

LE CLÉ DU SUCCÈS



Centre de leadership et d'évaluation

Centre de leadership et d'évaluation inc.
Depuis 1989



EN CONTINUELLE ÉVOLUTION!

Le CLÉ existe depuis 30 ans déjà! | p. 4

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Un modèle CLÉ qui suscite
la réflexion | p. 14

OÙ EST CHARLIE? OÙ EST CHARLOTTE?

Topo-Franco : votre outil pour mieux
connaître votre clientèle | p. 26



- 4** EN CONTINUELLE ÉVOLUTION!
- 6** LE CLÉ, TOUJOURS EN QUÊTE DE LA SATISFACTION DE SA CLIENTÈLE!
- 8** LE FILTRE DE LA QUALITÉ
- 10** INSÉCURITÉ ET SÉCURITÉ
- 11** PROFIL DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES DU CANADA

- 12** LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL : UN EXERCICE VIVANT!
- 14** LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE
- 16** 30 ANS D'HISTOIRE
- 18** UN MODÈLE DE CONTINUUM D'INTÉGRATION RÉUSSIE
- 19** ENTREVUE AVEC APOLLINAIRE YENGAYENGE



- 20** L'ÉVALUATION : TOUTE UNE AVENTURE!
- 22** ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉVALUATION
- 23** L'ART DE COLLECTER DES DONNÉES PROBANTES
- 24** ÉTUDE : LA FIDÉLISATION DES ÉLÈVES FRANCOPHONES EN ALBERTA
- 26** OÙ EST CHARLIE? OÙ EST CHARLOTTE?
- 28** POPULATION IMMIGRANTE FRANCOPHONE AU CANADA
- 30** D'HIER À AUJOURD'HUI
- 31** NOTRE SUCCÈS PASSE PAR LE VÔTRE

SIÈGE SOCIAL

2445, boulevard St-Laurent, bureau B-120
Ottawa (Ontario) K1G 6C3

Téléphone : 613 747-7021
Sans frais : 1 800 372-5508

lecle.com

EN CONTINUUELLE ÉVOLUTION!

Déjà 30 ans! Quel privilège d'avoir été témoin, depuis 30 ans, de l'évolution des communautés francophones du Canada, de les avoir vues se transformer, se diversifier et s'adapter aux réalités changeantes pour toujours être plus vivantes, plus présentes.

Quelle fierté d'avoir vu le CLÉ évoluer comme il l'a si habilement fait au fil des décennies, au rythme des besoins de ces communautés francophones! Quelle chance d'avoir travaillé avec un conseil d'administration aussi engagé et avec une équipe opérationnelle aussi polyvalente.

LES COMMUNAUTÉS, NOS PARTENAIRES

Nous sommes les partenaires des organismes et des institutions que nous appuyons parce que, comme vous, nous avons la profonde conviction que la langue et la culture sont l'âme d'une communauté.

Que ce soit dans le milieu de l'éducation, du développement communautaire, de la santé, de l'immigration ou de l'entrepreneuriat, le CLÉ s'est toujours senti partie prenante des enjeux des communautés francophones : c'est sans doute grâce à cette précieuse complicité que nous parvenons à contribuer de façon pertinente et ciblée à votre développement.

NOTRE MISSION, NOS OBJECTIFS

Le moteur du CLÉ, depuis 30 ans, c'est sa mission d'épanouissement de la francophonie. Notre principal objectif, c'est d'appuyer les organismes et les institutions dans le renforcement de leurs capacités, à leur pleine satisfaction. En travaillant étroitement avec vous, à titre de partenaires, nous vous accompagnons dans la structuration de processus qui vous permettront de connaître du succès dans une variété de contextes. Ensemble, nous parvenons à cibler des solutions innovantes qui favorisent la gestion efficace du changement.



DEUX ÉQUIPES, UN SOUHAIT

Que ce soit notre conseil d'administration pancanadien ou notre équipe opérationnelle, toutes et tous souhaitent avoir une influence réelle dans les communautés francophones. Mon travail de gouvernance au CLÉ m'a amenée à travailler de près avec plusieurs administratrices et administrateurs provenant de diverses régions du Canada : de l'Ouest à l'Est, en passant par le Nord. Chacune, chacun arrive avec des expertises et des expériences variées qui permettent d'orienter stratégiquement le CLÉ dans la réalisation de sa mission. Je me considère privilégiée d'être entourée d'une équipe de haut niveau, ayant œuvré en éducation, en santé, en développement communautaire, en communication, en développement économique, au gouvernement, en francophonie et en entrepreneuriat. De son côté, l'équipe opérationnelle, polyvalente, compétente et motivée, s'assure d'agir, au quotidien, comme un réel partenaire à la fois stratégique et complice.


Lise Routhier Boudreau
PRÉSIDENTE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

NOS PERSPECTIVES D'AVENIR

Que réservent les prochaines années aux communautés francophones? De grandes occasions à créer et à saisir et de grands défis à relever. Nous souhaitons, comme partenaire de ces communautés, continuer à contribuer, à notre façon, à l'épanouissement de la francophonie, tout aussi diversifiée soit-elle. Nous le ferons en restant à l'affût des enjeux actuels et éventuels, en évoluant au rythme des besoins et en nous assurant de la pertinence de l'ensemble de nos services et de nos appuis.

LE CLÉ, TOUJOURS EN QUÊTE DE LA SATISFACTION DE SA CLIENTÈLE!

Plusieurs entreprises et organismes se targuent d'offrir le meilleur service à la clientèle. C'est souvent un slogan ou une intention plus qu'un engagement! Pour le CLÉ, la satisfaction du client est plus qu'un slogan, c'est un engagement planifié et surveillé, comme en témoigne sa certification ISO 9001 depuis 2006.

QUE SIGNIFIE ISO?

ISO 9001 établit les exigences relatives à un système de gestion de la qualité, en particulier en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche centrée sur le processus et l'amélioration continue.

Le CLÉ doit s'assurer de répondre aux exigences de cette certification afin de la maintenir. En effet, une firme externe audite le système de gestion de la qualité du CLÉ annuellement. Du comité exécutif en passant par la direction générale et les employés, tout le monde est mis à contribution.

Depuis le début de sa certification, le CLÉ se donne l'objectif d'atteindre un taux de satisfaction de la clientèle d'au moins 95 %. Pour mesurer ce taux, à la suite de chaque mandat, un sondage est envoyé au client. Les résultats du sondage guident le CLÉ dans l'amélioration continue de l'offre de ses services et dans la prise de mesures nécessaires pour assurer la satisfaction.

PLANIFIER—DÉVELOPPER CONTRÔLER—AJUSTER

Le CLÉ s'appuie sur la méthode de gestion de la qualité intitulée PDCA. Une première séance de travail avec les parties prenantes permet de bien comprendre les besoins et de bien **planifier** le mandat.

Les produits et les interventions sont ensuite **développés**, validés par les parties prenantes, et mis en œuvre.

