du milieu scolaire, tels que les associations d'enseignants ou de parents, les syndicats, les collèges et les universités. Le rapport suggère les moyens suivants :

- Mettre en œuvre des stratégies de recrutement efficaces en établissant un dialogue entre les différents partenaires de l'éducation.
- Développer des mécanismes pouvant favoriser une meilleure adaptation des nouveaux venus dans le domaine de l'éducation en français en milieu minoritaire.
- Assurer la mise en œuvre de stratégies de rétention du personnel déjà en place.

Commentaires

Du premier volet, retenons que des conditions de travail qui reflètent la reconnaissance et la valorisation des intervenants ou des participants favorisent le recrutement et la rétention. Des personnes reconnues et valorisées seront davantage susceptibles d'exercer une influence positive quant à l'image publique et à la crédibilité de l'organisme auquel elles sont associées.

Des conditions de travail propices à la rétention des recrues incluent également la formation professionnelle et personnelle. Ces conditions sous-entendent un accueil de qualité à tout nouvel intervenant ou participant qui désire travailler en alphabétisation.

DEUXIÈME VOLET : CAMPAGNE NATIONALE DE PROMOTION DE L'ÉCOLE FRANCOPHONE EN SITUATION MINORITAIRE

Objectif

Récupérer les enfants des parents ayants droit qui ne fréquentent pas les institutions scolaires francophones au moyen d'une campagne nationale.

Résumé

Les institutions scolaires ont à cœur l'augmentation de leurs effectifs, c'est-à-dire le nombre d'élèves inscrits dans les écoles francophones. Pour y arriver, elles proposent une campagne nationale. L'étude de marché et le plan de communication constituent les deux premières étapes de la campagne nationale. La portée de la campagne doit aller au-delà du recrutement des ayants droit : elle doit servir à rehausser l'image de l'école et des institutions postsecondaires de langue française en milieu minoritaire. Par conséquent, elle facilitera la rétention des élèves qui fréquentent déjà ces écoles et elle servira au recrutement et à la rétention des autres.

Commentaires

Le recrutement des enfants de parents ayant droit est un défi énorme pour les institutions scolaires francophones en milieu minoritaire. Qu'est-ce qui pourrait motiver les parents ayants droit à participer aux activités en alphabétisation? Au N.-B., cette question doit être sérieusement étudiée.

À l'instar du système scolaire, la FANB profiterait d'une étude de marché, d'un plan de communication et d'une campagne de promotion qui cibleraient plus spécifiquement les parents ayants droit. Cette démarche rehausserait et valoriserait l'alphabétisation auprès de ce groupe et, par conséquent, ajouterait à l'image publique de la Fédération elle-même.

Par la même occasion, les intervenants et les participants réaliseront que leur contribution fait une différence, ce qui favorisera leur engagement dans le domaine de l'alphabétisation en français.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Federated Press Business and legal publishing

Sommet sur le recrutement et la rétention du personnel. (septembre 2005)

<http://www.federatedpress.com/FPWeb/Events/ConferenceReports/tabid/308/mid/380/ProjectId/126/wildRC/1/Default.aspx>

*Disponible sur cédérom.

Objectifs

Rapporter les grands thèmes du Sommet sur le recrutement et la rétention.

Résumé

Le document présente les grands thèmes du Sommet sur le recrutement et la rétention en quatre sections : le recrutement : une approche marketing ; les méthodes de recrutement innovantes ; les ressources humaines ; l'évaluation de la performance en recrutement et rétention. Chaque section est divisée en plusieurs sous-sections.

1. Le recrutement : Une approche de marketing

L'approche marketing comprend le recrutement en ligne. Toute démarche de recrutement dans une approche marketing doit tenir compte des besoins des intervenants et des participants.

Commentaires

Peu importe la population vers laquelle se dirige une approche marketing, la FANB doit documenter ses efforts pour savoir s'ils en valent la peine ou si elle doit les modifier.

Programme de références : Faire de chaque employé un recruteur!

Cette démarche s'inspire de la stratégie du bouche à oreille. Elle fait appel à une meilleure compréhension du sens des valeurs ajoutées (bienfaits et avantages), des facteurs de réussite et de la pérennité d'un programme de références, c'est-à-dire un programme dans lequel les participants et les intervenants jouent un rôle de recruteur.

