

L'histoire du CAFA,
un système d'évaluation et d'aiguillage innovateur
pour les apprenants adultes
des comtés de Prescott-Russell

par Lucie Brunet
de la firme Brunet Sherwood
49, rue Principale, C.P. 148, Vankleek Hill K0B 1R0
Tél. 678-1688 Téléc. 678-6865
lbrunet@hawk.igs.net

traduit de l'anglais par Carole Hugues et Chantal Sauvé

le 30 juin 1999

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
Introduction	4
Partie 1: Mettre en branle la sensibilisation	6
1.1 Profil de la région de Prescott-Russell	6
1.2 Vue d'ensemble des niveaux d'alphabétisme de la région	7
1.3 Ce qui a mené à la création du CAFA	8
Partie 2: L'historique du CAFA	10
2.1 Automne 1994: Élaboration d'un protocole d'évaluation et d'aiguillage	10
2.2 Janvier 1997 : Lancement du projet «Perfectionnement en milieu de travail» dans les industries-clés de la région	14
2.3 Novembre 1997: Ontario au travail et Développement des ressources humaines Canada se joignent au projet et le CAFA ouvre un centre permanent	16
2.4 Résumé des facteurs qui ont mené à la création du CAFA comme guichet unique	17
Partie 3: La création de liens	20
3.1 Structure du CAFA	20
3.2 Liens, rôles et rapports entre les pourvoyeurs de services de formation	21
3.3 Liens, rôles et rapports avec les bailleurs de fonds	22
3.4 Liens, rôles et rapports avec les agences référentes	23
3.5 Liens, rôles et rapports avec d'autres organismes	26
Partie 4: Réflexions et apprentissages des partenaires du CAFA	27
4.1 Résultats et retombées	27
4.2 Évaluation du CAFA par ses partenaires: le côté positif d'abord ...	28
4.3 Préoccupations et défis	31
4.4 Apprentissages-clés : conseils gratuits sur demande	38

Partie 5: Les visions d'avenir	40
5.1 Attirer une nouvelle clientèle	40
5.2 Créer un seul point d'accès pour les services d'éducation aux adultes	40
5.3 Fusionner la formation et l'employabilité en un centre multiservices ou un guichet unique	41
5.4 S'intégrer aux services de guichet unique des autres organismes	43
5.5 Utiliser le CAFA comme forum pour la planification des services de formation dans Prescott-Russell	44
5.6 Offrir les services dans les comtés voisins	44
5.7 Étendre les efforts de recrutement dans le secteur industriel	45
5.8 Viser les petites et les moyennes entreprises	46
5.9 Offrir des services spécialisés dans les milieux du travail	46
5.10 Planifier et former les ressources humaines	46
5.11 Relier le protocole d'évaluation et d'aiguillage à l'orientation des carrières	47
5.12 Augmenter la participation au programme d'adaptation de la main-d'œuvre	48
5.13 Adopter un rôle d'évaluateur central des cinq niveaux de l'AFB	48
5.14 Agir comme ressource	49
Partie 6: Une vue d'ensemble : le modèle du CAFA vu de l'extérieur	50
6.1 Observations générales	50
6.2 Les différences entre le CAFA et d'autres systèmes d'évaluation et d'aiguillage	50
6.3 Les défis du CAFA	51
6.4 Les besoins de la communauté et le rôle du CAFA	52
6.5 Conclusion	53
Épilogue	54
Annexe A: Liste de personnes interviewées	59

Sommaire

Introduction

Le CAFA (Centre d'aiguillage et de formation des adultes)/Referral Centre for Adult Training (RCAT) est un service d'évaluation et d'aiguillage offert aux résidents adultes des comtés de Prescott-Russell qui souhaitent poursuivre leurs études. Offert gratuitement, ce service évalue objectivement les compétences de base des apprenants en français ou anglais langue maternelle et en arithmétique. Après avoir identifié les besoins en formation de ses clients, le CAFA les dirige vers le programme de formation le plus approprié où un plan de formation est élaboré. Le CAFA fait ensuite un suivi auprès de ses clients pour suivre leur progression.

Puisqu'il n'est pas un pourvoyeur de services de formation, le CAFA est un organisme neutre. Sa raison d'être est de servir de guichet unique pour permettre aux apprenants d'accéder à la gamme de programmes de formation offerts localement, ceci à partir de plusieurs points de services. Il est important de noter que le CAFA évalue seulement les compétences de base reliées à la formation. D'autres agences mesurent les compétences associées à l'employabilité.

Le CAFA est aussi une coalition multisectorielle composée de partenaires de la région et comprend tous les organismes de formation aux adultes, ainsi que Ontario au travail, Développement des ressources humaines du Canada, les agences d'aide à l'employabilité, les industries, les syndicats, les municipalités et les clients.

Les comtés de Prescott-Russell sont situés dans la section la plus à l'Est de l'Ontario. C'est une région en grande partie rurale et agricole dans laquelle on retrouve plusieurs industries manufacturières qui se sont établies près de la ville de Hawkesbury. Quant à la partie située à l'Ouest des comtés, sa proximité à la ville d'Ottawa lui permet de bénéficier de retombées économiques et démographiques enviables. Le niveau d'alphabétisme dans Prescott-Russell est beaucoup moins élevé que celui de la moyenne de l'Ontario, notamment au sein de la population franco-ontarienne qui n'a pas eu accès à part entière à l'éducation en français.

Historique

C'est à l'automne de 1994 et à l'instigation du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) qu'est apparu l'embryon du CAFA. Le CAP agit depuis comme le gestionnaire de ce projet. Plusieurs facteurs ont contribué à la formation du CAFA. La rivalité entre les pourvoyeurs de services de formation nuisait au recrutement des apprenants adultes, tout en menaçant la viabilité de certains programmes d'éducation aux adultes. Une évaluation formelle ne faisait pas toujours partie du protocole d'inscription de l'apprenant dans les institutions de formation. L'évaluation se faisait trop souvent selon les critères suivants: le nombre d'années de scolarité complétées ou un jugement sur le statut social de la personne, par opposition à la mesure de ses compétences ou habiletés de base. Certains problèmes d'aiguillage existaient aussi: les institutions avaient tendance à vouloir garder les apprenants inscrits chez elles, même si le programme offert ne

correspondait ni aux besoins de l'apprenant ni à son niveau d'alphabétisme. Ces facteurs ont donc contribué au taux élevé d'abandon chez les apprenants.

Une série de rencontres avec les principaux intervenants de cinq organismes de formation a mené à l'élaboration d'un protocole d'évaluation et d'aiguillage commun en 1996. Ainsi, les partenaires ont accepté d'utiliser les mêmes outils d'évaluation lorsqu'un apprenant viendrait s'inscrire à un programme et, d'après les résultats obtenus, ils s'engageaient à l'aiguiller vers le programme approprié. En observant la mise en œuvre du protocole, les partenaires se sont aperçus que la procédure manquait d'uniformité: certains se méfiaient de la démarche et craignaient de perdre des clients à cause de l'aiguillage.

Dans l'intervalle, à la suite d'une requête de l'industrie IVACO Rolling Mills, le projet «Perfectionnement en milieu de travail» débuta dans la région de Hawkesbury. La compagnie souhaitait que ses employés n'aient qu'un seul point de contact pour les programmes de formation. Un agent de liaison fut embauché: il rencontra les travailleurs dans les ateliers de deux industries afin de promouvoir toute la gamme de cours de formation disponibles. Ces travailleurs étaient ensuite aiguillés vers un programme de formation répondant à leurs besoins et où les cours avaient été conçus pour s'adapter aux horaires des quarts de travail.

Les résultats du projet-pilote ont été tellement positifs que l'on prit la décision de le prolonger. Développement des ressources humaines Canada s'est montrée intéressée à ce nouveau mode de recrutement au sein de l'industrie et a offert par la suite des ressources additionnelles. Il fut ensuite décidé de cibler d'autres industries ainsi que des personnes sans emploi prestataires de l'assurance emploi ou de l'aide sociale.

Ontario au travail et Développement des ressources humaines Canada ont accepté d'aiguiller au CAFA tous leurs clients intéressés à poursuivre leur formation. Ils avaient d'ailleurs constaté que les modalités d'évaluation et le processus d'aiguillage instauré à la suite du protocole d'entente étaient des mécanismes fiables et valides qui fournissaient aux apprenants l'accès à des programmes à leur propre niveau et donnaient l'assurance que les sommes allouées à la formation étaient dépensées judicieusement. Ainsi, une grande partie de la clientèle du CAFA provient d'Ontario au travail et de Développement des ressources humaines Canada. Pour une deuxième année consécutive, DRHC a accordé une subvention salariale et cette année, Ontario au travail apportera une contribution financière.

Le CAFA a officiellement ouvert ses portes en novembre 1997. Il est rapidement devenu, grâce à son atmosphère collégiale, un forum de planification et de coordination pour les agences référentes et les organismes de formation. L'un des résultats de cette coopération a été la programmation conjointe par un centre d'alphabétisation et un conseil scolaire qui ont mis en place un programme de transition pour des apprenants.

Résultats

Les efforts proactifs de recrutement dans les industries par le CAFA et l'aiguillage par les agences référentes ont encouragé un grand nombre d'apprenants qui ne se seraient pas inscrits à des cours autrement à poursuivre leur formation. Entre novembre 1997 et le 31 mars 1999, 542 personnes ont été aiguillées vers le CAFA pour des fins d'évaluation. Les trois-quarts des personnes évaluées ont par le CAFA commencé une démarche de formation. La plupart se sont

inscrites dans des programmes d'alphabétisation et à des cours crédités pour adultes.

Après avoir été contactés individuellement en milieu de travail par un agent de liaison du CAFA, 250 travailleurs en industrie se sont inscrits à des cours dans le cadre du projet «Perfectionnement en milieu de travail ». De ce nombre, 20 % ont poursuivi leur formation dans des programmes d'alphabétisation et de cours crédités pour adultes; les autres ont choisi de suivre des cours en informatique et en langue.

Forces et défis

Le CAFA est un organisme fondé pour répondre aux besoins de la communauté; son existence ne dépend pas d'une politique ou d'un programme gouvernemental. Il a réussi à réunir autour d'une même table toutes les personnes clés de la région qui sont se engagées à offrir des programmes de formation de qualité et de créer les meilleures conditions possibles pour assurer la réussite des apprenants. Sa neutralité est un atout de taille. Par leur approche axée sur le client, les membres du personnel et les partenaires du CAFA s'efforcent d'atteindre, le plus efficacement possible, une clientèle dite «difficile à desservir » qui a besoin de formation.

Le succès de CAFA est dû, en grande partie, à son emplacement dans une région où il n'y a qu'un petit nombre de joueurs clés et où l'on ne retrouve que peu de dédoublement ou de chevauchement des services de formation. Le CAFA fait partie d'un grand mouvement dans les comtés de l'Est ontarien, à l'intérieur duquel des décideurs commencent à comprendre le lien qui existe entre la prospérité de la région, le développement économique et social et, des niveaux d'alphabétisme plus élevés.

Comme tous les jeunes organismes, les défis majeurs du CAFA résident dans l'obtention d'un mandat clair, la viabilité financière à long terme et son développement comme organisme autonome. À cause de son succès comme forum multisectoriel dans la région, les membres du partenariat souhaiteraient élargir le mandat du CAFA afin qu'il puisse répondre à d'autres besoins de la communauté, tels la création de liens plus étroits entre les programmes de formation et les exigences du marché du travail et entre les pourvoyeurs de services de formation et les agences d'aide à l'employabilité.

Le CAFA est un bon modèle de planification et de programmation intégrées. C'est un modèle viable qui fonctionne bien dans les comtés de Prescott-Russell et dont certaines composantes pourraient être appliquées ailleurs, à condition qu'elles soient adaptées aux conditions locales.

L'avenir du CAFA

Tel que résumé dans l'épilogue, les membres du Comité de développement du CAFA ont eu l'occasion en juin 1999 de prendre connaissance du présent rapport et d'y réagir. Ils ont amorcé une planification stratégique en choisissant les pistes jugés prioritaires pour le développement futur de l'organisme. Ces pistes mettent l'accent, entre autres, sur la consolidation des services de formation existants afin de mieux desservir les clients et de mieux planifier les services sur le territoire. On souhaite également que l'évaluation des besoins des clients et l'aiguillage vers un programme de formation soit davantage liée à l'orientation de carrières. Un plan d'affaires sera élaboré à l'automne 1999.