Tout au long du mandat, le travail réalisé est **contrôlé** et, au besoin, **ajusté**, pour veiller à la pleine satisfaction, à l'efficacité et à l'efficience.

En fin de mandat, un bilan est dressé, notamment au moyen d'un sondage de satisfaction. Ce bilan permet de déterminer les pratiques gagnantes, les leçons apprises et les améliorations possibles à apporter dans le cadre d'un prochain mandat, afin d'**ajuster** le tir de façon **planifiée**.



SAVIEZ-VOUS QUE ...

- L'Organisation internationale de la normalisation (ISO) est un organisme à but non lucratif qui regroupe 162 pays membres.
- ISO existe depuis 1946.
- Il existe plus de 22 000 normes internationales qui couvrent presque tous les secteurs de l'industrie : technologie, sécurité des denrées alimentaires, agriculture, environnement, etc.
- Les normes internationales sont développées par des expertes et des experts mondiaux de chacun des secteurs ciblés et fournissent des informations concrètes et des pratiques exemplaires.
- Le cycle PDCA, aussi appelé la roue de Deming, a été popularisé par William Edwards Deming dans les années 1950. Le cycle présente une méthode de gestion de la qualité dans une organisation. En répétant les quatre phases dans un cycle, on assure l'amélioration continue.

Planifier

Cerner et analyser le problème

Développer

Développer et mettre en œuvre la solution

Ajuster

Déterminer les améliorations possibles

Contrôler

Vérifier si la solution est efficace

LE FILTRE DE LA QUALITÉ

Les ressources pédagogiques utilisées au quotidien par le personnel enseignant et les élèves francophones sont fondamentales pour contribuer à un enseignement et à un apprentissage de qualité.

Depuis 1989, le CLÉ travaille en collaboration avec le ministère de l'Éducation de l'Ontario et les maisons d'édition d'un peu partout au Canada pour assurer la qualité des ressources pédagogiques francophones, qu'elles soient en format numérique ou en format dit traditionnel (imprimé). Pour ce faire, un processus éprouvé, transparent et impartial s'intègre à celui de l'élaboration des ressources. Ce processus se compare à un filtre qui serait activé pour permettre d'attester que le contenu, les approches pédagogiques et les messages véhiculés s'alignent correctement sur les priorités ministérielles et ne présentent aucun enjeu pour l'enseignement ou l'apprentissage.

LES FILTRES DE L'ÉVALUATION

Le genre de questions qui se posent durant l'évaluation

- L'information présentée est-elle valide?
- La ressource est-elle libre de préjugés ou de stéréotypes?
- La ressource est-elle en lien avec les programmes-cadres?

L'évaluation d'une ressource mène à la formulation de recommandations. Celles-ci guident le ministère de l'Éducation et la maison d'édition non seulement sur le plan des erreurs de contenu, mais également sur le plan de la perception possible de stéréotypes ou de préjugés.

L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

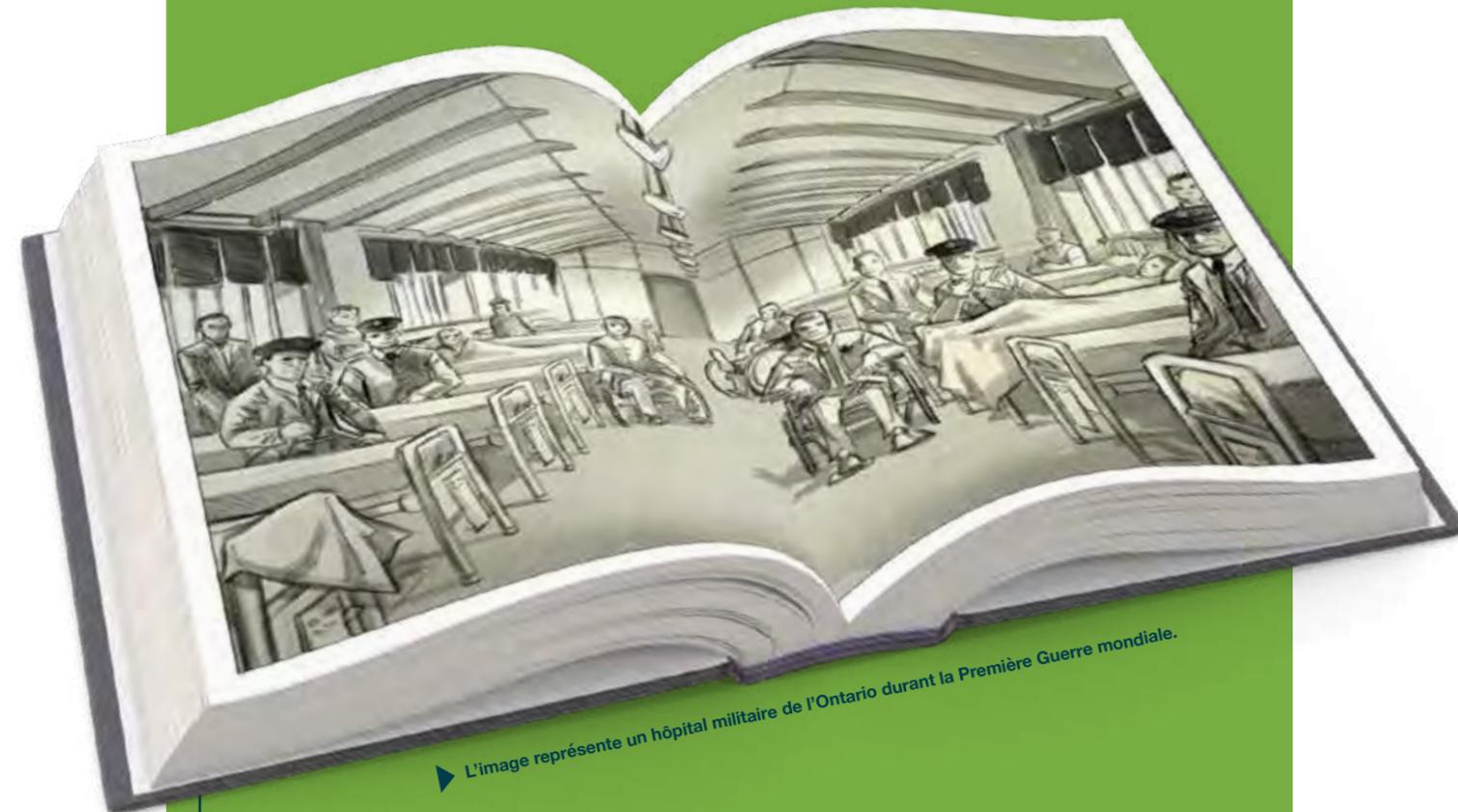
Tout comme l'aspect de la salle de classe, l'aspect des ressources pédagogiques s'est considérablement transformé depuis le début du siècle. L'ère numérique a propulsé le monde de l'éducation dans un virage important, y compris sur le plan des ressources pédagogiques disponibles. Leur nombre s'est multiplié, tout comme les approches et les tendances en éducation.