Commentaires

Pour la FANB, un programme de référence pourrait inclure un cahier d'accueil dans lequel se trouveraient l'histoire de l'organisme, sa vision, sa mission, ses valeurs, ses objectifs, ses accomplissements, ses activités, la liste des participants et des partenaires et des programmes de formation offerts. Ce cahier serait un outil pour mettre en valeur tout ce que la FANB peut offrir. De plus, il contribuerait à l'image publique positive de l'organisme. Les participants se sentiraient fiers d'en faire partie. Ce sentiment de fierté aura une influence sur leur engagement dans les activités de la FANB, notamment dans le développement de l'alphabétisation de leur communauté.

2. Méthodes de recrutement innovantes

Les méthodes de recrutement innovantes d'un organisme passent par la connaissance de son public et de sa clientèle et par leurs besoins de développement professionnel et personnel. Par conséquent, les méthodes de recrutement s'inspirent parallèlement des objectifs de l'organisme ou de ses programmes et des besoins spécifiques de la clientèle visée.

Commentaires

Faire preuve d'innovation et être ouvert, s'interroger par rapport aux interventions et à leur pertinence peut permettre à un organisme de se réajuster selon les besoins et la diversité des clientèles visées par ses différents programmes. Il est possible de connaître ces besoins par des sondages, des études de marché ou des commentaires recueillis lors des ateliers. Ces commentaires constituent de précieux indicateurs de la qualité et de la pertinence des activités d'alphabétisation offertes aux différentes clientèles.

3. Ressources humaines

Ce thème apporte une réflexion sur la rétention des jeunes intervenants ou participants à partir d'un modèle spécifique en recrutement et rétention. Entre autres sous-thèmes susceptibles d'intéresser la FANB, notons : la définition du rôle de l'organisme, l'entrevue de sélection et la publicité corporative (ou en réseau) de recrutement, le développement et le maintien d'un sentiment d'appartenance, la mise en place d'un programme conciliation travail-vie et d'un programme d'encouragement.

Commentaires

Il faut miser sur des techniques de récompense et de reconnaissance qui fonctionnent. Par exemple, le sentiment d'appartenance des participants assuré par la reconnaissance, la valorisation, l'insertion de leur contribution dans un plan de travail, les indicateurs de succès ainsi que des outils

appropriés et un processus établi pour atteindre les objectifs des programmes en alphabétisation.

« La reconnaissance informelle par les pairs a un effet plus important car les pairs sont souvent mieux renseignés sur ce qui se passe »

4.- Évaluation de la performance en recrutement et rétention

La quatrième section comprend trois sous-sections : l'amélioration des pratiques de recrutement, le processus de sélection des candidats et l'approche globale et intégrée.

1. l'amélioration des pratiques de recrutement : Pour améliorer les pratiques de recrutement, on suggère des moyens tels qu'un modèle organisationnel, un processus de recrutement en 10 étapes, les moyens d'attirer les meilleurs candidats et l'importance de la formation. Cette section comprend les moyens de fusionner les processus de recrutement interne et externe en vue d'améliorer la performance : les défis, les facteurs de succès et les rôles du recruteur stratégique.
2. le processus de sélection des candidats : Pour choisir des intervenants, lesquelles seront éventuellement appelés à devenir des recruteurs, les organismes profiteraient des suggestions offertes dans différents domaines, tels que l'efficacité et la validité du processus de sélection, par des questions comportementales, des questions d'approfondissement, des outils de mesure, du feedback au client ou au candidat.
3. l'approche globale et intégrée : Une approche globale et intégrée comprend les expertises et les talents des nouveaux recrues. Elle comprend également la phase critique du premier contact avec eux ainsi que la formation et le développement envisagés.

Commentaires

Le processus de choix des intervenants et des participants doit être clairement énoncé dans la stratégie globale et intégrée des organismes. Dans le choix des intervenants et des participants, on tiendra compte de leurs intérêts et de leurs responsabilités, de leurs expertises ou connaissances antérieures, de leur groupe d'âge et de tout autre facteur jugé pertinent.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Ontario Literacy Coalition (OLC). (2006). Meilleures pratiques en alphabétisation familiale.

