

# Plan Stratégique 2025-2030

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 2  |
| 1. Méthodologie et démarche. ....   | 3  |
| 1.1 Méthodologie .....  | 3  |
| 1.2 Démarche .....  | 3  |
| 2. Vision, mission et valeurs.....  | 5  |
| Vision EANE.....  | 5  |
| Mission EANE.....   | 5  |
| Valeurs EANE.....   | 5  |
| 3. Analyse stratégique et contextuelle : une étape pour ancrer notre planification dans la réalité du secteur ..... | 6  |
| 3.1 Contexte sectoriel et tendances .....   | 6  |
| Voici un court résumé par organisme : .....   | 6  |
| 3.2 Analyse FFOM .....  | 7  |
| 3.3. Conclusion stratégique pour le Plan 2025–2028 .....  | 9  |
| 4. Axes stratégiques 2025-2030 .....  | 11 |
| 4.1 Actions spécifiques par axe .....   | 11 |
| 4.2 Mise en œuvre et suivi .....  | 15 |
| 4.3 Mot de la fin.....  | 15 |

# Introduction

Ce document présente le plan stratégique 2025-2030 que nous avons développé en étroite collaboration avec l'Équipe d'Alphabétisation Nouvelle-Écosse (EANE). Ensemble, nous avons revu et précisé la vision, la mission, ainsi que les valeurs fondamentales qui guideront désormais toutes les actions de l'organisation.

Pour assurer un plan pertinent et concret, nous avons pris en compte les tendances actuelles du secteur, l'environnement particulier dans lequel évolue l'EANE, ainsi que les forces et défis spécifiques à l'organisation.

De ce travail sont ressortis cinq axes stratégiques clairs, parfaitement alignés avec la vision à long terme de l'EANE. Chaque axe reflète notre mission et nos valeurs, avec des actions pensées pour avoir un impact réel, concret et durable dans les communautés que nous accompagnons.

# 1. Méthodologie et démarche.

## 1.1 Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'élaboration du plan stratégique de l'EANE est basée sur l'approche du tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard – BSC). Nous avons choisi cette approche pour sa simplicité, sa clarté et son efficacité opérationnelle.

Concrètement, elle nous permet :

- **Un alignement stratégique clair** : traduire facilement la vision et la mission en objectifs précis et mesurables.
- **Une approche intégrée** : considérer ensemble les aspects financiers, les besoins des apprenants et partenaires, l'efficacité de nos processus internes, ainsi que le développement des ressources humaines.
- **Un suivi simplifié** : mettre en place des indicateurs de performance concrets pour faciliter le pilotage et ajuster régulièrement nos actions.
- **Une mobilisation collective** : permettre à chacun·e de visualiser clairement comment ses tâches quotidiennes contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.

Les quatre perspectives du tableau de bord équilibré appliquées à l'EANE :

1. **Finances & ressources** : gérer efficacement les budgets, les subventions, et nos infrastructures pour assurer la pérennité de nos actions.
2. **Clients & partenaires** : mesurer la satisfaction et l'impact auprès des apprenants et partenaires pour mieux ajuster notre offre de services.
3. **Processus internes** : optimiser nos activités essentielles (développement de programmes, partenariats, gestion des équipes) afin d'atteindre efficacement notre mission.
4. **Apprentissage & développement (RH)** : renforcer les compétences, l'innovation et la capacité d'adaptation de notre équipe aux besoins changeants de nos communautés.

### Comment ces quatre axes fonctionnent-ils ensemble ?

Les quatre axes ne fonctionnent jamais de façon isolée, mais s'influencent directement :

- Un apprentissage continu de notre équipe améliore nos processus internes.
- Des processus internes optimisés renforcent la qualité des services offerts à nos apprenants et partenaires.
- Des apprenants et partenaires satisfaits permettent d'accroître notre reconnaissance et de faciliter l'accès aux ressources financières et partenariales nécessaires pour poursuivre notre mission.