Que ce soit des cours en ligne, des contenus numériques, des capsules vidéo, des jeux interactifs ou des manuels imprimés, les ressources pédagogiques continueront d'évoluer au rythme des changements technologiques et sociaux. Les filtres qui seront appliqués pour assurer la qualité de toutes ces ressources s'adapteront lucidement, comme ils le font depuis 30 ans.

QUIZ

CHERCHEZ L'ERREUR!

REPÉREZ LES TROIS ERREURS DANS CET EXTRAIT D'UN MANUEL DE 8^e ANNÉE.



L'image représente un hôpital militaire de l'Ontario durant la Première Guerre mondiale.

La Première Guerre mondiale (1914–1918) a été la plus sanglante de l'histoire canadienne. Parmi les batailles les plus marquantes de cette guerre, on compte celle de Passchendaele, en France, où près de 12 000 soldats ont été blessés.

Erreurs : 1) La Première Guerre mondiale s'est déroulée entre 1914 et 1918. 2) Passchendaele est un village de Belgique, et non de France. 3) Des infirmières devraient apparaître dans l'image, puisque plus de 3 100 infirmières militaires canadiennes ont servi pendant cette guerre : une représentativité des deux sexes est nécessaire.



Josée Vaillancourt
Directrice générale de la FJCF



Stratégie nationale
pour la sécurité linguistique

INSÉCURITÉ ET SÉCURITÉ

Connaissez-vous des gens qui ont une perception négative de leur façon de parler? Des gens qui ont peur des jugements des autres à cet égard? Des gens qui préfèrent parler en anglais plutôt qu'en français à cause de cette peur ou de cette perception? Ce phénomène s'appelle l'insécurité linguistique. Depuis plusieurs années, les sociologues et les linguistes s'y intéressent.

Forte du mandat reçu de ses membres, la Fédération de la jeunesse canadienne-française (FJCF) souhaite transformer cette insécurité en sécurité, en proposant aux communautés une Stratégie nationale pour la sécurité linguistique (SNSL). La directrice générale de la FJCF, madame Josée Vaillancourt, souhaite que la SNSL puisse fournir des outils, des idées et des actions concrètes aux communautés francophones. Selon elle, « les individus, les organismes et les institutions pourront mettre en œuvre cette Stratégie pour accroître le niveau de sécurité linguistique au pays. »

UN PHÉNOMÈNE INTERGÉNÉRATIONNEL

« On dit souvent que la sécurité linguistique est un problème chez les jeunes. Certes ... toutefois, c'est un enjeu qui affecte toutes les générations.

J'espère que la SNSL permettra de favoriser le rapprochement intergénérationnel en vue de s'attaquer à cet enjeu qui nous affecte tous », souligne madame Vaillancourt.

C'est en 2020 que la SNSL sera publiée, à la suite de plusieurs travaux tels qu'un état des lieux et diverses formes de consultation. « J'espère que la SNSL servira à toutes les sphères de la société. Cet enjeu sera radié si, et seulement si, nous réussissons à travailler ensemble pour trouver des solutions et pour mettre des initiatives et des actions concrètes en place », affirme la directrice générale de la FJCF.

Le CLÉ applaudit l'initiative de la FJCF et salue l'important travail lié à la publication de la SNSL que réalisera un collectif de consultantes et de consultants dirigé par monsieur Éric Dubeau.

La Fédération de la jeunesse canadienne-française (FJCF) est un organisme géré par et pour les jeunes francophones du Canada. Il réunit 11 membres associatifs et 65 000 jeunes francophones âgés de 14 à 25 ans (14 à 18 ans en Ontario et au Nouveau-Brunswick).

Au fil des années, le CLÉ a fièrement appuyé la FJCF notamment en planification stratégique, en positionnement stratégique, en renforcement des capacités et en gouvernance.

PROFIL DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES DU CANADA

	Présence des francophones depuis...	Nombre d'écoles francophones	Nombre d'élèves inscrits dans une école francophone	Proportion de la population qui parle les deux langues officielles	
	Î.-P.-É.	1720	6	863	13 %
	T.-N.-L.	1504	6	360	5 %
	N.-É.	1604	22	5 477	11 %
	N.-B.	1604	92	28 920	34 %
	QC	1541	2 258	910 297	45 %
	ONT.	1615	455	103 490	11 %
	MAN.	1731	23	5 400	9 %
	SASK.	1752	14	1 603	5 %
	ALB.	18 ^e siècle	42	7 814	7 %
	C.-B.	1793	40	6 000	7 %
	YN	1840	3	297	14 %
	T.N.-O.	17 ^e siècle	2	200	10 %
	NT	19 ^e siècle	1	147	4 %
TOTAL AU CANADA			2 964	1 070 868	
TOTAL HORS QUÉBEC			706	160 571	

Sources : • Commissariat aux langues officielles : Infographies sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire au Canada.
• Association canadienne d'éducation de langue française (ACELF) : Écoles francophones du Canada 2016-2017

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Vous connaissez l'histoire des trois maçons? Allez, on vous la raconte :

Il y a trois maçons qui travaillent sur le bord d'une route passante. Un passant curieux demande au premier maçon : « Que fais-tu? » Le maçon répond, avec un ton nonchalant : « J'étends du mortier et je pose des briques. » Le passant curieux continue son chemin et croise le deuxième maçon. Il lui demande : « Que fais-tu? » Le deuxième maçon répond : « Je construis un mur ». Le passant s'intéresse un peu au mur et continue son chemin. Enfin, il croise un troisième maçon et demande : « Mais, que fais-tu? » Le troisième maçon lui répond fièrement : « Je construis une école! »

Pensez-vous qu'il y a une différence entre l'engagement et la qualité du travail du premier et du troisième maçon?

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation envisage son avenir et surtout s'assure que l'ensemble des parties prenantes s'engagent à réaliser cet avenir. Une planification stratégique bien réussie permet de rallier les efforts d'une équipe et donne un sens au travail. Les processus de planification stratégique collaboratifs représentent une occasion de développer les talents à l'intérieur d'une équipe et renforcent l'engagement de chacun envers l'organisation. Plus on rattache les activités quotidiennes de l'organisation à la planification stratégique, plus on donne un sens au travail et plus on assure la performance de l'équipe.

L'accompagnement en planification stratégique du CLÉ vise toujours à mettre à profit les talents d'une équipe et permet à toutes les parties prenantes d'y contribuer. La démarche est développée en fonction des besoins et de la réalité de chaque organisme. Généralement, elle suit trois grandes étapes : l'analyse, la modélisation et la mise en œuvre.



VOX POP DU CA

Au fil des années, les membres du conseil d'administration (CA) du CLÉ ont mené leur carrière dans différents domaines, d'un océan à l'autre du Canada. Dirigeantes et dirigeants réputés comme des individus influents, intègres et compétents, les membres du CA ont toujours manifesté un engagement indéfectible envers la francophonie. Nous avons invité certaines d'entre elles et certains d'entre eux à nous faire part de leur expérience au CLÉ.