Objectifs

Cerner et faire connaître les pratiques exemplaires de l'alphabétisation familiale en Ontario.

Résumé

Les résultats de cette recherche de base énoncent quatorze pratiques exemplaires qui, selon l'*Ontario Literacy Coalition*, constituent des normes de qualité pour un programme d'alphabétisation familiale. Les pratiques sont destinées à établir un cadre pour guider la conception, la création et l'évaluation de programmes efficaces. Elles sont les suivantes :

1. Philosophie : Un programme doit s'appuyer sur une mission clairement rédigée et fondée sur des valeurs et des croyances soigneusement considérées et régulièrement réexaminées.
2. Évaluation des besoins et planification : L'évaluation des besoins de la communauté est continue. Elle s'effectue auprès des groupes cibles et explore les possibilités de partenariats ainsi que les ressources disponibles.

3. Politiques et méthodes : Les politiques et les méthodes doivent favoriser l'apprentissage et assurer un soutien pertinent aux participants et aux intervenants.
4. Modèle de programmes : Les programmes doivent s'appuyer sur un modèle bien documenté qui met l'accent sur les points forts des familles, renforce l'influence positive des parents sur l'apprentissage des enfants et motive toutes les générations à continuer à apprendre.
5. Contenu du programme : Le programme doit faire appel à une grande variété de méthodes d'enseignement, de stratégies et de matériel. Peu importe le modèle utilisé, des modifications continues se font en fonction des besoins, des intérêts et des capacités des participants et des intervenants.
6. Matériel, ressources et installations : Le programme doit employer du matériel d'apprentissage varié et centré sur l'apprenant. Le matériel doit être authentique et adapté selon l'âge des participants. Les installations doivent être accessibles, sécuritaires et les familles doivent s'y sentir à l'aise.
7. Perfectionnement du personnel : Le personnel doit être compétent. Il doit comprendre la théorie et la recherche sur lesquelles se fonde le programme d'alphabétisation familiale. Le perfectionnement professionnel doit prévoir le développement d'habiletés pratiques et des mises à jour régulières.
8. Bénévoles : Les bénévoles doivent être formés et soutenus de façon à leur permettre de contribuer de façon significative.
9. Promotion et recrutement : Un programme de qualité utilise une variété de méthodes de recrutement. Il crée du matériel de promotion et de recrutement approprié afin de promouvoir efficacement le programme au sein de la communauté et de joindre les familles qui ont le plus à gagner en participant au programme.
10. Accès, participation et maintien du taux de participation : Un programme de qualité s'offre à des endroits accessibles, sûrs et bien équipés. Il peut compter sur des ressources et des mesures de soutien pertinentes. Des intervenants réceptifs créent un milieu d'apprentissage dans lequel les participants de tout âge voudront se trouver pour y réaliser leurs objectifs d'apprentissage.

11. Aptitude à travailler avec la diversité des familles : Un programme de qualité valorise et soutient la diversité de sa communauté en fournissant une variété de ressources pertinentes et en modifiant le contenu du programme au besoin. Des intervenants conscientisés communiquent efficacement avec des familles de tous les milieux et aux capacités diverses, en contrant la discrimination et en utilisant un langage claire et inclusif.
12. Financement et viabilité : Les sources de financement à long terme à l'échelle locale, provincial et nationale sont explorées.
13. Participation et partenariats communautaires : Un programme d'alphabétisation de qualité est un élément crucial de la communauté. Il travaille étroitement avec un réseau d'organismes ayant des valeurs et des objectifs semblables.
14. Mesure et évaluation : Un programme de qualité fait appel à une variété de méthodes participatives pour mesurer et rapporter par écrit le progrès des participants et pour évaluer l'efficacité de divers aspects du programme à soutenir les participants vers la réalisation de leurs objectifs d'apprentissage.