## 1.2 Démarche

La planification stratégique 2025-2030 de l'EANE a été réalisée en suivant une démarche structurée autour des étapes suivantes :

1. **Diagnostic initial:** analyse documentaire des rapports annuels et documents internes existants et consultation approfondie avec la direction générale.
2. **Ateliers participatifs :** organisation de plusieurs rencontres avec le conseil d'administration et une rencontre avec l'équipe opérationnelle pour définir et valider collectivement la vision, la mission et les valeurs.
3. **Analyse FFOM :** identification et analyse détaillée des forces, faiblesses, opportunités et menaces internes et externes.
4. **Un exercice de revue rétrospective/perspective/projections :** permettant d'identifier clairement les réussites et défis des années précédentes (rétrospective), les enseignements actuels (perspective), ainsi que les opportunités et tendances à anticiper (projections). De plus, une analyse comparative des plans stratégiques d'organismes similaires a été réalisée afin d'intégrer pleinement les réalités et tendances actuelles de l'environnement dans lequel l'EANE évolue.
5. **Définition des axes stratégiques :** sur la base des analyses précédentes, des axes prioritaires ont été définis afin de structurer les efforts et ressources de l'organisation.
6. **Élaboration d'un plan d'action :** pour chaque axe stratégique, des actions spécifiques, des indicateurs de rendement, des échéanciers et des responsabilités ont été identifiés.
7. **Validation finale:** présentation et validation du plan stratégique complet par le conseil d'administration afin d'assurer une adhésion pleine et entière au projet.

Cette approche rigoureuse et inclusive garantit que le plan stratégique soit non seulement pertinent et réaliste, mais également mobilisateur pour l'ensemble des acteurs de l'EANE.

## 2. Vision, mission et valeurs

### Vision EANE

En 2030, l'EANE sera une communauté d'apprentissage dynamique, innovante, accessible et présente partout en Nouvelle-Écosse permettant aux adultes d'acquérir des compétences et de la confiance pour réussir personnellement, professionnellement et socialement.

### Mission EANE

L'EANE est un organisme communautaire qui soutient les adultes partout en Nouvelle-Écosse dans leur apprentissage continu et dans le développement des compétences favorisant leur autonomie personnelle, familiale et professionnelle, grâce à des formations en français qui sont accessibles, adaptées à chaque profil et complémentaires aux établissements éducatifs traditionnels.

### Valeurs EANE

**Valoriser le français :** promouvoir activement l'utilisation du français dans toutes nos activités.

**Soutenir l'apprentissage continu :** encourager chaque individu à développer ses compétences tout au long de la vie.

**Favoriser l'inclusion, l'accessibilité et l'équité :** assurer un traitement juste à tous les participants dans chaque décision prise.

**Communiquer avec transparence :** partager l'information ouvertement, honnêtement et régulièrement, tant à l'interne qu'à l'externe.

**Favoriser le respect mutuel :** créer un climat d'écoute active et de respect partagé dans toutes nos interactions.

**Collaborer activement :** multiplier les partenariats solides et travailler ensemble pour un impact durable.

**Assurer la qualité :** maintenir constamment des standards élevés dans chaque activité proposée.

**Cultiver l'adaptabilité :** être réactif et flexible face aux évolutions technologiques, socioculturelles et communautaires.

### 3. Analyse stratégique et contextuelle : une étape pour ancrer notre planification dans la réalité du secteur

Afin d'assurer que les axes de développement de l'EANE reflètent réellement sa vision et soient alignés avec les tendances du secteur, nous avons entrepris une analyse du contexte sectoriel combinée à une réflexion stratégique structurée.

#### 3.1 Contexte sectoriel et tendances

Dans un premier temps, nous avons étudié les plans stratégiques de plusieurs organismes canadiens œuvrant en alphabétisation et en formation des adultes (RESDAC, COFA, Collège Éducacentre, organismes québécois). Cela nous a permis d'identifier des tendances communes qui peuvent inspirer notre propre démarche.