QU'EST-CE QUI VOUS A MOTIVÉ À VOUS ASSOCIER AU CLÉ?



MICHEL TREMBLAY

La mission de développement et d'épanouissement de la francophonie canadienne m'a interpellé. La mise en application de méthodes d'affaires professionnelles à une vision de service public me motive.



RICHARD SIMOENS

J'ai été séduit par un personnel dynamique et passionné qui déborde d'idées sur la manière de mieux positionner l'entreprise pour l'avenir et par un CA qui partage un large éventail de connaissances et d'expérience pour appuyer la direction.



ESTELLE PATENAUDE

Le CLÉ me permet d'élargir mon engagement envers l'épanouissement de la francophonie sur le plan canadien.



LÉO-PAUL PROVENCHER

J'étais impliqué dans la francophonie en situation minoritaire aux Territoires du Nord-Ouest quand j'ai reçu l'invitation de me joindre au CA du CLÉ. J'ai été impressionné par la qualité des ressources humaines, tant au CA que dans l'équipe opérationnelle.



GRANDES GÉRÉES PAR LE CLÉ

- Initiative provinciale parrainée par la Fondation Trillium
Espace leadership
- Initiative provinciale parrainée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario
Destination Réussite
- Initiative provinciale parrainée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario
Élargir l'espace francophone

INITIATIVES AU FIL DES ANNÉES

- APPROCHE PRÉDICTIVE Initiative provinciale parrainée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario
Anticipation du rendement des élèves
- Initiative provinciale parrainée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario
Fous de Lire
- Initiative provinciale parrainée par le ministère de l'Éducation de l'Ontario
Topo-Franco



SELON VOUS, POURQUOI
LES COMMUNAUTÉS ET
LES INSTITUTIONS
FRANCOPHONES
**ONT-ELLES BESOIN
DU CLÉ?**



**MARIETTE
CARRIER-FRASER**

Les organismes n'ont pas tous les expertises en évaluation et en développement organisationnel. Ils ont besoin d'un appui d'un organisme sans intentions inavouées qui sera là pour faciliter leur planification et la réalisation de leurs objectifs.



GINETTE PLOURDE

Les communautés et les institutions francophones ont besoin d'avoir accès à une firme qui connaît les enjeux de la vie en milieu minoritaire. Le besoin de rendre des comptes en rapport avec les résultats escomptés est à la base d'une saine gestion et le développement organisationnel est garant de la saine progression d'un organisme.

UN MODÈLE DE CONTINUUM D'INTÉGRATION **RÉUSSIE**

Sous le leadership de La Cité des Affaires, le Continuum d'intégration réussie de l'immigrant francophone (CIRIF) est un projet financé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Ce projet vise à constituer un cadre de référence pour l'ensemble des fournisseurs de services aux immigrants francophones dans la région d'Ottawa. Cette étude analytique et de l'expérience de l'immigrant francophone à différentes étapes de son parcours, s'engage à identifier les pratiques gagnantes pour concevoir des solutions plus adaptées aux besoins des nouveaux arrivants francophones et à développer un continuum cohérent d'offre de services et d'intégration.

L'étude met l'accent sur la participation active des immigrants francophones et mobilisera également la communauté et tous les partenaires francophones et anglophones impliqués dans l'établissement et l'intégration des immigrants francophones.



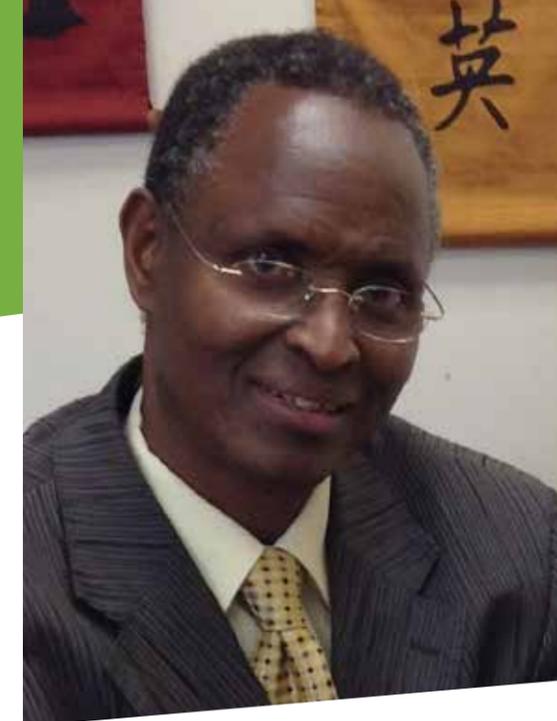
ENTREVUE AVEC **APOLLINAIRE YENGAYENGE**

Chef de projet : La Cité des Affaires

POURQUOI CE PROJET EST-IL IMPORTANT?

« La promotion de l'immigration francophone est une priorité du gouvernement fédéral pour assurer la vitalité démographique et économique des communautés francophones hors Québec. On sait aussi que les organismes prestataires sont nombreux pour offrir à l'immigrant francophone une variété de services qui visent son intégration. Cependant, la concertation entre ces organismes mérite d'être améliorée.

Sous la forme d'un continuum plus complet, le projet mettra sur pied un modèle d'offre de services centré sur les besoins réels de l'immigrant francophone, qui met en avant la concertation et la synergie entre les fournisseurs de services. Offrir des services dans une suite ordonnée des différentes étapes du processus (accueil et établissement, formation et accompagnement à l'emploi) est sans aucun doute la meilleure façon d'aider l'immigrant francophone à atteindre plus rapidement ses objectifs. Mieux référencé et mieux encadré, il se sentira plus confiant et développera un sentiment d'appartenance. »



SELON VOUS, QUELLES SERONT LES RETOMBÉES DE L'ÉTUDE?

« Très simplement, cette étude aura trois retombées concrètes :

1. L'amélioration de services existants;
2. L'identification des meilleures pratiques;
3. La création d'un modèle d'intégration cohérent pour que l'immigrant francophone se sente engagé dans un processus logique et progressif.

Je demeure convaincu qu'il faut la complémentarité des services pour que chaque immigrant francophone se sente accompagné vers l'emploi. »

QUELLE EST VOTRE VISION D'AVENIR EN CE QUI A TRAIT À L'INTÉGRATION DE L'IMMIGRANT FRANCOPHONE?

« L'histoire du Canada est intimement liée à l'immigration, et les immigrants francophones actuels et à venir s'insèrent dans cette réalité historique. La vitalité de la communauté francophone canadienne compte beaucoup sur l'immigration pour renouveler sa force économique. Une francophonie plurielle basée sur l'immigration contribue également à enrichir et à renforcer le patrimoine culturel canadien dans sa diversité. L'amélioration des services d'intégration de l'immigrant francophone est donc essentielle dans cette dynamique, à la fois démographique, économique et culturelle, recherchée. »

L'ÉVALUATION : TOUTE UNE AVENTURE!

Quoique parfois les plus belles aventures sont celles qui sont spontanées, on peut affirmer que lorsqu'on s'investit dans un long voyage, seule une planification attentive permet de s'assurer que l'aventure soit un franc succès.