Commentaires

Quoique seulement les numéros 9 et 10 s'adressent plus directement au recrutement, les pratiques exemplaires fournis par l'*Ontario Literacy Coalition* illustrent comment l'ensemble (ou la combinaison) des stratégies est essentiel à un programme en alphabétisation pour en assurer la qualité et la cohérence. Or, comme nous pouvons le constater à la lecture des autres documents répertoriés, les éléments qui assurent la qualité et la cohérence sont interreliés. Ils déterminent l'image publique de l'organisme et de ses programmes et leur crédibilité : facteurs qui influent positivement sur le recrutement, la rétention et la motivation des participants et des intervenants. D'où la nécessité de combiner des stratégies.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

People in aid. Promoting good practice in the management and support of aid personnel. Motiver le personnel et les volontaires des ONG travaillant dans le Sud. (janvier 2007)

<http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/motiver-le-personnel-et-les-volontaires-des-ong-travaillant-dans-le-sud.pdf>

Objectifs

Cerner le pourquoi et le comment de la motivation au travail et de la rétention des employés dans les organisations non gouvernementales (ONG) basées dans les pays en développement.

Résumé

Les recherches citées dans le document ont porté, entre autres, sur l'impact de la démotivation, tel que les ONG en font l'expérience et comment ces ONG peuvent résoudre le problème de la démotivation.

L'étude démontre que, quelles que soient l'affiliation, la mission, la taille et l'ampleur des opérations, le découragement et la démotivation du personnel et des volontaires créent des problèmes à des degrés divers à toutes les ONG. La motivation des employés est directement influencée par la culture d'une organisation, par sa structure, son leadership, sa vision, sa mission et ses pratiques de gestion. Les solutions pratiques offertes comprennent notamment des activités et des incitations culturellement acceptables, l'engagement volontariste d'un dialogue avec les employés et les volontaires, de même qu'un mélange d'incitations. Les solutions toutefois semblent indiquer qu'elles ont toutes un seul but : répondre aux besoins personnels et professionnels des participants et des intervenants.

Chaque ONG se trouve dans une situation organisationnelle unique bien que revêtant de fortes similarités avec les autres. Les différentes ONG ont des ressources humaines stratégiques et opérationnelles qui se trouvent à des stades différents de maturité, tout autant que différent leur rayon d'action, l'échelle de leurs opérations et leur résistance financière. Par ailleurs, chaque personne travaillant pour les organisations est également unique. Compte tenu du caractère unique de chaque individu, il devrait y

avoir des solutions pour résoudre individuellement les problèmes de motivation, selon les demandes des circonstances particulières.

“La motivation des employés est un enjeu permanent, dans un contexte où la régression peut sceller le sort d’une organisation”.

Commentaires

Les principaux incitatifs non-financiers suggérés par l’étude des ONG sont la formation, le développement de projets spéciaux selon les expertises des intervenants et des participants, les projets de reconnaissance (prix de distinction), le développement de réseaux et les plans de carrière, de même qu’une combinaison d’incitatifs. La motivation peut dépendre de l’attention individuelle accordée aux participants et aux intervenants et de la valorisation de leurs connaissances antérieures. Ceux-ci doivent percevoir que leur contribution a une valeur. Par exemple, certains programmes sondent les besoins des parents, puis axent le contenu des programmes sur ces besoins. Ainsi, le savoir des parents est intégré au contenu du programme. Il devient alors possible de présenter le programme de façon simple et pertinente, même s’il s’appuie sur une solide recherche scientifique préalable¹⁸.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Ministère de l’agriculture, de l’alimentation et des affaires rurales.

Le recrutement des bénévoles. (2008)

<http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/96-006.htm>

Objectifs

Comprendre et réaliser les cinq étapes qui mènent au recrutement de bons candidats.

¹⁸ Fédération de l’alphabétisation en français. (2008). *Rapport du 2^e colloque en alphabétisation familiale de la FCAF : Un choix pour la vitalité des communautés*. Ottawa : FCAF, p. 27.

Résumé

Le recrutement de candidats ou de bénévoles est une démarche, non un problème. Trouver des bénévoles doit se faire par l'intermédiaire d'un processus de recrutement. Les cinq étapes de recrutement suggérées sont :

1. Définir le travail
2. Déterminer les qualités requises
3. Dresser la liste des candidats possibles
4. Rencontrer le candidat en entrevue
5. Choisir le candidat

Commentaires

Un processus réfléchi et fiable peut aider la FANB à mieux cibler ses interventions en matière de recrutement des intervenants et des participants. Un processus fiable assure la cohérence des objectifs visés par l'organisme en matière de recrutement et de rétention. Il ne faut pas prendre la première personne venue, même si, à court terme, cela peut dépanner. À long terme, les personnes choisies doivent être capables d'ajouter à la crédibilité de l'organisme, de ses programmes et de ses services.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

Référence

Conseil Nouveau-Départ Alnwick

<http://www.bdaa.ca/webalpha/province/nb/ndepart/croisee.htm>

Objectif

Suggérer des moyens pour sensibiliser la population et développer du matériel pour promouvoir l'alphabétisation en français.