Introduction

Voici - présentée sous forme d'une étude de cas - l'histoire du CAFA, le Centre d'aiguillage et de formation des adultes (CAFA)/ Referral Centre for Adult Training (RCAT). Le CAFA est un modèle innovateur de guichet unique pour l'évaluation objective et l'aiguillage des apprenants adultes des comtés de Prescott-Russell dans l'Est ontarien.

Le CAFA est l'une des cinq études de cas décrites dans le cadre du projet «Modèles de planification intégrée de services communautaires» en Ontario. Il s'agit de la deuxième étape de la recherche du chercheur Norm Rowen sur les modalités de transition et l'agencement de programmes destinés aux apprenants inscrits dans les programmes d'alphabétisation et de formation de base. Le Secrétariat national à l'alphabétisation a octroyé au Metro Toronto Literacy Movement une subvention pour réaliser ce projet.

Entre janvier et avril 1999, vingt-deux (22) entrevues ont été réalisées en tête-à-tête ou par téléphone (voir l'Annexe A). Les documents relatifs à l'organisme furent examinés. **L'objectif de cette étude de cas n'est pas d'évaluer le CAFA ou ses partenaires.**

Le présent rapport comprend six parties:

- 1) Mettre en branle la sensibilisation
- 2) L'historique du CAFA
- 3) La création de liens
- 4) Les réflexions et apprentissages des partenaires du CAFA
- 5) Les visions d'avenir
- 6) Le modèle du CAFA vu de l'extérieur

Les cinq premières sections sont une synthèse des commentaires relevés lors des entrevues avec les partenaires et le personnel du CAFA et reflètent les opinions des personnes interviewées au sujet de l'évolution de l'organisme et leur vision de son avenir. La dernière section est la perspective de la rédactrice de l'étude de cas.

Liste d'acronymes

Voici une liste d'acronymes et de définitions pour aider le lecteur à mieux comprendre le texte:

CAFA Centre d'aiguillage et de formation des adultes (aussi connu sous le nom de «Referral Centre for Adult Training» - RCAT)

CAP Centre d'alphabétisation de Prescott (devenu, depuis mars 1999, le Centre d'apprentissage et de perfectionnement)

DRHC Développement des ressources humaines Canada

AFB	Alphabétisation et formation de base
MÉFO	Ministère de l'Éducation et de la Formation
OT	Ontario au travail

Note: Dans le texte, l'expression «pourvoyeurs de services de formation» se rapporte à des institutions reconnues qui offrent de programmes d'alphabétisation ou de formation de base, une mise à jour des compétences académiques, ou de la formation professionnelle. En d'autres termes, on se réfère ici à des centres d'alphabétisation, des centres d'éducation des adultes et au collège communautaire. L'expression «pourvoyeurs de services de formation» n'inclut pas les agences telles Connexion emploi et d'autres qui offrent des programmes d'aide à l'employabilité subventionnés par Développement des ressources humaines Canada et le ministère de l'Éducation et de la Formation.

Partie 1: Mettre en branle la sensibilisation

Avant de décrire l'expérience du CAFA en détail, il convient de présenter le cadre de sa création et de son évolution. Ce qui suit présente brièvement la toile de fond des Comtés Unis de Prescott-Russell - où est situé le CAFA - et les niveaux d'alphabétisme de la région. Nous tracerons également une esquisse des problèmes qui ont motivé l'élaboration d'un système d'évaluation et d'aiguillage commun.

1.1 Profil de la région de Prescott-Russell

Les Comtés Unis de Prescott et Russell (population 74,013) sont situés dans la section la plus à l'Est de la province. Avec huit municipalités, la région est en grande partie rurale et agricole. Sa plus grande agglomération, la ville de Hawkesbury (population 10 000), est située dans le comté de Prescott, à environ une heure de Montréal. Hawkesbury et la région environnante sont le cœur administratif et industriel des comtés.

À l'instar de plusieurs autres centres industrialisés, on trouve à Hawkesbury des emplois bien rémunérés exigeant peu de formation académique. Cependant, la région entre dans une période de transition économique et se dirige vers une économie plus diversifiée, avec davantage d'emplois exigeant plus de compétences. Environ 3 000 travailleurs sont employés dans les industries de la région de Hawkesbury. Le secteur manufacturier est très influencé par les effets du libre-échange et les récessions économiques : en conséquence, les fermetures d'usines et les réductions de personnel sont courantes.

Dans le comté de Russell, la prospérité et la hausse démographique qu'on y observe sont attribuables en partie à l'arrivée relativement récente de résidents qui travaillent dans la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. De plus, puisque la majorité de ces derniers sont des employés de bureau, la main-d'œuvre a tendance à être plus scolarisée que celle du comté de Prescott.

Prescott-Russell est la région de l'Ontario où le pourcentage de résidents de langue française est le plus élevé. Plus des deux-tiers de la population a le français comme langue maternelle. Les Francophones sont largement majoritaires dans la plupart des municipalités, mais la situation est en train de changer, surtout dans le comté de Russell. La majorité des agences de services et de nombreuses entreprises à l'échelle des comtés font affaires entièrement ou surtout en français.

Sur les plans économique et social, les comtés de Prescott-Russell ont longtemps accusé un retard, comparativement à la plupart des autres régions dans la province. Selon certaines sources, le nombre d'individus et leurs dépendants qui vivent des prestations d'aide sociale, d'assurance-emploi ou de la Commission des accidents de travail représentent près d'un tiers de la population. Cependant, au cours des dernières années, il y a eu plusieurs exemples de localités, de groupes et d'individus qui se sont mobilisés pour améliorer la situation économique et sociale de la région.

La collaboration intersectorielle est un phénomène récent, mais à la hausse.

1.2 Vue d'ensemble des niveaux d'alphabétisme de la région

Le projet A+ B= \$ (une initiative régionale conçue pour améliorer le bien-être économique et sociale des comtés de Prescott-Russell et Stormont-Dundas-Glengarry en élevant les niveaux d'alphabétisme par l'implication de la population locale) a analysé en détail les statistiques du recensement de 1996. Le niveau d'éducation a été classifié selon la municipalité, la langue, le sexe et l'âge.

Les résultats confirment le fait que les niveaux d'alphabétisme des comtés de Prescott-Russell sont considérablement inférieurs à la moyenne provinciale. Les statistiques ci-dessous concernent la population âgée de 15 ans et plus.

Tableau 1: Années de scolarité, population âgée de 15 ans et plus, Prescott-Russell et Ontario

	Prescott-Russell français + anglais		Prescott-Russell anglais		Prescott-Russell français		Ontario	
Population 15+	53,065	100%	14,720	100%	38,345	100%	8,429,215	100%
< 9 ^e année	7,370	14%	1,015	7%	6,355	17%	845,385	10%
9e-13 ^e sans diplôme	12,350	23%	3,480	24%	8,870	23%	1,941,565	23%
Total sans diplôme	19,720	37%	4,495	31%	15,225	40%	2,786,930	33%

Source: Statistique Canada, recensement de 1996

Dans la même veine, le Projet A + B = \$ a fait des extrapolations à partir des résultats obtenus par l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes de 1994 pour les circonscriptions électorales fédérales. Ces résultats démontrent que 27 % des résidents francophones des comtés de Prescott-Russell et de Stormont-Dundas-Glengarry sont au niveau 1 (les personnes classées à ce niveau ont beaucoup de difficulté à lire) et que 29 % sont au niveau 2 (les personnes classées à ce niveau peuvent lire, mais éprouvent de la difficulté). En d'autres mots, 56 % de la population francophone se classe aux niveaux 1 et 2 : en comparaison, la moyenne des Anglophones est de 49 % dans les cinq comtés. La moyenne de tous les adultes de l'Ontario à ces mêmes niveaux est de 44%.

1.2.1 Écart des niveaux d'alphabétisme entre Francophones et Anglophones

Les Francophones de Prescott -Russell, comme les Franco-Ontariens du reste de la province, ont un taux d'analphabétisme considérablement plus élevé que les Anglophones. Plusieurs raisons expliquent les raisons pour lesquelles les Francophones tirent de l'arrière.

- a) De 1912 à 1998, les Francophones de Ontario n'ont pas eu accès à l'éducation dans leur propre langue comme les Anglophones. C'est surtout au niveau secondaire que l'écart s'est creusé, car des générations de Franco-Ontariens n'avaient pas d'autre choix que d'étudier dans des écoles de langue anglaise. Le Règlement 17 qui, de 1912 à 1927, interdisait l'usage du français dans les écoles ontariennes, ainsi que les politiques injustes en matière de taxation et de financement scolaires du gouvernement de l'Ontario ont eu un effet dévastateur. Les Franco-Ontariens n'ont pas été en mesure de contrôler entièrement leurs conseils scolaires avant 1998.

b) Seule une minorité de Francophones de la région poursuivent des études postsecondaires. La tradition de poursuivre ses études universitaires ou collégiales ou même le désir de l'apprentissage continu sont moins courantes ici. Puisque de nombreux emplois de la région sont dans les secteurs industriels ou agricoles, il y a peu de motivation pour continuer des études. Ceux qui obtiennent des diplômes reviennent rarement dans la région pour y vivre ou y travailler. Mis à part le Collège d'Alfred de l'Université Guelph (un collège à vocation surtout agro-alimentaire), il n'y a pas d'institution postsecondaire dans Prescott-Russell. (La Cité collégiale et le Collège Algonquin ont cessé d'offrir des programmes d'études menant à des diplômes postsecondaires.)

Cette esquisse des divers niveaux d'alphabétisme de la région démontre comment l'accès limité à l'éducation a influencé négativement les niveaux d'alphabétisme de la population francophone. Ceci rend encore plus grand le défi de modifier les attitudes et d'inciter les gens à se perfectionner dans le but de rencontrer les exigences d'une économie en évolution.

1.3 Ce qui a mené à la création du CAFA

L'idée d'élaborer une stratégie commune d'évaluation et d'aiguillage a commencé à germer en 1994. À cette époque, plusieurs influences internes et externes contribuèrent à l'émergence du CAFA. Voici brièvement les trois facteurs principaux :

1.3.1 Problèmes de recrutement : trop d'institutions voulaient attirer la même clientèle

Comme beaucoup d'institutions vouées à la formation des adultes le savent, il est très difficile de recruter un apprenant. Plusieurs apprenants adultes ont échoué dans le système scolaire et doutent énormément de leurs capacités. En plus de la difficulté de convaincre un apprenant adulte de s'inscrire à un cours, d'autres problèmes existaient au niveau de la prestation des services. L'une des difficultés majeures dans Prescott-Russell, au cours des années 90, était la rivalité qui existait entre les pourvoyeurs de services d'éducation et de formation en quête d'une même clientèle à qui ils offraient des cours semblables.

En conséquence, de nombreux cours durent être annulés parce les inscriptions étaient partagées entre deux pourvoyeurs de service ou plus. Le problème était amplifié par la nature géographique rurale du territoire; de plus, les bureaux satellites fragmentaient le nombre d'inscriptions. En d'autres mots, la gamme complète de services de formation pouvant s'adresser aux différents niveaux d'alphabétisme et aux divers rythmes d'apprentissage des apprenants n'était pas offerte dans la région.

Pour les apprenants potentiels, un réseau complexe d'organismes de formation offrant une variété de cours à divers endroits ne pouvait qu'ajouter à la confusion. Face à ce labyrinthe, certains abandonnaient tout simplement le rêve de poursuivre leur démarche de formation. D'autres finissaient par s'inscrire dans des programmes qui ne correspondaient pas à leurs besoins.

1.3.2 Problèmes d'évaluation : la règle de l'«à peu près»

En 1994, seuls le Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) et La Cité collégiale évaluaient les apprenants de façon formelle dès leur inscription. Les intervenants utilisaient les outils d'évaluation de leur organisme pour administrer des tests aux apprenants. De leur côté, les deux

conseils scolaires n'évaluaient pas le niveau actuel de compétences à l'inscription (cette démarche était faite plus tard lorsque les apprenants étaient en salle de classe). Les autorités scolaires se contentaient d'examiner le bulletin de l'apprenant et supposaient qu'une personne qui avait, par exemple, complété sa 10^e année, pouvait écrire et lire à ce niveau.

L'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes de 1994 a démontré que les compétences en lecture et en écriture d'une personne ne correspondent pas nécessairement à son niveau de scolarité. En somme, une personne scolarisée peut avoir un niveau de compétences inférieur en lecture et en écriture si elle n'utilise pas régulièrement ces habiletés au travail. Par contre, une personne qui a peu d'instruction peut bien lire et écrire si elle utilise et développe ces mêmes habiletés. En l'absence d'un processus d'évaluation formelle utilisé par tous les organismes de formation, il était presque impossible déterminer les compétences réelles de lecture et d'écriture d'une personne. Cette situation avait évidemment beaucoup de répercussions sur l'aiguillage des apprenants, particulièrement puisque l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes a démontré qu'il y a plus de personnes qui ont des habiletés inférieures à leur niveau de scolarité que l'inverse.