Les organismes francophones, partout au Canada, entreprennent régulièrement de grands voyages avec leurs communautés. Ils souhaitent leur permettre de vivre des expériences qui transformeront leur quotidien. Quand on s'investit autant, il est sage de prendre les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs. Vous serez peut-être surpris d'apprendre qu'une de ces mesures, c'est l'évaluation.

CONNAÎTRE LA DESTINATION POUR S'ASSURER DE S'Y RENDRE

Malheureusement, l'évaluation ne profite pas toujours d'une bonne réputation. On l'associe souvent à un examen, un jugement, ou un verdict.

Dans son vrai sens, l'évaluation est une appréciation, une détermination, une mesure. C'est un processus collaboratif et non pas une finalité.

Elle sert avant tout à encadrer le programme, le voyage, à lui donner une destination précise qui se traduit en résultats atteignables et mesurables. Ce sont ces résultats, définis avec les pilotes du programme, qui permettront d'orienter les efforts de toutes les personnes qui joueront un rôle dans sa mise en œuvre. Ces résultats servent également d'outil de communication auprès de la clientèle ciblée par le programme, auprès de la communauté et auprès des bailleurs de fonds.

EST-CE QU'ON EST ARRIVÉ?

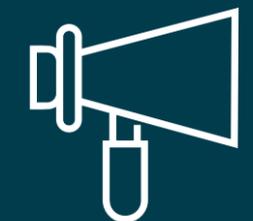
Pour savoir si l'on a atteint une destination quelconque, on se fie à des indicateurs fiables. Par exemple, on reconnaît à la soudaine circulation plus dense sur une autoroute l'approche d'une ville; on reconnaît à la présence d'un petit cimetière en bord de route l'entrée dans un village. Dans l'évaluation d'un programme, les indicateurs agissent de la même façon : ils permettent de constater à quelle distance nous nous situons de la destination souhaitée.

Pour être fiables, les indicateurs doivent être étroitement associés à la destination, aux résultats ciblés. Les indicateurs sont les preuves que l'on est arrivé à destination, que l'on a atteint nos résultats.

Quand on entreprend un voyage vers une destination quelconque, on doit parfois modifier son plan initial pour s'adapter à de nouvelles réalités : une route est en construction, une attraction touristique est fermée, un voyageur est soudainement malade. Le processus d'évaluation permet cette adaptation du plan initial au cours de la mise en œuvre du programme. Il s'agit de se fier aux indicateurs pour apporter les ajustements nécessaires qui permettront de parvenir à destination, et d'atteindre ainsi les résultats ciblés.

ARRIVÉ ET PRÊT À CONTINUER!

Quand un organisme s'investit pleinement dans un programme, il souhaite plus que tout que la mise en œuvre de ce programme se déroule adroitement, ait des répercussions notables et soit un succès incontestable. Le processus de suivi et d'évaluation favorise l'atteinte de ces résultats, l'arrivée à destination... et permet de planifier, de façon éclairée, la poursuite de l'aventure.



VOX POP DU CA

COMMENT ENTREVOYEZ-VOUS L'AVENIR POUR LE CLÉ?

MARIETTE CARRIER-FRASER

L'avenir immédiat va peut-être présenter des défis, comme pour plusieurs organismes francophones en Ontario et au Canada. Par ailleurs, le CLÉ a toujours su se diversifier pour répondre aux besoins du milieu et au contexte : il saura continuer à le faire.

MICHEL TREMBLAY

Je crois que l'avenir est prometteur pour le CLÉ. Avec toute l'expérience acquise au fil des ans et son expertise pointue dans certains domaines, il saura évoluer et s'ajuster aux nouvelles demandes. Le CLÉ devra utiliser son agilité d'affaires en ce sens.

GINETTE PLOURDE

Le CLÉ pourra créer des alliances pour augmenter son volume d'affaires au niveau pancanadien. La question de l'évaluation et de la reconnaissance perdurera au cours des années : en continuant à approfondir son expertise, le CLÉ élargira sa pertinence dans les différents secteurs d'activité.

RICHARD SIMOENS

Comme pour toute institution ou entreprise, le succès repose sur sa capacité de rester à jour, de comprendre son marché et de donner le meilleur service possible. Le CLÉ sait bien s'entourer et arrivera à relever les défis qui se présenteront.

LÉO-PAUL PROVENCHER

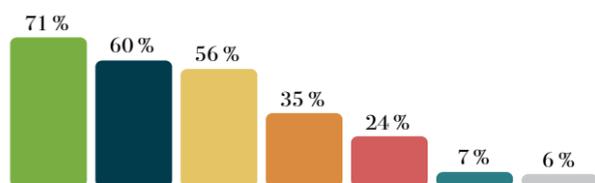
Le CLÉ est voué à un avenir prometteur. Il est doté d'une excellente équipe qui sait gérer le maintien de ses hauts standards de qualité. L'expertise professionnelle est reconnue, tout comme sa capacité à réaliser des mandats avec rigueur en fonction de besoins reconnus et entendus.

ESTELLE PATENAUDE

Je vois le CLÉ devenir l'entreprise reconnue par les instances gouvernementales pour accompagner les organismes francophones dans leur reddition de comptes pour mettre en valeur leur pouvoir d'influence social et économique.

ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉVALUATION

Aspects mesurés



- Résultats immédiats
- Effets à court terme
- Qualité
- Effets à long terme/systemiques
- Rendement de l'investissement
- Autre(s) mesure(s)
- Aucune de ces réponses

L'évaluation : État des lieux, créé par Ontario Nonprofit Network

94 % des organismes ontariens sont engagés dans des activités d'évaluation.

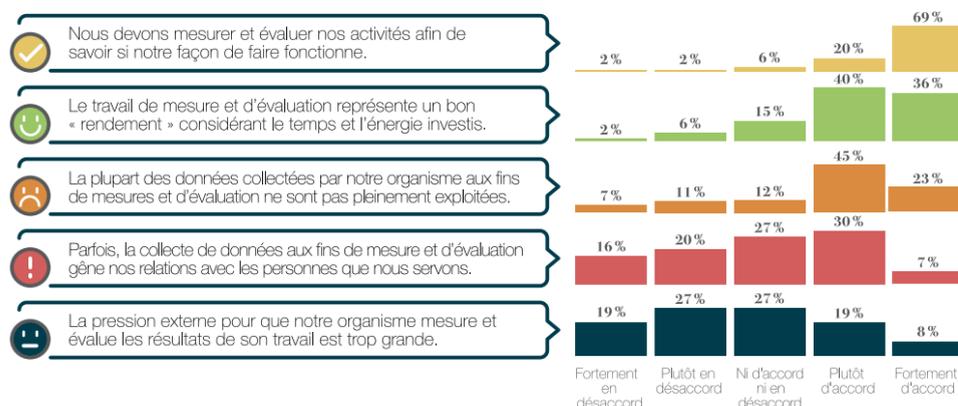
Expérience de travail avec une firme d'évaluation



L'évaluation : État des lieux, créé par Ontario Nonprofit Network

90 % des organismes ayant travaillé avec un évaluateur externe affirment qu'ils répéteraient l'expérience.