Voici un court résumé par organisme :

- **RESDAC (Réseau pour le développement de l'alphabétisme et des compétences).** Son plan stratégique 2023-2028 s'articule autour de deux axes majeurs<sup>1</sup> :
  - Le premier vise le **positionnement du RESDAC** : renforcer la notoriété et l'expertise du réseau auprès des acteurs de la formation tout au long de la vie, afin que le RESDAC soit reconnu comme un partenaire incontournable.
  - Le second axe porte sur le **renforcement des capacités** : outiller le réseau (financement, compétences, données probantes) pour mieux répondre aux besoins des apprenants francophones et assurer leur pleine participation citoyenne.
- **COFA (Coalition ontarienne de formation des adultes).** Son plan stratégique 2023-2028 identifie trois objectifs stratégiques principaux<sup>2</sup> :
  - **Valoriser l'alphabétisation et la formation de base (AFB)** en Ontario (promouvoir l'importance de la littératie des adultes et améliorer sa visibilité.
  - **Accroître les capacités du réseau** (outiller et renforcer les organismes membres de la COFA).
  - **Maintenir et développer les services de formation** offerts au public et aux partenaires, c'est-à-dire diversifier et pérenniser l'offre de cours et de programmes en français pour adultes.
- **Organismes d'alphabétisation populaire du Québec (RGPAQ et ses membres) – Le regroupement québécois (RGPAQ)** oriente sa stratégie autour de la justice sociale et de l'autonomisation par l'alphabétisation. Ses priorités incluent<sup>3</sup> :
  - **Défense des droits** des adultes peu alphabétisés auprès des décideurs publics.

---

<sup>1</sup> [Plan stratégique 2023-2028](#)

<sup>2</sup> [Rapport annule 2023-2024](#)

<sup>3</sup> [Rapport d'activités 2023-2024](#)

- **Sensibilisation** de la population pour combattre les préjugés liés à l'analphabétisme.
- **Promotion d'une approche communautaire** d'alphabétisation (alternative à l'école traditionnelle, axée sur la démocratie et l'expérience vécue) ainsi que le **soutien des groupes locaux** par la formation des intervenants et le développement de ressources pédagogiques adaptées. *(NB : Ce secteur met de l'avant une vision d'alphabétisation populaire où l'apprentissage sert l'émancipation et l'inclusion sociale des personnes apprenantes.)*
- **Collège Educacentre (Colombie-Britannique)**. Son plan stratégique récent vise à élargir l'accès à la formation postsecondaire en français à travers la province, notamment via l'éducation à distance et des programmes adaptés aux besoins des francophones en milieu minoritaire. Ses axes stratégiques mettent l'accent sur :
  - Le développement de nouvelles offres de programmes alignées sur les réalités du marché du travail local.
  - Le renforcement des partenariats communautaires et institutionnels.
  - La pérennité de l'institution (financements stables, qualité des services), afin de mieux servir une population étudiante dispersée géographiquement.

Malgré leurs contextes spécifiques, nous avons observé des priorités convergentes qui reflètent les enjeux actuels du secteur :

- **Valorisation de l'apprentissage en français** : tous les organismes mettent de l'avant l'alphabétisation et la formation continue comme leviers clés pour l'autonomie et l'inclusion, en insistant sur l'importance de sensibiliser le public à ces enjeux.
- **Renforcement des capacités** : par la mobilisation de ressources financières, la formation des intervenants, et le partage d'expertise, les organismes visent à mieux soutenir leurs réseaux et à élargir leur impact.
- **Culture du partenariat** : la collaboration inter-organismes, les synergies communautaires et les liens avec les gouvernements sont au cœur des stratégies adoptées.
- **Adaptation aux changements** : les plans intègrent les transformations du marché du travail, les besoins variés des clientèles, et le virage numérique.