1.3.3 Problèmes d'aiguillage: les apprenants ne sont pas aiguillés au bon endroit.

À cause du climat de concurrence et de modalités de financement qui favorisaient cette orientation, les pourvoyeurs de services avaient tendance à «s'accrocher»aux apprenants qui s'étaient inscrits chez eux. En conséquence, ces derniers se retrouvaient dans un programme qui ne correspondait pas toujours à leurs besoins de formation ou à leur niveau de compétences en lecture et en écriture. Cette situation s'appliquait particulièrement aux apprenants qui s'inscrivaient à l'un des deux conseils scolaires pour prendre des cours crédités destinés aux adultes. Plusieurs d'entre eux durent abandonner leurs cours parce que la matière à l'étude était trop difficile pour eux. Ils auraient dû être d'abord aiguillés vers un centre d'alphabétisation, mais cette démarche ne se produisait que rarement. On avait également constaté que lorsqu'un organisme de formation aiguillait un apprenant à un service d'alphabétisation, la décision était parfois fondée sur un jugement sur l'apparence ou le statut social de la personne, plutôt que sur la mesure de ses habiletés de lecture et d'écriture.

Une autre dimension des problèmes d'aiguillage devrait aussi être mentionnée car elle a favorisé l'élaboration du projet de guichet unique en 1997. Ontario au travail et Développement des ressources humaines Canada hésitaient lorsque venait le temps de choisir l'organisme de formation où ils devaient envoyer leurs clients. Ils étaient sollicités par des pourvoyeurs de services qui souhaitaient tous pouvoir inscrire leurs clients. Avant l'arrivée du CAFA et en l'absence d'un processus uniforme d'évaluation des clients, les agences n'avaient pas pleinement confiance que ces derniers étaient aiguillés vers le programme qui répondrait adéquatement à leurs besoins de formation et à leur niveau d'alphabétisme.

Pour conclure, les problèmes précités étaient symptomatiques du fait que les pourvoyeurs de services ne se préoccupaient pas assez des besoins de leur clientèle; trop souvent, les besoins de l'institution passaient avant ceux du service aux clients.

Partie 2: L'historique du CAFA

Le CAFA existe officiellement depuis novembre 1997. Si l'organisme a pu prendre rapidement son élan et offrir de façon efficace un service d'évaluation et d'aiguillage centralisé, c'est parce que la base du projet reposait sur une fondation solide, le fruit de plusieurs années de travail préparatoire.

L'historique du CAFA se divise en trois étapes importantes:

- 2.1 Automne 1994: Élaboration du protocole d'évaluation et d'aiguillage
- 2.2 Janvier 1997 : Lancement du projet «Perfectionnement en milieu de travail» dans les industries clés de la région
- 2.3 Novembre 1997: Les organismes Ontario au travail et Développement des ressources humaines Canada se joignent au projet et le CAFA ouvre un centre permanent

2.1 Automne 1994 : Élaboration du protocole d'évaluation et d'aiguillage

C'est en grande partie à l'instigation du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) de Hawkesbury, l'un des plus anciens centres d'alphabétisation francophones de l'Ontario, que le CAFA vit le jour.

Le CAP était frustré par le taux d'échec élevé d'un grand nombre d'apprenants adultes inscrits à des cours crédités au niveau secondaire. Dès le début, la démarche des apprenants était vouée à l'échec, car ils auraient dû commencer leur cheminement par des cours de rattrapage.

Les deux conseils scolaires commençaient à prendre conscience du fait que toute compétition entre eux allait à l'encontre du but recherché parce qu'elle fragmentait la clientèle. Chaque organisme pourvoyeur (incluant la Cité collégiale qui offrait parfois des cours semblables) n'obtenait que quelques inscriptions et les cours devaient être annulés parce qu'ils n'étaient pas rentables.

À l'automne de 1994, le CAP invita un agent de la Section alphabétisation et formation de base, Direction de la préparation au milieu du travail, au ministère de l'Éducation et de la Formation à une rencontre avec les pourvoyeurs de services de formation de la région (alphabétisation et de formation de base, perfectionnement des compétences académiques, formation professionnelle). L'agent du MÉFO a animé la rencontre réunissant des décideurs. Il a souligné l'intérêt du ministère pour l'exploration de mécanismes d'évaluation et d'aiguillage de la clientèle et a invité la région de Prescott-Russell à devenir un projet pilote franco-ontarien.

Les participants ont ainsi commencé à se rendre compte des avantages d'une plus grande concertation dans l'élaboration et la coordination de programmes de formation des adultes. En mai 1995, le CAP préparait une demande d'aide financière appuyée et signée par tous les pourvoyeurs de services. Les fonds reçus servirent à subventionner les travaux en cours pour

mettre sur pied un protocole d'évaluation et d'aiguillage et concevoir des outils d'accompagnement. Dès octobre 1995, les décideurs représentant tous les pourvoyeurs de services de formation assistaient à une série de rencontres où l'on utilisait la méthodologie des groupes témoins («focus groups»). Quatre **thèmes** ont été abordés lors de ces réunions:

- a) une définition commune et une meilleure compréhension de l'alphabétisme et de l'analphabétisme;
- b) une revue des méthodes de recrutement, d'inscription et d'évaluation des apprenants de chaque organisme;
- c) les scénarios possibles pour initier un mécanisme d'aiguillage;
- d) l'examen des formes de reconnaissance des acquis lors de l'inscription et à la fin de la formation.

Au début, lorsque l'idée du protocole commun d'évaluation et d'aiguillage a été envisagée, les **objectifs** du projet étaient les suivants :

- 1) rassembler les pourvoyeurs de services de Prescott-Russell pour examiner leurs stratégies de recrutement et d'évaluation et étudier la possibilité d'uniformiser le processus d'évaluation tout en respectant les caractéristiques essentielles de chaque programme;
- 2) instaurer un protocole d'évaluation uniforme pour identifier les apprenants avec un faible niveau d'alphabétisme et les aiguiller vers un programme approprié;
- 3) élaborer un mécanisme d'aiguillage basé sur la coopération et les outils développés.

Selon la documentation du CAFA, voici les principaux **résultats anticipés** du projet :

- 1) améliorer le service offert à la clientèle, en laissant les besoins des clients définir le service;
- 2) favoriser la collaboration entre les partenaires (par l'utilisation commune des ressources humaines, des installations, du matériel de formation, des compétences);
- 3) créer un continuum de services afin de solidifier les bases sur lesquelles reposeront les nouvelles compétences acquises par l'apprenant;
- 4) utiliser adéquatement toutes les ressources disponibles.

Un **Comité de direction** formé de deux membres des organismes ci-dessous fut mis sur pied:

- **Conseil d'éducation de Prescott-Russell** (responsable à l'époque de la gestion des secteurs publics de langue anglaise et de langue française)
- **Conseil des écoles séparées catholiques de langue française de Prescott-Russell** (le conseil scolaire catholique de langue française)
- **Centre d'alphabétisation de Prescott** (centre d'alphabétisation)
- **La Cité collégiale** (collège communautaire offrant à cette époque des programmes d'études postsecondaires avec la possibilité de recevoir un diplôme)

On décida rapidement de demander au centre d'alphabétisation **Moi, j'apprends**, du comté de

Russell, de faire partie du groupe. Il était clair que tous les organismes de formation des deux comtés devaient être à la même table afin que les résultats de l'exercice puissent être implantés dans tout le territoire.

Un animateur de l'extérieur fut embauché pour faciliter le déroulement des réunions. D'emblée, il recommanda de ne pas avoir recours à des experts qui dicteraient au groupe les décisions à prendre et les modalités de mise en œuvre. Selon lui, les interventions de représentants locaux seraient plus efficaces et durables si ceux-ci s'impliquaient complètement dans le processus décisionnel en assumant la responsabilité de leurs décisions.

Les réunions du groupe de discussion obligèrent le Comité de direction à examiner la problématique réelle et à utiliser une terminologie commune. Par exemple, que signifie l'expression «faible niveau d'alphabétisme»? De quel genre d'habiletés de lecture et d'écriture et de combien d'années de scolarité parlons-nous? À quel point dans le contenu enseigné la formation en alphabétisation se termine-t-elle et à quel point les cours crédités commencent-ils?

Afin de comparer les diverses approches d'évaluation utilisées, les organismes furent invités à remettre les formulaires et les outils qu'ils utilisaient. On demanda aussi à chaque organisme d'expliquer comment il réagirait à la situation hypothétique d'Arthur, un homme sans emploi âgé de 39 ans avec des problèmes de santé, qui a terminé sa neuvième année et veut des cours de perfectionnement. Les résultats furent inscrits dans un tableau détaillant les étapes du processus d'inscription et d'évaluation ainsi que les ressemblances et les différences entre les pratiques de tous les pourvoyeurs de services.

À la deuxième réunion du groupe, le Comité de direction suggéra plusieurs scénarios possibles pour une stratégie commune d'évaluation et d'aiguillage. Le premier scénario (le plus «conservateur») voyait chaque organisme partenaire évaluer les apprenants potentiels dans ses propres installations. À l'autre bout de l'éventail était un scénario pour établir un seul point d'entrée («guichet unique») pour évaluer tous les apprenants avant qu'ils soient aiguillés au service approprié.

Le Comité de direction a choisi unanimement le premier scénario. Cet accord signifiait que :

- a) les cinq pourvoyeurs de services utiliseraient le même outil d'évaluation.
- b) les apprenants pourraient s'inscrire et être évalués dans cinq points d'entrée;
- c) on offrirait de la formation aux intervenants responsables de l'accueil et de l'évaluation en leur expliquant comment administrer l'outil, compiler et interpréter les résultats, et les présenter aux apprenants;
- d) un comité composé des représentants des cinq organismes partenaires serait nommé pour diriger le processus d'aiguillage avec les nouveaux apprenants et résoudre les cas problèmes; il verrait aussi à ce que les programmes soient adaptés en conséquence.

Selon le protocole d'entente, les pourvoyeurs de services utiliseraient l'outil d'évaluation pour aiguiller les apprenants vers l'institution appropriée d'après le résultat ou la note obtenue par les apprenants plutôt que d'inscrire ces derniers dans un programme de leur organisme et ce,

qu'importe les résultats.

Quelques partenaires croyaient, à ce moment-là, qu'une voie unique d'entrée (ou «guichet unique») devrait devenir un objectif à moyen terme mais reconnaissaient tout de même que sa mise en œuvre immédiate serait prématurée.

En novembre 1995, on mit sur pied un sous-comité ad hoc formé des représentants des cinq organismes du partenariat (du personnel enseignant surtout) pour développer un protocole commun d'évaluation et d'aiguillage. Le Comité de direction avait d'abord endossé les paramètres. Il était clair, dès le départ, que l'évaluation des compétences de base devait se faire en deux volets : le premier volet identifierait les personnes ayant des problèmes en lecture, en écriture et en arithmétique. L'outil de diagnostic pour mesurer le niveau d'alphabétisme serait utilisé seulement lorsque les intervenants se questionneraient sur la capacité d'une personne à évoluer dans un programme exigeant des compétences en langue française au niveau de la 9^e année (cette évaluation était faite selon le processus décrit ci-dessous).

La deuxième étape de l'évaluation s'est concentrée sur les compétences en français et en arithmétique pour déterminer le niveau de l'apprenant dans ces deux matières (le classement serait exprimé selon le niveau de scolarité afin de satisfaire les exigences des conseils scolaires ou selon les niveaux 2, 3 ou 4 du programme Formation de base de l'Ontario alors offert à La Cité collégiale). La section 1.3 résume les méthodes d'évaluation et d'aiguillage utilisées antérieurement au développement du protocole.

De nombreuses discussions eurent lieu sur le contenu du protocole, spécifiquement sur le processus d'évaluation et d'aiguillage. L'on élaborait un formulaire d'admission commun à être utilisé par chaque organisme: la première partie exposait en détail les objectifs de formation et les besoins de l'apprenant (y compris leurs intentions à la fin de leur formation). La deuxième partie contenait un aperçu de la formation reçue antérieurement et de l'expérience acquise (par exemple, le niveau de scolarité, l'inscription à d'autres cours, l'expérience de travail et le bénévolat). La philosophie sous-jacente du protocole était d'accentuer le contact humain avec les apprenants, surtout avec les personnes dont le niveau d'alphabétisme était plus faible et qui avaient besoin d'être appuyées dès le début de leur cheminement.