Le matériel développé par le Conseil Nouveau-Départ Alnwick est le suivant :

- Les porte-clés que l'on distribue dans les kiosques
- Les napperons distribués dans les restaurants

- Les dépliants dans les bureaux médicaux
- Les sondages dans les écoles
- Les affiches dans les commerces

Résumé

Le matériel développé peut être en circulation dans les restaurants, dans les cliniques médicales ainsi que dans les bureaux gouvernementaux. Ceci pour mieux informer les gens de la communauté de la disponibilité des services d’alphabétisation dans leur région.

Commentaires

Un matériel de sensibilisation et d’information bien conçu et attrayant peut inciter des personnes à participer aux programmes d’alphabétisation. Le matériel doit se rattacher à une stratégie globale, c’est-à-dire qu’il doit refléter les buts et les objectifs des programmes d’alphabétisation et énoncer clairement et simplement les avantages et les bienfaits de ces programmes.

Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж ~ Ж

CONCLUSION

À la lecture des documents présentés dans la première et la deuxième parties du présent répertoire, on constatera qu'il existe plusieurs moyens et stratégies de recrutement et de rétention pertinents au domaine de l'alphabétisation.

De la première partie, on retiendra que pour être efficaces, les stratégies de recrutement et de rétention au niveau local et régional doivent être ciblées et avoir fait leurs preuves. Quoique cette partie n'apporte que quelques nouveautés, nous avons jugé bon de rappeler ces stratégies pour que la FANB dispose d'une référence pratique et immédiate. Aussi, comme le démontre la coalition pour l'alphabétisation de l'Ontario, il semblerait que l'on peut améliorer l'efficacité de ces stratégies en les combinant et en les rattachant à une stratégie globale et intégrée. Il serait donc opportun que la FANB se dote d'une telle stratégie en matière de recrutement et de rétention. Cette stratégie fournirait un encadrement plus stratégique et faciliterait la concertation des actions des uns et des autres vers des objectifs communs. Un résultat immédiat sera le renforcement de la crédibilité de l'organisme et de ses réseaux.

De la deuxième partie, on retiendra l'idée de composantes qui normalement devraient être incluses dans une stratégie globale et intégrée. Entre autres, notons les suivantes :

- Une vision de l'organisme claire et articulée, incluant sa mission, ses valeurs, ses objectifs, ses programmes et ses services et ses partenaires ;
- Un plan d'action pour soutenir, expliciter et concrétiser les stratégies de recrutement et de rétention privilégiées par l'organisme et cohérentes avec sa mission et ses objectifs ;
- Des moyens de promotion des programmes de l'organisme et des moyens pour assurer sa crédibilité et son image publique ;
- Un plan de gestion de l'organisme et la description des tâches et des responsabilités des intervenants et des participants, selon ses programmes ;
- Un plan d'évaluation des programmes et des services de l'organisme incluant les indicateurs de rendement ;

- Un plan de livraison des services et des programmes soutenu par la recherche et qui tient compte des besoins, des responsabilités, des intérêts et des groupes d'âge d'une clientèle francophone et diversifiée ;
- Un plan de communication et un plan de conscientisation et de sensibilisation de la population en général ;
- Une liste des avantages que peuvent tirer les intervenants et les participants selon leur catégories d'âge (jeunes, baby-boomers ou seniors) : formation personnelle et professionnelle, valorisation et reconnaissance, réseautage actuel et futur, mise en valeur des connaissances antérieures et des expertises, contribution à la communauté et autres ;
- Un accès à des outils et à des ressources appropriées et cohérentes avec les tâches à accomplir ;
- Un plan de réseautage et de partenariat ou de coalitions avec des organismes qui partagent la vision et la mission de l'organisme ;
- Les moyens envisagés pour accueillir les nouveaux recrues (participants ou intervenants), les informer, les accompagner, les encadrer et les appuyer dans leur démarche ;
- Les moyens envisagés pour que les participants et les intervenants développent un sentiment d'appartenance à l'organisme et qu'ils participent réellement à sa mission et à ses objectifs, notamment à la planification des programmes à partir de données scientifiques, au développement des contenus des programmes, à leur implantation et à leur suivi.