Opinion à l'égard du travail d'évaluation



Les organismes sont moyennement satisfaits de leurs capacités d'évaluation.

L'évaluation : État des lieux, créé par Ontario Nonprofit Network

L'ART DE COLLECTER DES DONNÉES PROBANTES

À l'ère de l'information, la collecte de données probantes prend toute son importance. Ce n'est pas tant sur la quantité d'informations que l'on doit se pencher, mais plutôt sur la qualité. Dans le domaine de la recherche et de l'évaluation de programmes, certains ont le réflexe de vouloir tout documenter par crainte que certaines informations importantes leur échappent. Cependant, avec cette approche, on court le risque de perdre de vue l'essence même des constats et messages clés qui se cachent derrière le brouillard de données moins pertinentes.

Les données probantes, quant à elles, sont collectées de façon délibérée pour répondre à une question ou à une problématique clairement définie. De fait, toute une série d'activités précède la collecte de données probantes. On consulte d'abord des expertes ou des experts ou des études antérieures sur le sujet en question, pour ensuite élaborer un plan qui permet de tisser des liens logiques entre les variables de l'étude et d'orienter les étapes à suivre. Ce plan peut prendre la forme d'une théorie du changement ou d'un modèle logique. Encore faut-il que la méthodologie de collecte de données choisie soit rigoureuse pour qu'augmente notre confiance dans la validité et la fidélité des données.

L'experte ou l'expert en recherche ou en évaluation de programme peut guider le processus d'enquête, bâtir la capacité des membres d'une équipe, ou encore faire avancer la réflexion. Ultimement, une telle approche améliorera les chances de pérenniser les projets tout en faisant découvrir l'art de collecter des données probantes!



Danielle Patry, Ph. D.,
CHERCHEUSE



ÉTUDE : LA FIDÉLISATION DES ÉLÈVES FRANCOPHONES EN ALBERTA

Dans la plupart des régions en contexte minoritaire au Canada, la fidélisation des élèves est au cœur des préoccupations des conseils scolaires. Ceux-ci ne parviennent pas toujours à inscrire la totalité des élèves ayant droit à l'instruction dans la langue de la minorité, comme le prévoit l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. En plus, plusieurs subissent une perte d'effectifs scolaires durant le parcours scolaire des élèves.

En 2018, la Fédération des conseils scolaires francophones de l'Alberta (FCSFA) a confié au CLÉ la réalisation d'une étude déterminant les meilleures pratiques et les défis en matière de fidélisation des élèves dans les quatre conseils scolaires francophones.

La méthodologie mixte de l'étude (recension des écrits, sondages, entrevues, groupes de discussion) a permis de recueillir les témoignages de toutes les parties prenantes (élèves, parents, partenaires, personnel scolaire, cadres) et de dégager plusieurs constats et pistes de réflexion pour renforcer la fidélisation des élèves francophones.

« La population francophone en Alberta est croissante et diversifiée, donc la demande pour l'éducation en langue française se poursuit. La fidélisation des élèves est très importante, car lorsqu'un jeune du secondaire quitte l'école de langue française, souvent les autres jeunes de la famille la quittent aussi – ou ils la quitteront éventuellement. »

Conseil scolaire du Nord-Ouest

RAISONS QUI INCITENT LES FAMILLES À CHOISIR L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE

- Importance accordée à la langue et à la culture francophones
- Importance accordée aux avantages du bilinguisme
- Accueil chaleureux dans de petites écoles à l'allure familiale ou communautaire
- Influence des amis

ASPECTS POSITIFS DE L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE

- Personnel scolaire bien encadré professionnellement et engagé à la réussite des élèves
- Expérience d'apprentissage plus personnalisée en raison de la grandeur des écoles
- Occasions de pratiquer le français en situations authentiques
- Développement d'un rapport positif à la langue française
- Création de partenariats communautaires
- Engagement des parents

RAISONS DE DÉPART DE L'ÉCOLE DE LANGUE FRANÇAISE

- Accès limité aux cours d'options ou cours spécialisés et aux activités parascolaires
- Souci d'assurer la maîtrise de l'anglais aux élèves
- Désir d'élargir le cercle d'amis et les expériences

Les constats de l'étude menée en Alberta font écho aux résultats des études recensées sur la fidélisation des élèves en contexte minoritaire à travers le Canada. Il est donc concevable qu'une mise en commun des pratiques gagnantes et des leçons apprises puisse permettre aux conseils scolaires de langue française en contexte minoritaire, partout au Canada, de diversifier leurs stratégies de fidélisation.

RÉSULTAT D'UNE CONSULTATION

Un groupe de discussion mené auprès d'une soixantaine d'élèves (actuels et anciens) met en valeur leur perception de la francophonie en Alberta.

Quels mots vous viennent à l'esprit quand vous entendez l'expression *les francophones de l'Alberta*?



OÙ EST CHARLIE? OÙ EST CHARLOTTE?

Où se trouvent les 2,7 millions de personnes hors Québec pouvant soutenir une conversation en français parmi les quelque 36 millions de Canadiennes et de Canadiens? Il n'est pas nécessaire de se casser la tête pour les repérer! **Topo-Franco, un outil interactif de visualisation cartographique, permet de les situer dans leur région d'appartenance.**

L'UNION FAIT LA FORCE

Grâce à une étroite collaboration entre le Centre de réseautage professionnel GiARE (Gestion de l'information pour la réussite des élèves), la firme de visualisation cartographique CartoVista, le ministère de l'Éducation de l'Ontario, Statistique Canada et le CLÉ, les 12 conseils scolaires francophones de l'Ontario utilisent Topo-Franco pour appuyer leur prise de décision.



« Cibler les élèves qui ont le français comme première langue, observer le déplacement de la clientèle francophone au fil des années, définir les services à ajouter, déterminer l'emplacement de la construction d'une prochaine école : voilà quelques-unes des possibilités de Topo-Franco. »

Christian-Charle Bouchard



SAVOIR, C'EST POUVOIR

Topo-Franco assemble diverses données importantes pour les clients (rendement, sexe, difficulté d'apprentissage, langues parlées à la maison, immigration, etc.). Le croisement de ces données permet d'ajuster l'offre de services : planification de la construction d'une nouvelle école, offre d'un service d'aide aux devoirs ou activités de recrutement ou de fidélisation de la clientèle.



« J'avais des parents dans une zone hors secteur qui voulaient un déplacement de notre ligne territoriale afin de les intégrer dans le secteur approprié et ainsi avoir droit au transport scolaire. Nous avons croisé toutes les données pertinentes possibles, afin de déterminer si c'était réalisable. »

Christian-Charle Bouchard, coresponsable du Centre de réseautage GiARE et surintendant au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)



En plus de l'outil cartographique, Topo-Franco offre une variété d'autres produits, tels que divers tableaux interactifs permettant, par exemple, de constater la part de marché ou de témoigner des tendances sur le plan du rendement de certains groupes d'élèves (p. ex., rendement des garçons et des filles en mathématiques) sur plusieurs années. Les possibilités de croisements ne sont limitées que par la disponibilité des données : tout est programmé sur mesure et livré dans un format convivial et interactif.