Un système d'aiguillage fut proposé: un comité permanent se rencontrerait trois fois l'an. De plus, des comités ad hoc seraient mis sur pied à plusieurs endroits pour s'occuper plus particulièrement des cas complexes exigeant la participation de plus d'un pourvoyeur de services. Un autre élément du protocole comportait l'élaboration d'un plan général de formation individualisé pour les apprenants. Une première ébauche fit son apparition en février 1996; une deuxième, trois mois plus tard.

Le protocole fut élaboré à l'intérieur du réseau d'éducation de langue française afin de mieux desservir les adultes francophones des comtés de Prescott-Russell. (Ce protocole fut plus tard étendu à la population anglophone). Le principe pédagogique qui stipule que les apprenants adultes ont de meilleures chances de réussir leur programme de formation dans leur langue maternelle (la première langue parlée) est la pierre angulaire de ce protocole. Par conséquent, les pourvoyeurs de services ont convenu que les apprenants bilingues francophones devraient d'abord être aiguillés vers des programmes de formation en langue française.

Un autre processus se déroulait parallèlement au Comité de direction. Pendant que les décideurs mettaient sur pied les structures des nouveaux partenariats, les intervenants de chaque institution se réunissaient pour élaborer l'outil d'évaluation qui serait bientôt utilisé. Trois sous-groupes ont été formés : dans le premier, les alphabétiseurs du CAP ont développé un outil de diagnostic de l'analphabétisme et les deux autres ont élaboré les épreuves pour mesurer les compétences des apprenants en français et en arithmétique. (Les épreuves d'anglais ont été conçues plus tard). Encore une fois, cette approche était différente des précédentes car des outils communs avaient été élaborés conjointement.

À la suite de l'engagement pris par le Comité de direction selon lequel le contenu du test et l'interprétation des résultats devaient refléter la réalité locale, les tests ont été validés dans les organismes de formation de Prescott-Russell. Des apprenants de deux centres d'alphabétisation et des élèves de 7^e et 8^e années des écoles élémentaires de la région ont validé l'outil de diagnostic. Avec l'aide des conseils scolaires, les tests de français et d'arithmétique ont été administrés aux apprenants de l'éducation aux adultes ainsi qu'aux élèves de 9^e, 10^e et 11^e années dans les écoles secondaires. Le processus de validation terminé, les sous-groupes qui avaient travaillé sur les composantes de l'outil d'évaluation se sont réunis pour élaborer les lignes directrices sur le mode d'interprétation des résultats, à la lumière des résultats obtenus.

Le 27 août 1996, une première session de formation a eu lieu à l'intention des intervenants des organismes de formation responsables de l'utilisation et de la gestion du protocole. C'est à la fin de cette même journée que l'on procéda à son lancement officiel. Les directrices des deux centres d'alphabétisation et des cadres du collège communautaire et des deux conseils scolaires ont signé le protocole. Tous ceux qui avaient contribué à l'élaboration du protocole ont été invités au lancement.

Le Comité de direction a continué de se réunir à l'automne de 1996 afin de préciser les modalités d'application du protocole. Entre-temps, les deux conseils scolaires ont fusionné leurs programmes d'éducation aux adultes (voir les détails dans Section 2.4).

2. 2 Janvier 1997 : Lancement du projet «Perfectionnement en milieu de travail» dans les industries clés de la région

Cette initiative a été un virage majeur dans l'élaboration du CAFA. En effet, le projet «Perfectionnement en milieu de travail» a été le précurseur du guichet unique. Il a été mis sur pied à la suite d'une demande de la compagnie IVACO Rolling Mills de L'Orignal, un employeur majeur de la région qui avait déjà travaillé avec le Centre d'alphabétisation de Prescott pour mettre en place un programme d'alphabétisation en milieu du travail.

La compagnie IVACO était en train de perfectionner sa technologie et prenait donc au sérieux la formation de ses employés. L'entreprise savait qu'un grand nombre d'entre eux ne possédaient pas toutes les compétences de formation de base pour profiter pleinement de la formation technique. Ainsi, le directeur de la formation d'IVACO a contacté le CAP et le Centre d'éducation aux adultes. Il a souligné la nécessité d'avoir un seul point de contact, c'est-à-dire une personne pour présenter sur place aux travailleurs la gamme complète de cours de formation disponibles dans la région, au lieu d'obliger ces derniers à contacter chaque institution individuellement. L'objectif poursuivi était d'accroître l'accès aux programmes de

perfectionnement par le recrutement actif d'apprenants dans leur lieu de travail et de leur offrir des programmes adaptés à leurs besoins individuels ainsi qu'à leurs circonstances.

Le CAP, qui venait de recevoir une subvention de Développement des ressources humaines Canada pour couvrir les salaires pour la mise en chantier de projets spéciaux, décida d'embaucher un agent de liaison pour 26 semaines. Son mandat était de rencontrer dans l'atelier de l'usine les travailleurs de chaque quart de travail. Il leur demanda s'ils avaient l'intention de finir leur 12^e année ou de prendre des cours d'intérêt général (p. ex. des cours d'informatique ou de langue). L'agent leur a aussi offert d'évaluer leurs compétences et leurs besoins et les a ensuite aiguillés au programme de formation appropriée. Mis à part une paire de bottes de travail, son seul outil était le protocole d'évaluation et d'aiguillage qui avait été adopté antérieurement par tous les organismes de formation de la région. Les travailleurs de PPG Canada Inc., un manufacturier de vitres d'autos de Hawkesbury, ont aussi été approchés. Les travailleurs ont participé au projet sur une base volontaire.

Dans le cadre de ce projet pilote, on a clairement expliqué aux employeurs que l'alphabétisation, les cours crédités aux adultes et les cours d'intérêt général seraient offerts selon les ressources financières actuellement disponibles, mais que les pourvoyeurs de services s'efforceraient d'adapter et de créer, si nécessaire, de nouvelles activités pour répondre aux besoins de formation des travailleurs et de s'adapter à leurs horaires.

Il existe de nombreuses barrières qu'il faut considérer lorsque l'on fait la promotion de cours de perfectionnement et le recrutement de nouveaux apprenants dans le milieu du travail. À l'intérieur des grandes entreprises manufacturières, les employés travaillent par équipes et par quarts de travail, ce qui signifie que ceux qui veulent se perfectionner ne peuvent accéder à des cours de formation qui sont conçus pour la population en général qui travaille à des heures régulières. De plus, ces travailleurs manquent d'information adéquate au sujet des cours disponibles et répondant à leurs besoins. Il est fort possible que les cours ne puissent pas être offerts à un emplacement qui soit pratique pour eux. Parfois, les apprenants n'ont pas les ressources financières pour poursuivre leurs études ou ils doutent de leurs habiletés à affronter de nouveaux défis. En raison du fait que la plupart des industries ciblées étaient des entreprises moyennes (une situation courante dans des régions rurales ou semi-urbaines), le CAFA a regroupé les travailleurs de plusieurs industries pour obtenir un nombre suffisant d'inscriptions.

Un mot ici sur l'approche employée pour le recrutement des travailleurs avec un faible niveau d'alphabétisme. D'après les recherches sur l'alphabétisation au travail, il existe deux écoles de pensée sur le sujet. L'une est de parler ouvertement des programmes d'alphabétisation pour éviter de recruter des apprenants alphabétisés. Dans sa démarche d'alphabétisation en milieu du travail, le CAP a utilisé cette technique de recrutement et a obtenu des résultats mitigés. Il était difficile de convaincre les travailleurs analphabètes de s'inscrire.

L'autre approche pour promouvoir l'alphabétisation et la formation continue consiste à se servir d'un vocabulaire plus général et de parler aux travailleurs de formation de base, de perfectionnement, d'éducation permanente et de formation professionnelle afin d'enlever la stigmatisation rattachée à l'analphabétisme qui se retrouve communément dans les milieux plus traditionnels. De fait, tous les résultats d'évaluation du CAFA sont demeurés confidentiels: l'employeur n'a pas eu accès aux résultats des évaluations individuelles.

Les résultats du projet-pilote de six mois dans les deux industries dépassèrent toutes les attentes. Plus de 100 travailleurs des deux industries se sont prêtés au processus d'évaluation en s'inscrivant aux programmes de formation. Ils se sont aussi sentis rassurés par leurs résultats parce qu'ils ne perdraient pas leur temps dans un programme trop facile ou trop difficile pour eux. Ils devinrent plus confiants en leurs chances de réussite, ce qui augmenta leur confiance en eux-mêmes.

Le CAFA voulait étendre la portée du programme et pour cette raison a obtenu l'engagement de sept industries et de trois syndicats : le Syndicat des métallos, les Travailleurs canadiens de l'automobile et le Syndicat canadien de la fonction publique. L'objectif du projet «Perfectionnement en milieu de travail» était d'atteindre 1 600 travailleurs. Les syndicats ont accepté d'envoyer un de leurs représentants dans l'atelier pour faciliter le contact entre les travailleurs et l'agent de liaison et dissiper les inquiétudes des travailleurs qui avaient quitté l'école plusieurs d'années auparavant ou qui avaient échoué dans le système scolaire.

La participation des syndicats est cruciale pour «vendre» la formation continue en milieu de travail. Un grand nombre d'employeurs de grandes entreprises exigent maintenant que leurs nouveaux employés aient une 12e année (ou dans certains cas, un métier). Cependant, plusieurs membres du personnel en place ont été embauchés il y a 15 ou 20 ans ou même plus, à une époque où le critère de sélection essentiel était un dos fort. Avec l'introduction de nouveaux procédés technologiques dispendieux, les industries se rendent compte qu'elles n'ont plus le choix et qu'elles doivent encourager leurs employés à se perfectionner afin d'être en mesure de maintenir la productivité et la compétitivité. Les employés avec un faible niveau d'alphabétisme qui sont incapables de lire les étiquettes ou les enseignes risquent de se blesser ou de faire beaucoup de dommages lorsqu'ils manutentionnent des substances dangereuses ou travaillent dans des zones d'accès limité.

La Ville de Hawkesbury a rapidement saisi l'impact que cette expérience pourrait avoir sur le développement économique. Elle a offert de faciliter les liens entre les employeurs et les pourvoyeurs de services de formation. La Ville a aussi appuyé une demande faite à DRHC pour prolonger le projet. L'administrateur en chef de la ville à cette époque a accepté plus tard de présider les réunions du Comité de développement du CAFA.

2.3 Novembre 1997: Ontario au travail et Développement des Ressources humaines Canada se joignent au projet et le CAFA ouvre un centre permanent.

Développement des Ressources humaines Canada a constaté l'impact positif généré par le projet "Perfectionnement en milieu de travail» et a accepté d'octroyer des ressources supplémentaires. Cet organisme a aussi apprécié l'évaluation objective effectuée auprès des prestataires de l'assurance-emploi par le CAFA. À l'automne de 1997, DRHC a donné au CAFA une subvention pour payer deux salaires afin de desservir trois groupes cibles:

- 1) les employés des moyennes et grandes entreprises de la région;
- 2) les personnes sans emploi prestataires de l'assurance-emploi;
- 3) les prestataires de l'aide sociale.

En plus d'identifier les personnes avec un faible niveau d'alphabétisme, les intervenants du projet

prévoient étudier les obstacles auxquels doivent faire face les apprenants lorsqu'ils entreprennent une démarche de formation et d'élaborer une stratégie pour réduire ces obstacles. L'objectif du projet était aussi de compiler et d'analyser les besoins de formation exprimés par les travailleurs participants. (La Cité collégiale offre comme service d'effectuer des analyses des besoins de formation des employeurs de la région).

Ontario au travail était rendu à l'étape d'introduire le programme de «travail obligatoire» (workfare) et était intéressé au processus d'aiguillage pour ses participants qui voulaient poursuivre leur formation. Des accords ont été signés avec des agences référentes (HDRC et OT); ces partenariats ont augmenté la crédibilité du CAFA.

On embaucha du personnel et des bureaux furent ouverts. D'autres partenaires vinrent se joindre au nouveau Comité de développement. Un troisième employé fut embauché plus tard pour desservir le comté de Russell. À l'automne de 1998, un nouveau bureau ouvrit ses portes sur la rue Principale à Hawkesbury (près du CAP et de l'École des adultes). De nouveaux accords furent négociés avec des partenaires pour ouvrir éventuellement cinq bureaux satellites dans les deux comtés.