### 3.2 Analyse FFOM

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une **analyse FFOM** (forces, faiblesses, opportunités, menaces) guidée par les questions suivantes :

| Opportunités  | Menaces  |
|---|--|
| Quelles conditions externes spécifiques pouvons-nous exploiter pour réaliser notre orientation stratégique ?<br>Quelles sont les principales opportunités ? | Quels obstacles externes peuvent empêcher ou freiner ces opportunités ?<br>Quels risques doivent être anticipés dès maintenant ? |

| <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>   |
|--|---|
| <p>Quelles sont les compétences ou ressources internes clés dont nous disposons pour atteindre nos objectifs stratégiques ?</p> <p>Comment pouvons-nous utiliser ces forces pour surmonter les menaces et exploiter les opportunités ?</p> | <p>Quels facteurs internes pourraient nous limiter ou réduire notre efficacité dans la poursuite de ces objectifs ?</p> <p>Quelles améliorations devons-nous apporter pour renforcer notre capacité à atteindre notre orientation stratégique ?</p> |

Après avoir analysé ensemble notre environnement interne et externe, voici les forces, faiblesses, opportunités et menaces que le CA a identifiées :

| <b>Opportunités</b>  | <b>Menaces (à anticiper et gérer)</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance notable de la population de la Nouvelle-Écosse (francophone et immigrants)</li> <li>• Développement et consolidation de la culture de partenariat entre organismes francophones et non-francophones provinciaux (FANE, ISANS, RESDAC).</li> <li>• Soutien politique favorable (Colton LeBlanc, ministre des Affaires acadiennes et de la francophonie).</li> <li>• Augmentation des besoins en apprentissage liés aux progrès technologiques et aux changements sociaux rapides.</li> <li>• Succès confirmé du programme « Je parle français avec mon enfant », comme levier potentiel d'expansion.</li> <li>• Hausse du nombre de formateurs potentiels disponibles (retraités, nouveaux arrivants qualifiés).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté potentielle de recrutement de personnel qualifié.</li> <li>• Dépendance à des financements ponctuels et instabilité des priorités des bailleurs de fonds.</li> <li>• Expansion de ressources d'apprentissage gratuites ou peu coûteuses en ligne (concurrence accrue).</li> <li>• Vaste territoire à couvrir, augmentant les coûts et la complexité organisationnelle.</li> <li>• Risque organisationnel important en cas de départ de la direction générale actuelle, difficile à remplacer par un profil équivalent.</li> </ul> |
| <b>Forces (pour capitaliser sur les opportunités)</b>  | <b>Faiblesses (à atténuer ou gérer)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellente réputation provinciale, succès antérieurs reconnus.</li> <li>• Équipe compétente, engagée et présente dans toutes les régions (4 bureaux régionaux).</li> <li>• Relations établies avec bailleurs de fonds et partenaires clés.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité logistique et charge de travail élevée dues à la présence dans toutes les régions.</li> <li>• Ressources administratives internes limitées nécessitant des renforts (poste d'adjoint administratif, directeur adjoint, liaison communautaire).</li> </ul>   |



|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité démontrée d'adaptation rapide aux changements.</li> <li>• Offre de formations gratuites et possibilité d'utiliser des contenus déjà développés par les partenaires à faible coût.</li> <li>• Ancrage solide dans les communautés acadiennes et francophones locales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insécurité linguistique marquée, notamment en raison de la virtualisation des processus participatifs.</li> <li>• Manque chronique de financement de base stable (absence de financement structurel).</li> <li>• Difficultés en visibilité et publicité, particulièrement dans certaines régions (notamment HRM).</li> </ul> |
|---|---|

### 3.3. Conclusion stratégique pour le Plan 2025–2028

L'Équipe d'Alphabétisation de la Nouvelle-Écosse possède de solides atouts tels qu'une excellente réputation provinciale, une équipe engagée et compétente, et une implantation territoriale étendue. Ces forces lui permettent de saisir pleinement les opportunités générées par la croissance démographique de la Nouvelle-Écosse, l'appui politique actuel et les partenariats existants.

Cependant, pour tirer pleinement profit de ces opportunités, l'EANE devra impérativement renforcer ses capacités internes en améliorant son organisation logistique et administrative tout en assurant un financement stable et durable. Par ailleurs, elle devra rester vigilante face à certaines menaces externes comme l'émergence d'offres concurrentielles en ligne, la variation des priorités des bailleurs, ainsi que les défis potentiels en matière de recrutement et de rétention de personnel qualifié.