Le recrutement et la rétention des participants et des intervenants est un travail de longue haleine. En mettant davantage l'accent sur leur contribution à une cause sociale ou sur leurs intérêts personnels, les individus seront motivés à participer aux programmes d'alphabétisation. Les avantages qu'ils y trouveront et l'expertise qu'ils développeront par le biais d'expériences et de formation constituent des moyens concrets de motivation. L'intérêt est un déterminant du degré d'engagement des participants et des intervenants. Il est important de réaliser que leur contribution représente une valeur ajoutée à eux-mêmes, à l'organisme et à la communauté.

Finalement, ajoutons que c'est la combinaison des stratégies qui assurent un plus grand succès en matière de recrutement, de rétention, d'engagement et de motivation des intervenants et des participants. En quelques mots, les objectifs de recrutement et de rétention des intervenants et des participants ne peuvent être atteints sans la mise en place d'une stratégie globale, intégrée, planifiée, réfléchie et mûrie.

RECOMMANDATIONS

1-Étant donné qu'en matière de recrutement et de rétention, une stratégie globale et intégrée semble nécessaire à une vision commune de l'alphabétisation entre les réseaux et les partenaires,

Nous recommandons qu'une stratégie globale et intégrée en matière de recrutement et de rétention soient développée en lien avec les buts et les objectifs de la FANB et qui permet de bâtir à partir des expertises et des besoins des intervenants et des participants. Une telle stratégie doit tenir compte des composantes énumérées dans la conclusion du présent répertoire.

2-Étant donné que le niveau d'engagement de la FANB est une des conditions essentielles à réunir dans la mise en œuvre d'une stratégie globale et intégrée en recrutement et rétention,

Nous recommandons qu'un environnement organisationnel soit créé dans lequel les intervenants et les participants se sentent valorisés et reçoivent l'accompagnement qui leur est nécessaire pour contribuer au développement de stratégies, de structures et de processus organisationnels dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité des programmes et des services.

3-Étant donné que les organismes qui œuvrent auprès des familles en milieu minoritaire doivent tenir compte des résultats des recherches et des études dans la livraison de leurs programmes et dans leurs demandes de subventions,

Nous recommandons qu'une analyse des besoins soit réalisée pour connaître les réalités du milieu francophone néo-brunswickois, de même que les forces et les défis en matière d'alphabétisation des différents groupes d'âge.

Et,

Nous recommandons que la formation offerte par la FANB fasse régulièrement l'objet d'une évaluation selon des critères préétablis.

4-Étant donné le besoin de réfléchir, de partager et d'innover en matière de recrutement et de rétention des intervenants et des participants,

Nous recommandons que la FANB ajoute les communautés de pratique à ses structures dans le but de réfléchir et d'apporter des réponses à la question du recrutement et de la rétention¹⁹.

5-Étant donné que certaines stratégies ont déjà fait leurs preuves en matière de recrutement et de rétention,

Et,

Étant donné que ces stratégies doivent être intégrées dans un plan d'action plus global,

Nous recommandons que ces stratégies soient conservées et intégrées dans la stratégie globale et intégrée en matière de recrutement et en rétention.

¹⁹ Une communauté de pratique est un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement. Une communauté de pratique se constitue lorsque les professionnels, intervenants, partenaires, parents ou personnes ayant un même intérêt commun dans un domaine se regroupent et s'organisent pour :

- Partager des informations et des expériences relatives à leur domaine d'intervention ;
- Échanger et coopérer pour résoudre ensemble des problèmes auxquels ils sont confrontés dans leurs activités professionnelles ;
- Apprendre les uns des autres et construire ensemble des connaissances.

Tiré de E. Wenger, R. McDermott, et W. Snyder, *Cultivating Communities of practice*, 2002.