Les ententes avec les industries, DRHC et OT spécifiaient que les services du CAFA seraient offerts en français et en anglais. Le CAFA releva ce défi et les outils d'évaluation furent préparés en anglais. Les coûts de traduction étant très élevés, les partenaires acceptèrent de faire leur part dans la mesure du possible. Le Comité de développement approuva la politique selon laquelle seuls les documents essentiels seraient traduits sur demande ou pour communiquer avec des organismes externes. De plus, toute documentation interne continuerait à être produite et distribuée en français. Règle générale, les réunions des comités se déroulent en français.

Le CAFA et l'École des adultes (à l'un de ses deux campus de Hawkesbury) ont conclu une entente sur la «clientèle spontanée» (walk-ins), c'est-à-dire des apprenants qui contactent directement l'École des adultes. Ces derniers sont dorénavant d'abord évalués par les intervenants du CAFA qui vont sur place un après-midi par semaine. L'évaluation fait maintenant partie du processus d'inscription et il est souhaité que d'autres campus suivent cette procédure.

2.4 Résumé des facteurs qui ont mené à la création du CAFA comme guichet unique

En rétrospective, plusieurs facteurs et circonstances ont motivé la création d'un guichet unique pour fins d'évaluation et d'aiguillage ainsi que l'ouverture d'un centre permanent en novembre 1997.

a) Un noyau de personnes convaincues a facilité la création d'un service communautaire.

À l'origine du CAFA se trouve un petit groupe d'individus engagés qui ont cru dans ce projet et qui ont investi leurs énergies pour qu'il se réalise. Si le CAFA est devenu un organisme communautaire à l'extérieur du cadre bureaucratique, c'est qu'il a volontairement été conçu ainsi. Les partenaires ont adhéré à une vision commune du CAFA principalement parce qu'ils ont eu la possibilité de développer ensemble l'outil d'évaluation et de définir les modalités d'aiguillage. En ce sens, le CAFA est une création collective.

b) L'application du protocole ne se faisait pas uniformément.

Quoique les signataires du protocole aient originalement accepté que les pourvoyeurs de services évaluent les apprenants dans leurs propres locaux et qu'ils dirigent au besoin ces derniers vers d'autres institutions, tout ne s'est pas déroulé comme prévu. Au début de 1997, les membres du Comité de direction ont constaté, en parlant avec les apprenants et en se consultant, que les outils d'évaluation n'étaient pas utilisés uniformément (certaines institutions ou campus doutaient de l'efficacité des outils et les utilisaient rarement ou pas du tout). En conséquence, les aiguillages entre organismes de formation étaient rares. Il fallait donc agir pour améliorer l'application et la pertinence du protocole.

c) Les trois conseils scolaires ont formé un partenariat pour la prestation de leurs programmes de formation aux adultes.

Lorsque les deux conseils de langue française ont reconnu que la concurrence entre eux pour un nombre déterminé d'apprenants les menait nulle part, ils ont décidé de fusionner leurs programmes de formation des adultes sous le nom de l'École des adultes de Prescott-Russell. Le directeur du conseil scolaire public a convaincu ses homologues du conseil scolaire catholique des bienfaits de la collaboration. Il a été l'un des premiers intervenants de la communauté à reconnaître que les services d'alphabétisation étaient des partenaires importants et égaux dans la formation des adultes. Un peu plus tard, le conseil scolaire public de langue anglaise forma un partenariat avec l'École des adultes, ce qui signifie que les programmes crédités aux adultes en anglais et en français sont maintenant offerts sous un même toit. Le résultat de ce rapprochement a été de faciliter la planification et les efforts de coordination au niveau régional. Cela a aussi permis aux conseils scolaires d'être plus efficaces et de réduire leurs dépenses. Ainsi, en quelques mois seulement, le dédoublement ou le chevauchement de services qui existaient auparavant dans le secteur de la formation aux adultes des comtés de Prescott-Russell Comtés ont été considérablement réduits.

d) La compagnie IVACO a demandé un guichet unique.

Cette demande a amené les pourvoyeurs de services à travailler conjointement pour offrir le meilleur service possible aux industries IVACO et PPG. Pour les conseils scolaires, cette démarche représentait une nouvelle occasion de recruter des travailleurs qui ne s'inscriraient pas normalement à des cours à cause des horaires de cours incompatibles avec les quarts de travail en industrie. Les pourvoyeurs de services ont donc adapté leurs cours en conséquence. Le projet-pilote a si bien réussi que ces derniers ont été enthousiasmés par la possibilité d'étendre le service.

e) DRHC a accepté d'appuyer le CAFA.

Lorsque Développement des ressources humaines Canada a découvert qu'un outil d'évaluation existait et que les prestataires de l'assurance-emploi pouvaient être évalués et aiguillés vers le centre de formation le plus approprié, cet organisme a été consterné d'apprendre que l'évaluation n'était pas exécutée par tous les pourvoyeurs de services de formation. Aux yeux des gestionnaires de DRHC, l'outil d'évaluation du CAFA était un mécanisme fiable et valide qui aidait à assurer la justesse des investissements en formation. Après avoir vu la valeur du travail de dépistage et de recrutement en industrie lors du projet-pilote, le directeur régional a accepté de supporter cette initiative communautaire et a offert des ressources supplémentaires.

f) Ontario au travail a consenti à aiguiller ses participants au CAFA.

Avec l'introduction du programme «Travail obligatoire» (workfare), les administrateurs d'Ontario au travail se sont intéressés au processus d'évaluation et d'aiguillage. Comme avec le HRDC, les gestionnaires de cas de OT ont réagi favorablement à l'idée qu'un intermédiaire neutre évalue les apprenants potentiels et les aiguille aux programmes de formation les plus appropriés. OT est devenu instantanément la plus grande source d'aiguillage pour le CAFA, garantissant ainsi un flot constant de clients.

Tous les facteurs précités ont contribué à amener les partenaires du CAFA à se rendre compte et à se mettre d'accord qu'un guichet unique d'évaluation et d'aiguillage - un centre permanent avec plusieurs points d'accès - serait souhaitable et réalisable. En résumé, l'évolution à partir de la signature du protocole initial jusqu'à l'implantation d'une structure permanente est grandement attribuable aux circonstances et aux réussites qui ont prévalu tout au long de 1997. La naissance du CAFA ne fut pas - comme dans le cas d'autres organismes - directement reliée aux mécanismes de financement des programmes ou à une politique gouvernementale officielle. Elle est plutôt devenue un point de ralliement pour une communauté en train de se prendre en main.

Partie 3: La création de liens

Nous venons de voir le mandat que s'est donné le CAFA, soit de fournir l'accès à un guichet unique, accessible de plusieurs points de service, pour évaluer et aiguiller les apprenants adultes potentiels vers les organismes de formation qui peuvent répondre le mieux à leurs besoins de formation. Pour accomplir ce mandat, l'organisme a mis sur pied la structure décrite ci-dessous.

Le CAFA est, de par sa nature, un organisme multisectoriel et un réseau complexe de rapports qui sont essentiels au succès de l'organisme. Le premier groupe de rapports se situe au niveau des pourvoyeurs de services de formation qui sont les signataires originaux du protocole de 1996. Ces derniers répondent directement aux besoins de formation de la clientèle du CAFA qui a été évaluée et aiguillée selon le protocole. Les bailleurs de fonds sont un autre groupe de personnes clés qui ont des liens avec le CAFA. Des agences référentes, telles qu'Ontario au travail, Développement des ressources humaines Canada et des organismes d'aide à l'employabilité fournissent au CAFA une grande partie de ses clients. Le CAFA a aussi établi des contacts avec d'autres joueurs clés tels que la Commission de formation de l'Est ontarien, les municipalités et les agences de développement économique.

3.1 Structure du CAFA

Voici, pour commencer, quelques mots sur la structure du CAFA. Elle comprend quatre comités:

- a) Le **Comité de gestion** est un comité informel composé des employés du CAFA et de deux membres du personnel du CAP (le CAP commandite et administre le projet). Il se réunit chaque semaine pour traiter de questions courantes, surveiller la mise sur pied du Plan d'action approuvé par le «Comité de développement» et revoir des rapports variés. Il agit comme un comité exécutif et fait affaire avec les bailleurs de fonds. Les décisions d'ordre financière sont référées au conseil d'administration du CAP.
- b) Le **Comité de développement** se rencontre à toutes les six semaines environ. Ses membres sont les pourvoyeurs de services de formation, les agences référentes et les partenaires de la communauté. On y retrouve des cadres et des intervenants sur le terrain. Le rôle du comité est semblable à celui d'un conseil d'administration par intérim. Il suit en gros une procédure parlementaire et les décisions sont prises par consensus. Il renvoie les questions de procédures et d'élaboration des politiques au Comité des procédures.
- c) Le **Comité des procédures** est un sous-comité du Comité de développement. C'est l'endroit où l'on discute de la mécanique du système d'évaluation et d'aiguillage et où les questions "techniques» ou politiques sont résolues. Lorsque les membres du personnel du CAFA observent des éléments qui pourraient être précisées ou améliorés, ils soulèvent la question et les parties concernées (p. ex. un conseil scolaire et Ontario au travail) vont en discuter et arriver à un accord. Les membres du comité ont pour objectif de faciliter le parcours des apprenants potentiels afin qu'ils soient dirigés au bon programme dès le départ et qu'ils

atteignent rapidement et efficacement leurs objectifs de formation . C'est pour cette raison que le Comité met l'accent sur l'amélioration continue comme philosophie sous-jacente au développement des politiques et des procédures.

- d) Le **Comité de financement** de fonds est un autre sous-comité du Comité de développement qui se réunit régulièrement pour passer en revue les possibilités de financement à long et à moyen terme du CAFA, et pour développer des stratégies pour approcher les bailleurs de fonds potentiels et diversifier les sources de financement.

Un **document de référence** ou manuel des politique est en train d'être préparé par le Comité des procédures. Le CAFA essaie d'être aussi souple que possible pour réagir et s'adapter aux contraintes et aux besoins de ses partenaires.

Une **base de données** détaillée contient toutes les informations sur les personnes aiguillées au CAFA. Aussitôt que la masse d'apprenants aura atteint le seuil critique, l'analyse détaillée des données pourra être compilée. Les profils statistiques obtenus pourront être utiles aux pourvoyeurs de services, aux employeurs, à la Commission de formation de l'Est ontarien, etc.

Dès les débuts, une **stratégie de communication** a été élaborée. Des communiqués de presse ont été distribués, une brochure, une affiche et une trousse d'information ont été préparés.

3.2 Liens, rôles et rapports entre les pourvoyeurs de services de formation

Plusieurs des liens se rapportant au CAFA se font à l'extérieur de sa structure officielle. En d'autres mots, un grand nombre de personnes clés qui siègent aux comités ont aussi des contacts entre eux à l'extérieur du cadre de leur travail en comité.

Programme	Pourvoyeur de services	Bailleur de fonds
Alphabétisation	Centre d'alphabétisation de Prescott Centre d'alphabétisation Moi, j'apprends Prescott-Russell Reading Program	Section AFB, MÉFO
Cours crédités	École des adultes Adult Education Centre	MÉFO
Formation professionnelle	La Cité collégiale Algonquin College	MÉFO
Programmes avec diplôme postsecondaire	Le Collège d'Alfred	MÉFO
Éducation permanente	École des adultes Adult Education Centre La Cité collégiale Le Collège d'Alfred	MÉFO

Voici quelques renseignements supplémentaires qui aideront à mieux comprendre les **services**

d'alphabétisation offerts dans la région. Le **Centre d'alphabétisation de Prescott** offre ses services dans le comté de Prescott, **Moi, j'apprends** dans celui de Russell. The **Prescott-Russell Reading Program** dessert les comtés de Prescott et Russell. Les deux services d'alphabétisation francophones pratiquent la philosophie de «donner du pouvoir à l'apprenant» ou de favoriser la «formation populaire»; ils utilisent une approche de formation en petits groupes et ont des alphabétiseuses salariées. Le Prescott-Russell Reading Program est dirigé par le Upper Canada District School Board et met l'accent sur le tutorat; des bénévoles formés selon la méthode d'alphabétisation Laubach offrent la plus grande partie de la formation.

L'École des adultes de Prescott-Russell accueille des apprenants qui suivent des cours crédités pour obtenir leur diplôme d'étude secondaires. Elle est administrée conjointement par les deux conseils de langue française qui ont signé une entente avec le Upper Canada District School Board pour offrir des cours en anglais dans ses locaux.

La Cité collégiale est un collège communautaire basé à Ottawa, avec un campus à Hawkesbury. Le collège offre des programmes de formation technique, d'éducation permanente et des cours de formation sur mesure en milieu du travail. La Cité a également un partenariat avec le Collège Algonquin, un collège communautaire de langue anglaise d'Ottawa, qui donne, sur demande, des programmes en anglais dans les comtés de Prescott-Russell.