En réponse à cette analyse stratégique, le CA a identifié cinq grands axes d'action prioritaires pour guider le développement de l'EANE au cours des prochaines années :

1. **Renforcer notre accessibilité régionale** pour profiter pleinement de la croissance démographique et relever efficacement les défis liés à notre vaste territoire.
2. **Consolider nos partenariats stratégiques** pour amplifier notre impact communautaire et assurer la durabilité de nos actions.
3. **Garantir une stabilité financière durable** en diversifiant nos sources de financement et en augmentant nos revenus autonomes.
4. **Favoriser le développement personnel et professionnel des apprenants** en renforçant leur autonomie, leur confiance et leurs compétences essentielles à long terme.
5. **Optimiser le fonctionnement interne et renforcer les capacités administratives** pour améliorer l'efficacité organisationnelle et mieux répondre aux défis logistiques et administratifs.

Ces axes structurants permettront à l'EANE de capitaliser pleinement sur ses forces internes et sur les opportunités identifiées tout en réduisant l'impact des faiblesses et en anticipant proactivement les menaces externes pour un développement solide et durable à l'horizon 2030.

## 4. Axes stratégiques 2025-2030

### 4.1 Actions spécifiques par axe

| Axe   | Objectif stratégique   | Actions spécifiques   |
|---|--|---|
| <b>#1. Renforcement de l'accessibilité régionale</b>                    | Capitaliser sur la croissance démographique francophone et immigrante et répondre à la nécessité d'améliorer l'accessibilité des programmes dans toute la province.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Établir au moins trois nouveaux points d'accès régionaux (physiques ou virtuels).</li> <li>Augmenter l'offre hybride (formations en ligne et présentiels).</li> <li>Assurer une présence ponctuelle régulière dans les centres communautaires et chez les partenaires locaux.</li> <li>Organiser une tournée provinciale annuelle « Caravane EANE ».</li> <li>Développer un réseau d'ambassadeurs régionaux (parents, retraités, leaders communautaires).</li> <li>Définir et déployer une stratégie de communication régionale ciblée.</li> <li>Poursuivre et étendre les cours destinés aux parents anglophones (immersion / FLS) dans les régions rurales.</li> </ul> |
| <b>#2. Consolidation et développement des partenariats stratégiques</b> | Créer et formaliser un réseau de collaborations robustes avec des organismes francophones, non-francophones, et acteurs institutionnels pour étendre la portée, mutualiser les ressources, et renforcer la pérennité du programme. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser cinq nouveaux partenariats significatifs avec des organismes francophones, anglophones, ou des institutions locales</li> <li>Créer un réseau de référents avec des services d'établissement anglophones (ISANS, YMCA).</li> <li>Collaborer avec les Conseils communautaires francophones (CFA) de Clare et Chéticamp.</li> <li>Créer un comité consultatif stratégique pour orienter les partenariats et mutualiser les ressources.</li> </ul>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer l'installation au futur centre francophone de la FANE pour réduire les coûts et renforcer les synergies inter-organismes.</li> <li>• Collaborer avec l'Université Sainte-Anne pour proposer une formation de base aux nouveaux formateurs EANE.</li> <li>• Organiser chaque année des rencontres régionales avec les partenaires actuels et potentiels pour mieux cerner leurs besoins.</li> </ul>  |
| <b>#3. Assurer une stabilité financière durable</b> | Diversifier et stabiliser les sources de financement de l'EANE, tout en développant des revenus autonomes, pour garantir la continuité et la croissance des services sans dépendre exclusivement de subventions ponctuelles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier de nouvelles sources de financement durables (fondations, mécénat, commandites).</li> <li>• Cartographie des partenaires potentiels. Réaliser un inventaire des organismes francophones, non-francophones et institutions pertinents (éducation, culture, jeunesse, immigration, etc.).</li> <li>• Développer une offre rémunérée de formations, ateliers certifiants ou services-conseils destinés aux organismes et employeurs.</li> <li>• Vérifier la possibilité de tarifier certains services actuellement gratuits pour des publics ayant les moyens financiers.</li> <li>• Travailler conjointement avec le RESDAC pour obtenir des financements fédéraux grâce aux nouvelles dispositions de la LLO (Loi sur les langues officielles).</li> <li>• Développer un plan d'affaires clair avec une stratégie de ventes et marketing ciblée pour promouvoir les formations payantes.</li> <li>• Rédiger chaque année et diffuser un rapport d'impact chiffré (coût-bénéfice) à destination des bailleurs de fonds</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>#4. Développement des compétences et épanouissement des apprenants</b>     | <p>Placer l'apprenant au cœur du dispositif en offrant des parcours personnalisés, des certifications valorisantes et un accompagnement adapté, afin de renforcer leur confiance, leur autonomie et leur réussite personnelle, familiale et professionnelle.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des parcours d'apprentissage individualisés et adaptés aux besoins spécifiques de chaque apprenant. Consultations des apprenants et apprenants potentiels pour déterminer les formations à offrir.</li> <li>• Mettre en place un système de reconnaissance des acquis (certifications, badges numériques).</li> <li>• Développer un « passeport formation » personnalisé pour chaque apprenant.</li> <li>• Former les formateurs à des approches pédagogiques différenciées et interculturelles.</li> <li>• Proposer un accompagnement continu tout au long du parcours d'apprentissage des participants.</li> </ul>  |
| <b>#5. Optimisation interne et renforcement des capacités administratives</b> | <p>Renforcer l'efficacité opérationnelle et la capacité organisationnelle de l'EANE en améliorant les processus, les outils numériques et la dotation en ressources humaines pour soutenir le déploiement de la stratégie de façon durable.</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les profils des membres du CA est adéquat afin d'assurer la mise en œuvre du plan stratégique. Si ce n'est pas le cas, identifier le(s) profil(s) manquant et recruter de nouveaux membres.</li> <li>• Embaucher des ressources clés, notamment un adjoint administratif ou une direction générale adjointe à temps plein ou partagé avec d'autres organismes.</li> <li>• Simplifier la gestion administrative grâce à l'utilisation accrue d'outils numériques (ex. automatisation avec Microsoft 365).</li> <li>• Élaborer un plan de gestion des risques organisationnels (financiers, humains, technologiques).</li> <li>• Identifier clairement les besoins internes prioritaires (RH, marketing, administratif) et recruter en conséquence.</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer des formations régulières pour renforcer les compétences internes de l'équipe</li></ul> |
|--|--|--|