« En collaboration avec le CLÉ, le Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO) a exploité le potentiel de Topo-Franco en développant un outil qui calcule la part de marché de chacune de nos écoles, permettant de la comparer à celle des écoles de langue anglaise. Ainsi, nous parvenons à déterminer si tous les élèves ayant droit à l'éducation en langue française sont dans nos écoles. »

Alain Martel, coresponsable du Centre de réseautage GiARE et surintendant au Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO)



VERS DE NOUVEAUX MARCHÉS

Les applications possibles de Topo-Franco sont nombreuses et permettent d'inspirer les concepteurs vers une portée encore plus large. Il serait possible, par exemple, de programmer l'outil pour permettre de géolocaliser les francophones de plus de 65 ans tout en déterminant leur profil sociodémographique (revenu, niveau d'éducation, immigration). Cela permettrait à divers secteurs de planifier leur offre de services pour cette clientèle, que ce soit en santé, en loisirs ou en commerce. La multitude de données qui peuvent être intégrées à Topo-Franco fait en sorte que l'outil est voué à un bel avenir pour divers secteurs qui conçoivent et offrent des services aux communautés francophones.

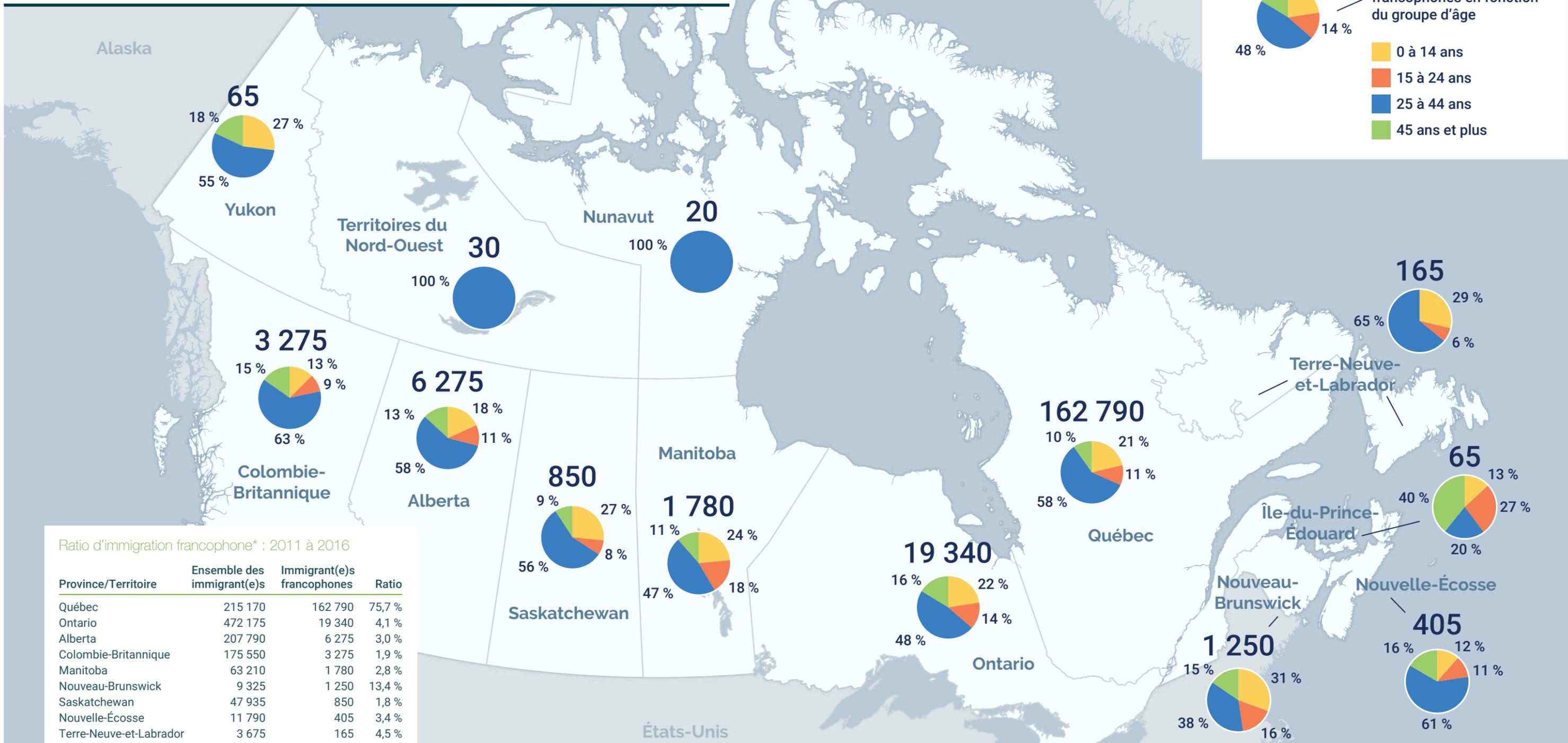
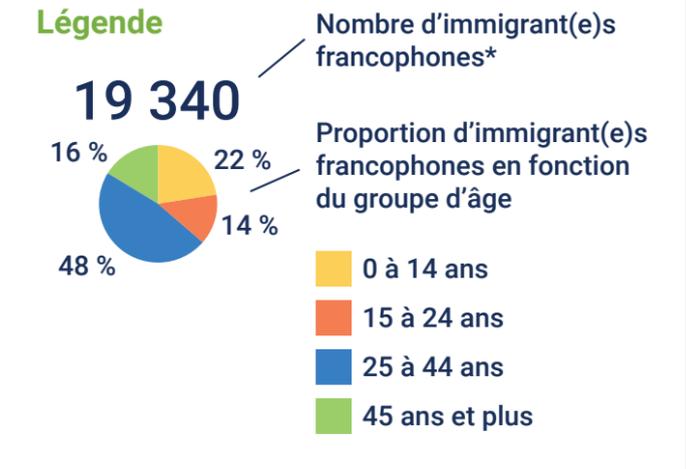


« Le CLÉ travaille étroitement avec ses partenaires afin d'adapter et de maximiser le plein potentiel de Topo-Franco. Une collaboration récente entre le CLÉ, le CRP GiARE et le leader provincial pour la Stratégie provinciale d'éducation et de formation aux adultes francophones a permis la création d'une carte provinciale permettant de mieux comprendre et cibler les besoins de cette clientèle adulte francophone. C'est un autre exemple d'innovation collaborative vers l'amélioration des services francophones en Ontario. »

Alain Martel

Population immigrante francophone de 2011 à 2016

En fonction de la première langue officielle parlée (français ou français/anglais)