Le Collège d'Alfred de l'Université Guelph est un collège communautaire qui offre principalement des programmes reliés au secteur agro-alimentaire ainsi que des cours d'intérêt général. C'est la seule institution de la région qui décerne des diplômes d'études postsecondaires.

Si l'on parle de financement relatif aux services d'alphabétisation, le seul chiffre disponible concerne un montant de 400 000 \$, qui a été investie dans la région l'année dernière par la Section alphabétisation et formation de base du MÉFO pour la prestation de services par les trois pourvoyeurs de services. Les budgets des programmes crédités pour les apprenants adultes et pour la formation professionnelle sont administrés au siège social de l'institution qui n'est pas situé dans les comtés de Prescott-Russell et des chiffres fiables ne sont pas disponibles.

La coopération entre les pourvoyeurs de formation a, en général, été positive. Dans les six campus du conseil scolaire, l'acceptation du protocole et des modalités du CAFA n'est pas encore uniforme. Il y a peu de chevauchement ou de dédoublement de services dans les centres de formation aux adultes, sauf dans les cours d'informatique qui sont offerts par le conseil scolaire et La Cité collégiale. La plus grande lacune dans la région est l'absence de choix dans les programmes postsecondaires.

La transition d'un programme à l'autre se fait généralement sans heurt. Il n'y a pas de protocole en place pour formaliser la transition de l'apprenant : elle se fait plutôt officieusement. Par exemple, un apprenant en alphabétisation qui termine son programme d'alphabétisation sera aiguillé par le CAP au CAFA, qui, à son tour fera des démarches pour que l'apprenant se rende à L'École des adultes. Les apprenants voulant s'inscrire en formation professionnelle sont aiguillés au CAFA ou directement à La Cité collégiale.

La plupart des apprenants qui sont évalués par le CAFA ont jusqu'ici été aiguillés vers les conseils scolaires. Peu d'apprenants ont été envoyés à La Cité collégiale jusqu'à maintenant, mais l'on s'attend à ce que, dans les prochaines années, des apprenants ayant complété leur formation au

secondaire, s'inscrivent dans des programmes qui exigent une 12e année. Les modalités d'aiguillage entre le CAFA et La Cité seront simplifiées dans les prochains mois.

3.3 Liens, rôles et rapports avec les bailleurs de fonds

Le CAFA a pu compter sur quatre sources de financement jusqu'à présent :

- a) **Développement des ressources humaines Canada** a accepté de financer le CAFA à trois reprises: initialement comme projet-pilote (1 employé pour 26 semaines pour le projet Perfectionnement en milieu de travail); pendant sa première année de mise en oeuvre (3 employés à plein temps); pendant la deuxième année (l'équivalent de 2,5 employés). DRHC a réduit de 18 000 \$ (de la somme allouée l'année dernière) le financement de cette année avec la stipulation que le CAFA obtienne d'autres sources de financement. L'aide financière apportée par DRHC est pour l'implantation du service seulement et par conséquent, le CAFA a besoin de se diriger rapidement vers l'autosuffisance. Parce qu'il est aussi une agence référente, DRHC pourrait être ouvert à l'idée d'une cotisation, si le financement de base cesse.
- b) **Ontario au travail** est de loin la plus importante agence référente. Il accepte, en principe, d'accorder cette année une contribution financière mais le montant exact est encore en négociation. OT a pu faire l'essai des services du CAFA et constater ses avantages avant que la demande d'une contribution soit faite.
- c) Le **Secrétariat national à l'alphabétisation**, conjointement avec le **Ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario**, a fourni une aide financière pour mener à terme la Phase I d'un projet de recherche-action dont l'objectif était de valider le modèle du CAFA. (Un rapport résumant les résultats sera disponible à l'automne de 1999). Le financement de la Phase II n'a pas été octroyé cette année. Le MÉFO avait aussi apporté une contribution financière en 1995 pour amorcer le projet-pilote initial de l'élaboration d'un protocole commun.
- d) Le **Centre d'alphabétisation de Prescott** règle un grand nombre de frais d'administration et d'exploitation qui ne sont pas couverts par DRHC. Ce dernier a signé le bail de location du CAFA pour une durée de trois ans.
- e) **Certains partenaires** comme les conseils scolaires, Ontario au travail, Connexion emploi ont mis à la disposition du CAFA à divers moments des locaux pour les évaluations des apprenants. L'École des adultes a prêté de l'équipement informatique. Tous les organismes de formation ont offert le temps de leur personnel pour rencontrer des apprenants qui étaient orientés vers leur programme.

La question de financement est discutée plus en détail dans la section 4 sous la rubrique «Préoccupations et défis».

3.4 Liens, rôles et rapports avec les agences référentes

Ontario au travail a souligné que le CAFA a rendu leur travail plus facile et plus efficace. Maintenant, les personnes qui souhaitent poursuivre leur formation sont aiguillées vers un seul endroit. Les résultats d'une évaluation effectuée par une agence neutre et impartiale sont

maintenant reconnus par les institutions de formation participantes. Les gestionnaires de OT savent que leurs participants sont aiguillés vers des institutions de formation qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins. Dans le passé, les gestionnaires de cas n'avaient pas les outils nécessaires pour savoir si un apprenant qui avait sa 10^e année pouvait réellement fonctionner à ce niveau. Ils n'avaient aucune idée pendant combien de temps son programme de formation devrait durer.

Il faut préciser que la gestion des dossiers des participants de OT est faite par le personnel d'Ontario au travail. Seuls les participants qui décident de poursuivre leur formation sont aiguillés vers le CAFA.

Le CAFA offre une ambiance détendue à ceux qui hésitent à retourner à l'école. La communication continuelle entre le personnel de OT et le personnel du CAFA contribue à résoudre les problèmes leur apparition. L'outil d'évaluation est considéré comme un instrument fiable et valide pour vérifier le niveau d'éducation des participants. Grâce au CAFA, des prestataires d'aide sociale sont retournés à l'école - dans bien des cas, ce retour était complètement inattendu, étant donné le profil des clients.

Il existe généralement un bon dialogue entre les gestionnaires de cas d'Ontario au travail et les pourvoyeurs de services de formation. Pour quelques cas spécifiques, certains enseignants aimeraient pouvoir bénéficier d'un contact direct avec les gestionnaires de cas. Il y a eu beaucoup d'histoires de réussites concernant des prestataires d'aide sociale qui complètent leur formation. Ces apprenants ont un objectif personnel et sont engagés et impliqués dans leur processus de formation.

D'autres apprenants sont moins motivés et trouvent la discipline de l'école trop exigeante. Un grand nombre d'entre eux font partie d'une clientèle dite «difficile à desservir» et aux besoins multiples. Les pourvoyeurs de services de formation doivent comptabiliser les présences. Certains ont remarqué que la politique sur l'absentéisme des participants de OT n'est pas appliquée uniformément et qu'il y a souvent peu de conséquences financières pour un participant qui ne respecte pas son engagement d'être à l'école.

La décision de OT d'aiguiller ses participants à des institutions de formation a beaucoup stimulé les organismes de formation. Depuis plusieurs années, on discutait de méthodes pour atteindre cette clientèle en besoin de perfectionnement. Au début, on craignait l'arrivée d'une «armée d'apprenants» mais en fin de compte, on n'a eu aucun problème à traiter cette nouvelle source d'apprenants.

Au cours des trois dernières années, le nombre de cas d'aide sociale dans les comtés de Prescott-Russell a chuté d'un tiers environ: il se chiffre maintenant à 1 300 individus qui sont aptes au travail (statistiques de décembre 1998). La réduction de 21 % des prestations par la province en 1995 et l'amélioration de la situation économique régionale expliquent cette baisse. Plus des deux-tiers des prestataires d'aide sociale de Prescott-Russell n'ont pas leur 12^e année. Au cours de l'année dernière, environ 340 participants de OT (soit approximativement 25% du nombre de cas aptes au travail) décidèrent de retourner aux études. Bien que plusieurs de ceux-ci aient abandonné ou aient trouvé du travail avant d'atteindre leurs objectifs de formation, la grande majorité est encore inscrite dans leur programme de formation.

Selon les responsables d'Ontario au travail, ce type d'évaluation et d'aiguillage centralisé devrait être instauré dans les autres régions parce que ce processus favorise l'augmentation du niveau d'alphabétisme des participants.

Développement des Ressources humaines Canada est un bailleur de fonds et une agence référente. Par le passé, les sans-emploi qui voulaient s'inscrire à un programme de formation risquaient de retourner au Centre d'emploi avec des résultats très différents – selon l'organisme de formation qui les avait évalués. Il n'y avait pas d'évaluation commune. On donnait des crédits de maturité et il n'y avait aucun moyen pour déterminer les compétences réelles d'un individu. On a aussi découvert que certains apprenants qui désiraient faire prolonger leurs prestations d'assurance-emploi pour compléter leur 11e ou 12e année ne pouvaient pas suivre le rythme d'enseignement parce qu'ils n'avaient pas les habiletés de base requises.

La politique du DRHC est d'aiguiller au CAFA pour fins d'évaluation les chômeurs qui veulent poursuivre leur formation avant leur inscription dans un programme. DRHC s'assure ainsi que ces derniers possèdent les compétences de base requises pour réussir. Auparavant, un apprenant devait s'inscrire pendant 25 heures de formation par semaine. DRHC permet maintenant aux sans-emploi de s'inscrire pour moins de dix heures de formation par semaine. Dans un tel cas, un prestataire de l'assurance emploi ne sera pas pénalisé, mais il est entendu qu'il devra continuer sa recherche d'emploi pendant sa période de formation. Si le prestataire ne respecte pas la convention d'être aux études, DRHC réduira son allocation en conséquence. L'alphabétisation est un programme de formation approuvé qui peut servir de base pour la prolongation du perfectionnement ou de la formation professionnelle. Pour DRHC, une évaluation efficace et un système d'aiguillage sont cruciaux. À cause du coût élevé de la formation, une personne ne devrait être formée qu'une seule fois, c'est-à-dire qu'elle devrait au départ être inscrite au bon programme.

Plusieurs services du DRHC sont donnés à contrat à des agences locales d'aide à l'employabilité ou de développement économique. La plupart de ces services sont livrés par le Centre de services à l'emploi de Prescott-Russell. La région a été la première au Canada à expérimenter avec une entente de sous-traitance qui est satisfaisante pour les partenaires impliqués. DRHC n'achète plus de la «formation en bloc» mais il autorise l'achat de cours individuels.

DRHC et le MÉFO ont encouragé le CAFA à établir des liens avec des **agences d'aide à l'employabilité**. Deux de ces agences sont représentées au Comité de développement: le Centre pour les services à l'emploi de Prescott-Russell qui administre - sur une base contractuelle avec le DRHC et le MÉFO - plusieurs programmes d'aide à l'employabilité, y compris Connexion emploi dans le comté de Prescott (avec un budget total est \$2,5 millions). La Cité collégiale (campus d'Ottawa) offre le programme Connexion emploi dans le comté de Russell.

Les agences d'aide à l'employabilité s'interrogent sur le rôle qu'elles peuvent jouer ou sur la contribution qu'elles peuvent apporter au CAFA. Peu de leurs clients sont aiguillés au CAFA. Elles craignent que, dans un avenir rapproché, les activités du CAFA dédoublent les leurs, étant donné la pression exercée par les bailleurs de fonds à engrener de plus en plus l'emploi et la formation. DRHC a demandé au CAFA de tenir des statistiques pour déterminer, après les entrevues de suivi de trois mois et de six mois, le nombre de clients du CAFA qui quittent leur programme de formation parce qu'ils se sont trouvé un emploi. Pour les agences d'aide à l'employabilité, ce processus chevaucherait leur mandat d'aider les gens à se trouver un emploi.

Ils croient que le mandat du CAFA devrait être restreint au processus d'évaluation et d'aiguillage et à l'élaboration d'un plan général de formation pour ses clients.

La plupart des **industries** et des **syndicats** approchés jusqu'ici ont coopéré avec le CAFA pour ouvrir des portes et assurer l'accès direct aux travailleurs. Cependant, ils n'ont pas été actifs au Comité de développement.

3.5 Liens, rôles et rapports avec d'autres organismes

Il y a eu quelques rapports informels avec la **Commission de formation de l'Est ontarien**, mais aucune entente officielle à ce jour. Cependant, dans son analyse de l'environnement et dans son plan stratégique, la Commission de formation de l'Est ontarien a clairement stipulé qu'elle entendait s'attaquer au problème de l'analphabétisme dans les cinq comtés de l'Est ontarien.