## 4.2 Mise en œuvre et suivi

Pour assurer une mise en œuvre concrète et efficace de ce plan stratégique, nous avons préparé un [tableau détaillé, accessible à tous sur Google Drive](#). Ce tableau précise pour chaque action :

- Le livrable concret attendu,
- Les indicateurs clés pour mesurer les progrès,
- Les ressources ou conditions nécessaires,
- Les échéanciers précis à respecter,
- Et les dimensions spécifiques du tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard).

Ce tableau sera régulièrement mis à jour (tous les quatre mois, et plus en profondeur chaque fin d'année) pour s'assurer que les actions demeurent pertinentes, réalisables et bien adaptées aux réalités du terrain. Notre objectif est de maintenir ce plan vivant, flexible et directement utile au quotidien.

## 4.3 Mot de la fin

Ce plan stratégique se veut un guide concret, vivant et évolutif. Son objectif est simple : permettre à l'EANE d'aller plus loin dans son accompagnement auprès des adultes francophones de la Nouvelle-Écosse. En restant proche des réalités locales, en écoutant continuellement les besoins des apprenants et en adaptant régulièrement les actions prévues, l'EANE pourra créer un impact durable au sein des communautés desservies.

Maintenant, c'est ensemble, avec enthousiasme et détermination, que nous pouvons transformer cette vision en actions concrètes et en résultats visibles. Merci à tous ceux et celles qui contribueront activement à faire vivre ce plan au quotidien.