Ratio d'immigration francophone* : 2011 à 2016

Province/Territoire	Ensemble des immigrant(e)s	Immigrant(e)s francophones	Ratio
Québec	215 170	162 790	75,7 %
Ontario	472 175	19 340	4,1 %
Alberta	207 790	6 275	3,0 %
Colombie-Britannique	175 550	3 275	1,9 %
Manitoba	63 210	1 780	2,8 %
Nouveau-Brunswick	9 325	1 250	13,4 %
Saskatchewan	47 935	850	1,8 %
Nouvelle-Écosse	11 790	405	3,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	3 675	165	4,5 %
Île-du-Prince-Édouard	3 355	65	1,9 %
Yukon	1 110	65	5,9 %
Territoires du Nord-Ouest	815	30	3,7 %
Nunavut	165	20	12,1 %
CANADA	1 212 065	196 310	

ICLÉ Centre de leadership et d'évaluation
 CartoVista
 Visitez la version interactive sur cartovista.com/franco

Notes : * Désigne la population immigrante récente qui est née à l'étranger et qui a obtenu le statut d'Immigrant(e)s reçu(e)s ou de résident(e)s permanent(e)s dans les cinq dernières années (2011 à 2016). La population francophone inclut la population dont la première langue officiellement parlée (PLOP) est le « français », ou « l'anglais et le français ».

Source : Statistique Canada, Recensement de 2016

D'HIER À AUJOURD'HUI

2003



PRÉSIDENTE

Mariette Carrier-Fraser (2003–2013)

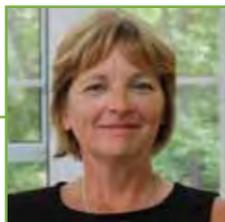
J'ai toujours estimé que le CLÉ offrait des services nécessaires pour les communautés francophones, en éducation, en évaluation et en leadership : c'est un organisme qui va au-devant des besoins.



DIRECTEUR GÉNÉRAL

André Lalonde (2003–2005)

Grâce à la générosité et à la vision des premiers membres du conseil d'administration et d'une toute petite équipe de gestionnaires courageux, le Centre canadien de leadership en évaluation (le CLÉ) a pris la relève du Centre de leadership en éducation (CLÉ) pour contribuer à la vitalité et à la pérennité des communautés francophones et acadiennes partout au Canada. Merci à toutes ces personnes engagées et à celles qui les ont suivies. Bravo! Et longue vie au CLÉ!



DIRECTRICE GÉNÉRALE

Francine Charland (2005–2006)

Le CLÉ sert de véritable boussole aux organismes. Il permet un temps de recul pour poser et reposer les questions essentielles à leur existence : Qui sommes-nous? Sommes-nous pertinents? Est-ce que nous laissons notre marque sur la francophonie canadienne? Comment le sait-on? Et maintenant... que fait-on?

2005



DIRECTEUR GÉNÉRAL

Louis Claude Tremblay (2006–2017)

Au fil du temps, le CLÉ a su développer une expertise précisément adaptée aux besoins de la francophonie. Nul doute que ses activités demeureront un apport précieux pour tous ses clients, pour les années à venir.

2006



PRÉSIDENTE

Lise Routhier Boudreau (2013–aujourd'hui)

Tous les organismes et toutes les institutions avec qui nous travaillons ont en commun un immense dévouement envers la vitalité francophone et une résilience face à de nouvelles réalités. Pour nous, c'est un privilège de les accompagner en leur proposant des outils concrets et adaptés.

2013



DIRECTRICE GÉNÉRALE

Brigitte Cyr (2018–aujourd'hui)

Le CLÉ fait fièrement partie de la communauté francophone du Canada. Nous comprenons et partageons les réalités, les défis, les occasions à créer et à saisir et les enjeux des communautés que nous appuyons. Comme elles, nous voulons contribuer, de façon concrète et pertinente, à la vitalité de notre francophonie.

2018

NOTRE SUCCÈS PASSE PAR LE VÔTRE

L'élaboration de ce magazine a permis de savourer un moment de recul pour pouvoir témoigner de la vigueur et du dynamisme de notre francophonie canadienne. Nous souhaitons d'abord, avec ce magazine, célébrer la francophonie canadienne : reconnaître la place qu'elle continue de se tailler dans tant de milieux, constater la diversité qu'elle représente et valoriser les individus qui s'investissent quotidiennement dans sa vitalité.

Le CLÉ du succès souhaitait aussi souligner les 30 ans de notre organisme, un organisme comme le vôtre, voué à l'épanouissement de la francophonie. L'élaboration du magazine a été ponctuée de moments agréables de rétrospective et de projection. En se remémorant notre parcours, un constat s'est rapidement imposé : notre succès passe par le vôtre.

UNE STABILITÉ ÉVOLUTIVE

L'histoire du CLÉ est caractérisée par une stabilité évolutive. D'abord, sur le plan de la stabilité, deux puissants moteurs ont actionné toutes les réalisations du CLÉ au fil des décennies : l'éducation et l'évaluation. Bien entendu, l'éducation et l'évaluation ont été et demeurent des pierres angulaires de notre organisme, mais ce sont avant tout les valeurs et les visées propres à la pédagogie, à l'andragogie et à l'évaluation qui nous animent. En effet, les intentions premières du CLÉ ont toujours été d'accompagner habilement nos partenaires, de les munir d'outils rigoureux et de renforcer leurs capacités, tout en favorisant leur autonomie.

Ensuite, sur le plan de l'évolution, comme pour plusieurs d'entre vous, le cheminement du CLÉ a été marqué par des occasions de diversification. Nous nous sommes adaptés pour continuer à bien répondre à vos besoins. L'éducation et l'évaluation sont demeurées centrales à nos activités. Par ailleurs, pour nous adapter aux besoins du milieu, nous avons élargi notre portée et nos expertises pour inclure un appui en développement organisationnel et en leadership.

L'avenir apportera assurément son lot de nouvelles possibilités et de défis : nous serons au rendez-vous pour continuer à vous appuyer.



FIERTÉ FRANCOPHONE

Nous espérons que ce magazine a permis de mettre en valeur la fière et forte francophonie canadienne. Les quelques pages que vous avez lues ne sont que la pointe de l'iceberg en matière d'exemples d'engagement envers les communautés francophones du Canada. Le CLÉ s'estime privilégié d'avoir pu contribuer, comme vous, à l'épanouissement de ces communautés et souhaite pouvoir continuer à le faire pendant de nombreuses années.

Longue vie à la francophonie canadienne et aux organismes qui s'assurent de son épanouissement et de sa vitalité!

Brigitte Cyr
Brigitte Cyr
DIRECTRICE GÉNÉRALE

Accédez à votre plein potentiel.



DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL



ÉVALUATION
DE PROGRAMMES



ÉVALUATION DE
RESSOURCES
PÉDAGOGIQUES



ANALYSE, MODÉLISATION
ET INTERPRÉTATION
DE DONNÉES



lecle.com

DEPUIS 1989 | ISO 9001

leclé
Centre de leadership et d'évaluation