Parmi toutes les municipalités, seule la **Ville de Hawkesbury** participe aux réunions du Comité de développement. Dès le début, elle a constaté les avantages de former une population bien formée afin d'attirer des industries qui exigent un plus haut niveau de connaissances et de compétences. La Ville était aussi sensible à la situation des travailleurs peu scolarisés qui avaient été congédiés et qui, avec une faible scolarité, essayaient de se trouver du travail dans la nouvelle économie. D'autres municipalités, telles que la **Cité de Clarence-Rockland** et le **Canton de Russell** ont manifesté un intérêt et offert un appui moral au CAFA.

Le CAFA est un membre votant dans un nouvel organisme fondé récemment - la **Société pour le développement économique de la Ville de Hawkesbury** - dont le mandat est d'appuyer les entreprises existantes et d'en attirer de nouvelles dans la région.

Pour conclure cette section sur les liens et les rapports, il est clair que dans un environnement rural restreint tel que les comtés de Prescott-Russell où la plupart des gens se connaissent les uns les autres, les représentants d'agences se rencontrent dans plus d'un contexte, et, par conséquent, les rapports sont plus personnels. Un organisme peut avoir un mandat clair, il peut établir des politiques solides et se fixer des tâches prioritaires mais, en fin de compte, ce sont les personnalités qui influencent en grande partie les résultats du travail multisectoriel (pour le meilleur ou pour le pire!).

Partie 4: Réflexions et apprentissages des partenaires du CAFA

Cette quatrième section présente d'abord les résultats obtenus par le CAFA. Les partenaires du CAFA ont eu l'occasion, lors des entrevues, de partager leur compréhension de la philosophie du CAFA, de son mandat et de ses opérations. Ils ont été invités à réfléchir aux éléments qui ont contribué à sa réussite. Ils ont aussi soulevé plusieurs questions et défis auxquels l'organisme et la communauté font face. Dans la dernière partie, nous développons les apprentissages-clés de cette expérience de planification intégrée de services communautaires.

4.1 Résultats et retombées

Si nous examinons les résultats des statistiques entre novembre 1997 et le 31 mars 1999 :

- 542 apprenants ont été aiguillés au CAFA.
- 380 ont contacté le CAFA.
- 349 ont été évalués.
- 270 ont obtenu un plan de formation individualisé.
- 257 se sont inscrits dans un programme de formation.

En d'autres mots, les trois-quarts des personnes qui ont été évaluées par le CAFA ont commencé une démarche de formation. À chaque étape, il y avait des individus qui ne se présentaient pas à leur rendez-vous ou abandonnaient pour diverses raisons: manque de motivation, raisons personnelles (financières, émotives, problèmes familiaux), nouvel emploi, manque de suivi de la part des agences référentes, etc.

La source des 542 personnes aiguillées se divise comme suit :

Ontario au travail	374
Développement des ressources humaines Canada	106
Inscriptions spontanées ("Walk-ins")	20
Centre de services à l'emploi	15
École des adultes de Prescott-Russell	16
Centre d'alphabétisation de Prescott	7
Vocational Rehabilitation Services	4

Il y a eu un total de 257 inscriptions dans les programmes de formation suivants:

École des adultes de Prescott-Russell	172
Centre d'alphabétisation de Prescott	50
Prescott-Russell Reading Program	19
Centre d'alphabétisation Moi, j'apprends	18

Dans le cadre du projet «Perfectionnement en milieu de travail», des 250 travailleurs qui s'étaient inscrits, 50 ont continué leur formation en alphabétisation ou obtenu des crédits au secondaire tandis que les autres ont choisi de suivre surtout des cours d'intérêt général tels que l'informatique. Le CAFA publiera bientôt un rapport sur ce projet.

À première vue, le nombre d'apprenants rejoints par le CAFA peut sembler modeste, mais ce qui est remarquable, c'est que plusieurs des apprenants évalués par le CAFA, particulièrement ceux provenant de l'industrie et d'Ontario au travail, n'auraient pas été considérés normalement comme des candidats destinés à poursuivre une formation. Évidemment, il est impossible de savoir combien parmi ceux-ci se seraient tout de même inscrits sans avoir été aiguillés par le CAFA, à moins d'effectuer une évaluation indépendante.

Cependant, les pourvoyeurs de services de formation reconnaissent que s'ils avaient compté sur les moyens traditionnels de recrutement, ils n'auraient pas pu atteindre une grande partie de la clientèle que le CAFA leur a amenée. Tous les organismes ont donc profité à des niveaux différents (sauf La Cité collégiale, qui pourra probablement en bénéficier plus tard lorsque les apprenants alphabétisés s'inscriront à des cours de formation de niveau postsecondaire).

Quoique le nombre d'apprenants inscrits à des programmes de formation se soit accru, le défi demeure de conserver une clientèle dite «difficile à desservir» (hard-to-serve). Des apprenants qui décident spontanément et de leur propre gré de s'inscrire sont généralement motivés à réussir et à poursuivre la formation jusqu'à la fin. D'autre part, plusieurs participants d'Ontario au travail qui choisissent de se perfectionner sont incités à le faire par les gestionnaires de cas et des administrateurs de programmes qui veulent voir des résultats. Cette clientèle est moins stable et sa motivation et sa discipline personnelles sont chancelantes.

La conséquence de desservir cette dernière clientèle est que le nombre d'apprenants inscrits dans les programmes a augmenté, mais que les heures de contact n'ont pas suivi la même direction. Ceci est particulièrement vrai pour les pourvoyeurs de services d'alphabétisation puisque leur financement dépend surtout du nombre d'heures de contact. Pour les partenaires du CAFA, la prochaine priorité est de régler la question de l'abandon de programmes (la première priorité était d'avoir accès à la clientèle d'OT et de DRHC par l'aiguillage). Dès cet automne, le CAFA prévoit former des groupes d'accueil et leur offrir un atelier de deux semaines sur la préparation au retour aux études.

Une des retombées positives du CAFA est le partenariat entre le CAP et L'École des adultes qui a mené à l'élaboration d'un programme de transition pour les apprenants en alphabétisation qui prennent simultanément des cours non crédités (alphabétisation) et crédités (l'équivalent d'une 9e année). Cette démarche a été initiée en réponse au refus des apprenants de s'inscrire à des cours d'alphabétisation, à moins d'obtenir quelques crédits et la reconnaissance, par le conseil scolaire, des résultats de leur apprentissage. Bien que certains croient que cette décision puisse enfreindre la politique du MÉFO sur l'alphabétisation, ce choix représente néanmoins un bon exemple de programmation intégrée. Le Collège d'Alfred étudie la possibilité d'offrir un programme de transition semblable avec L'École des adultes.

4.2 Évaluation du CAFA par ses partenaires: le côté positif d'abord...

Quatre thèmes principaux ressortent de l'évaluation que les partenaires ont faite du CAFA jusqu'à

maintenant.

4.2.1 Un changement de paradigme : passer de la compétition à la collaboration et à la coordination

Plusieurs partenaires ont mis en relief le changement important d'attitude qui a eu lieu avec la formation du CAFA.

«Dans Prescott-Russell, nous avons une tradition de chicanes et de confrontation. Dans le passé, le manque de collaboration a retardé notre développement comme région. Le CAFA représente presque une révolution dans notre manière de travailler ensemble. C'est un bon exemple de coopération et de prestation d'un service à une clientèle aux besoins multiples. Tout le monde en bénéficie : les apprenants, les agences référentes, les organismes de formation, les industries».

La concurrence qui existait entre les pourvoyeurs de services il y a quelques d'années n'existe presque plus aujourd'hui.

«Le CAFA a aidé les organismes à mieux coordonner leurs efforts, à mieux utiliser les ressources disponibles et à améliorer le service au client».

Le regroupement d'un grand nombre de secteurs à l'extérieur de celui de l'alphabétisation est une des forces du CAFA.

«Une partie du succès du CAFA est le rapprochement d'un grand nombre de partenaires. Ni les clients, ni les gouvernements ne sont intéressés à voir de la concurrence et du dédoublement chez les pourvoyeurs de services. Chaque pourvoyeur de services doit avoir sa place dans un continuum de services. Le CAFA aide les pourvoyeurs de services et les agences référentes à se soutenir les uns les autres, à placer le client au centre du service en rendant les ressources disponibles. Le CAFA encourage ses partenaires à améliorer continuellement leurs services».

4.2.2 La priorité: les besoins du client

L'approche centrée sur le client est un autre changement de paradigme qui se produit grâce au CAFA. Les besoins des institutions sont moins présents qu'auparavant.

«La mise sur pied du CAFA m'a permis d'apprendre et de me concentrer sur la raison pour laquelle nous existons comme institutions: pour servir le client».

«Comme organismes de formation des adultes, nous n'avons aucune chance de réussir, surtout si chacun ne se préoccupe que de ses propres intérêts, à moins que nous ne développiions une attitude de service à l'égard de nos apprenants».

Dès les débuts, la philosophie du service a été la suivante: aider l'apprenant à clarifier sa motivation et ses objectifs. En somme, le rôle du personnel du CAFA est de mettre la personne à l'aise et de renforcer en elle sa capacité de poursuivre ses propres objectifs. Rien n'est imposé, en fait, l'aiguillage d'un apprenant vers une institution de formation peut, dans certains cas isolés, ne

pas être la solution idéale pour lui. Les qualités requises pour s'occuper du client sont les suivantes: la diplomatie, la franchise, la patience et de bonnes techniques de négociation. Il est aussi essentiel d'être au courant du choix de cours offerts et ne jamais porter de jugement sur leur qualité.

«Les personnes aiguillées au CAFA obtiennent un service personnalisé axé sur leurs besoins et ne sont pas traitées comme des statistiques – comme cela se produit souvent dans les grandes institutions.»

4.2.3 Un niveau élevé de satisfaction face aux services du CAFA

Les clients du CAFA apprécient le service parce qu'il est livré d'une façon humaine par des intervenants qui les mettent à l'aise.

Les pourvoyeurs de services de formation sont d'avis que l'évaluation préliminaire faite par un tiers leur est très utile. Ils considèrent le CAFA comme un excellent point d'entrée, surtout pour les personnes analphabètes ou qui ont peu confiance en leurs propres habiletés. Le processus d'évaluation permet d'épargner du temps au conseil scolaire qui n'a plus à faire d'évaluation initiale pour déterminer le niveau d'une personne.

«Le CAFA peut-être comparé à un corridor avec plusieurs portes que l'apprenant peut ouvrir avec le temps ».

Les agences référentes (surtout OT et DRHC) ont un mal de tête de moins depuis la formation du CAFA: ils savent maintenant vers qui aiguiller les apprenants potentiels et ils ont confiance que ces derniers seront dirigés au programme qui répondra le mieux à leurs besoins. Ils constatent aussi que le système central d'évaluation obtient des résultats fiables et valides. Envoyer un prestataire d'aide sociale ou d'assurance-emploi prendre de la formation est maintenant plus possible qu'auparavant.

«Le CAFA ressemble à un courtier, un intermédiaire qui aide les gens qui ont besoin de formation à entrer en contact avec les organismes de formation. »

Les bailleurs de fonds et les autres organismes sont en mesure de constater la valeur d'une structure qui supporte un niveau plus élevé d'alphabétisme parce que son impact contribue à longue haleine à une main-d'oeuvre mieux formée, ce qui se traduit par un meilleur bien-être économique et social dans la région.

De nouveaux partenaires se sont joints au Comité de développement au fil du temps. Même si le CAFA est formé de joueurs clés qui ont des mandats bien différents, les partenaires ont quand même soutenu leur intérêt pour la cause, comme le démontre leur présence régulière aux réunions du CAFA. Un petit groupe d'entre eux est engagé activement au sein des comités; ils travaillent en équipe (ceci est le plus évident au Comité des procédures) et souhaitent d'emblée que le CAFA réussisse dans ses entreprises.

4.2.3 Une utilisation plus efficace et créative des ressources communautaires

En se réunissant régulièrement, leurs partenaires sont en mesure d'élaborer des objectifs et des stratégies communes.

«Le CAFA amène ses partenaires à se concentrer sur un objectif commun, sur une structure et un processus qui, en même temps, sont à l'extérieur de leur propre organisme. Par le fait même, les partenaires commencent à s'interroger sur leurs propres pratiques et procédures. Dans un esprit d'amélioration continue, ils essaient d'ajuster leurs politiques et leurs programmes afin que l'accompagnement des apprenants et leur transition se fassent le plus en douceur possible. »

Les pourvoyeurs de services de formation et d'apprentissage sont incités par le CAFA à examiner les forces et les faiblesses dans le continuum des programmes de formation. En retour, ceci aidera à réduire et à éliminer le dédoublement et le chevauchement des services. Conjointement, ils devront inventer de nouvelles façons pour réduire le taux d'abandon et pour servir une clientèle aux besoins multiples.

L'approche du guichet unique, avec son outil commun d'évaluation, est considérée par certains partenaires comme étant conforme aux directives du ministère de l'Éducation et de la Formation qui préconisent de rationaliser les services pour les rendre plus accessibles à tous ceux qui désirent perfectionner leurs compétences. Parce que le CAFA est reconnu comme un organisme neutre, il n'existe aucun conflit quant à quel organisme devrait recevoir les apprenants avec lesquels le CAFA fait affaire.

«Avoir un guichet unique élimine le dédoublement et aide à placer les besoins du client au centre du service. Il fait aussi connaître les services aux usagers potentiels qui n'auraient peut-être pas su leur existence. »

Pour conclure sur les avantages pour la communauté de l'existence du CAFA, quelques partenaires ont relevé que le fait que l'organisme existe et qu'il est encore actif, cinq ans après sa tentative en 1994 de promouvoir une plus grande collaboration entre organismes de formation, est un exploit de taille. Ailleurs, plusieurs structures semblables n'auraient pu survivre aussi longtemps, en partie parce que le MEFO n'offre pas d'aide financière à cette fin.

«Étant donné la tradition de concurrence à l'échelle régionale et la difficulté d'obtenir des fonds pour maintenir les services du CAFA, il est remarquable que le CAFA continue à progresser. »

4.3 Préoccupations et défis

Même si le CAFA est considéré par plusieurs partenaires comme une réussite, il doit faire face à certaines préoccupations et défis qui ont été identifiés lors des entrevues individuelles.

4.3.1 Financement

Pour beaucoup de partenaires, le financement est une préoccupation majeure pour la survie du CAFA. On a exploré deux formules de financement: «utilisateur payant» et «financement de base». La formule «utilisateur payant » a été discutée avec les partenaires; il est très difficile de déterminer le montant d'argent à demander (pour être équitable avec tout le monde). La réaction de plusieurs est que si le prix du service est trop élevé, cela découragera les partenaires à l'utiliser. Le danger est alors de revenir aux vieilles habitudes de travailler dans l'isolement. Aussi, une contribution en échange de chaque évaluation réalisée est une pratique de financement très instable qui peut fluctuer d'une manière extravagante, augmentant ainsi la complexité de l'élaboration et de la gestion du budget du CAFA. Le «financement de base» (une subvention annuelle ou un montant forfaitaire à être déterminé) semble être l'option privilégiée pour atteindre la stabilité.

Les pourvoyeurs de services de formation ne voient pas la logique de payer l'aiguillage de participants qui ne s'inscrivent pas ou qui ne demeurent pas dans un programme (cela se remarque souvent chez la clientèle «difficile à desservir», y compris les participants d'Ontario au travail). Les services d'alphabétisation ont de petits budgets en partant et croient qu'on ne doit pas s'attendre à ce qu'ils paient pour ce service. Selon eux, les fonctions d'information, d'accueil et d'évaluation doivent quand même être effectuées par eux chaque fois qu'un apprenant leur est envoyé par le CAFA, afin qu'il soit placé au bon niveau. L'outil d'évaluation du CAFA donne une évaluation approximative des compétences en lecture, en écriture et en arithmétique d'un apprenant. Les pourvoyeurs de services – tels les services d'alphabétisation et le collège communautaire – ont leur propres niveaux et normes qui sont mesurés avec des instruments plus précis.

Plusieurs partenaires ont aussi mentionné la nécessité pour le secteur privé de contribuer financièrement au CAFA. Les avantages du CAFA auprès de l'industrie sont très évidents pour plusieurs, mais une contribution se fait attendre.

Certains partenaires espèrent que la Section alphabétisation et formation de base, de la Direction de la préparation au milieu du travail du ministère de l'Éducation et de la Formation offrira plus que du support moral au CAFA et à d'autres modèles d'évaluation intégrée et d'aiguillage.

«Un des principaux problèmes avec le ministère de l'Éducation et de la Formation est relié à sa structure. La plupart des fonctionnaires qui gèrent et prennent des décisions au sujet des programmes sont à Toronto. Il n'y a aucune cohésion ni coordination au niveau local pour harmoniser ces programmes (p. ex. les cours crédités au niveau secondaire, Connexion Emploi, Adaptation de la main-d'oeuvre, alphabétisation et formation de base). Seul AFB exige que les fonctions d'évaluation et d'aiguillage soient offertes au niveau communautaire.»

Un consensus existe qu'il faut une stratégie pour démontrer les avantages et les retombées du CAFA aux bailleurs de fonds potentiels et courants. Par exemple, un exercice qui mettrait en valeur la contribution de chaque organisme participant de même que les économies de temps et d'argent que le CAFA génère pour chacun serait très utile. Bien sûr, plus le CAFA dessert de clients, plus il réussit. Cependant, les dépenses devront s'accroître au même rythme que les revenus afin de soutenir la croissance.

Plusieurs partenaires croient que le CAFA peut avoir un impact sur le développement économique de la région en facilitant l'accès à la formation. Plus il y a de personnes qui profitent des services du CAFA, plus on améliore les chances des usagers d'être aiguillés au programme approprié. De cette façon, ils pourront augmenter leurs chances de succès et atteindre un niveau plus élevé d'alphabétisme ou acquérir d'autres habiletés – créant ainsi une main-d'oeuvre plus compétente. Par contre, la contribution au bien-être économique se fera seulement à long terme. Le financement étant alloué sur une base annuelle, il y a de la pression pour démontrer des résultats immédiatement.

Les bailleurs de fonds potentiels qui ont été identifiés par les personnes interviewées comprennent:

- 1) DRHC (comme agence référente dans les années à venir);
- 2) Les pourvoyeurs de services qui sont avantagés par l'aiguillage de nouveaux apprenants chez eux (surtout le conseil scolaire de langue française qui reçoit une grande partie des personnes aiguillées);
- 3) Les industries;
- 4) Les municipalités (comme faisant partie de leur stratégie de développement économique);

- 5) L'administration des Comtés-Unis (surtout par le programme Ontario au travail);
- 6) La Commission de formation de l'Est ontarien ;
- 7) Le programme d'adaptation de la main-d'oeuvre du ministère de l'Éducation et de la Formation;
- 8) Plusieurs directions du ministère de l'Éducation et de la Formation, y compris la Section alphabétisation et formation de base de la Direction de la préparation au milieu du travail;
- 9) Centraide.

Certains partenaires du CAFA croient que de façon générale, **les bailleurs de fonds s'attendent à ce que la concertation intersectorielle se produise automatiquement parmi les organismes qu'ils subventionnent et que cela devrait se produire sans qu'ils n'aient à fournir de soutien financier. En réalité, la plupart des agences gouvernementales sont incapables de faire entre elles ce qu'elles exigent des organismes.**

«Plusieurs bailleurs de fonds (des fonctionnaires supérieurs à Toronto) ne se parlent jamais. Pourquoi le ministère des Services sociaux et communautaires, le ministère de l'Éducation et de la Formation, DRHC, etc., ne développent-ils pas des ententes qui refléteraient les protocoles et les partenariats qui se développent sur le terrain? Même à l'intérieur du ministère de l'Éducation et de la Formation, les différents programmes (p. ex. les cours crédités secondaire, l'alphabétisation et la formation de base, Connexion Emploi, la formation professionnelle) ne coordonnent pas leurs politiques. Parce que le CAFA est le seul organisme qui fait la coordination de la formation dans la région, il est considéré comme un entonnoir à travers duquel toutes les choses devraient passer. Le CAFA ne veut pas devenir un "dépotoir" pour les gouvernements qui ne peuvent pas faire eux-mêmes ce qu'ils demandent au CAFA de faire avec très peu de ressources. »

Une rencontre avec des bailleurs de fonds actuels et potentiels est prévue en juin pour présenter et discuter des défis mentionnés dans le présent rapport auxquels doit faire face le CAFA. Une rencontre de suivi est aussi prévue et aura lieu à l'automne de 1999: on y discutera les orientations stratégiques et le financement à long terme.

4.3.2 Gouvernance

Les membres du Comité de développement ont des opinions très différentes sur le rôle que ce comité devrait jouer et sur les pouvoirs qu'il devrait avoir. D'une part, ce comité se voulait au départ un groupe consultatif pour le projet et un forum pour le réseautage, le partage d'information et la réflexion. En conséquence, les réunions du Comité de développement sont davantage des réunions d'information que des réunions où l'on prend des décisions.

La vision opposée est que le Comité devrait jouer le rôle d'un conseil d'administration. Puisque les réunions sont surtout axées sur l'information, quelques partenaires sont d'avis qu'il y a peu d'incitation à s'impliquer davantage. Certains membres croient que le CAFA devrait éventuellement avoir un groupe élargi pour prendre les décisions, avec une représentation des partenaires et de la communauté, qui pourrait prendre les décisions qui sont prises en ce moment par le Comité de gestion. Ces décisions concernent les orientations stratégiques de l'organisme, la prestation et la croissance du service, les paramètres financiers, la création de services complémentaires pour répondre aux besoins de la communauté, etc.

En ce qui concerne la résolution de problèmes, voici la méthode utilisée. Les partenaires et le Comité des gestion du CAFA soulèvent leurs questions ou problèmes lors des réunions du Comité de développement. Le groupe discute de la question et essaie d'arriver à un consensus. Le sujet est parfois référé au Comité des procédures ou au Comité de financement pour un examen plus poussé et la résolution du problème. Les partenaires ajoutent que les membres du personnel du CAFA démontrent une grande flexibilité à leur égard en s'ajustant aux critères et aux contraintes de leurs programmes respectifs.

4.3.3 Indépendance/autonomie

Certains considèrent comme une «bénédiction du ciel» le fait que le Centre d'alphabétisation de Prescott parraine le CAFA. C'est le CAP qui lança initialement l'organisme et qui se préoccupa aussi de trouver du financement à chaque étape de son développement. Ses contacts avec les industries et les syndicats ont aidé à créer le guichet unique. Par conséquent, il est très facile pour la plupart des partenaires de déléguer au CAP les responsabilités et les tâches associées à la gestion du CAFA. L'attitude peut se résumer ainsi: "Si vous avez un bonne gardienne d'enfants, vous n'avez pas besoin d'appeler à la maison à toutes les cinq minutes". À l'opposé, d'autres se demandent pourquoi le CAP devrait encore être responsable du CAFA lorsqu'un si grand nombre de partenaires bénéficient de ses retombées. Quelques partenaires sont complètement indifférents à l'idée que le CAP agisse comme gestionnaire du CAFA et sont satisfaits du statu quo.

Le CAP dirige en effet deux organismes en même temps: le CAFA et le CAP. L'effort supplémentaire a définitivement eu un impact sur le centre d'alphabétisation. La situation commence à s'améliorer depuis qu'un plus grand nombre d'apprenants sont aiguillés vers lui.

Plusieurs partenaires - y compris le CAP - ont suggéré l'incorporation du CAFA, une démarche qui ferait du CAFA un organisme communautaire autonome et dirigé par ses partenaires. Des ébauches de statuts et règlements ont été préparées mais l'énergie a été investie dans d'autres tâches que l'incorporation. Certains reconnaissent que la situation financière incertaine du CAFA doit être résolue d'abord et que d'autres partenaires doivent s'impliquer davantage – financièrement ou autrement - avant qu'une nouvelle structure organisationnelle, avec un conseil d'administration et une direction générale, soit mise en place. Un programme de formation pour le nouveau conseil pourrait faciliter la transition.

4.3.4 Neutralité

Quelques partenaires s'interrogent sur la neutralité du CAP. Le fait que cet organisme soit si impliqué dans l'administration du CAFA soulève la question de l'imputabilité. Par exemple, à quel point les budgets, avantages sociaux et salaires du CAFA sont-ils distincts de ceux du CAP? Aucun rapport financier n'a encore été présenté au Comité de développement.

De l'autre côté de la médaille, il y a assez peu de fonds à gérer au CAFA en ce moment. Le financement de DRHC couvre les salaires seulement et le CAP défraie les dépenses administratives. Sur le plan administratif, le CAFA est l'un des nombreux projets gérés par le CAP. Comme gestionnaire du CAFA, le CAP est imputable auprès de DRHC et auprès de son propre conseil d'administration. Les rapports financiers du CAP sont des documents publics qui peuvent être consultés par n'importe qui.

Bien que la question d'imputabilité au niveau financier et administratif soit établie, la question d'imputabilité morale à une communauté plus vaste se pose. Parce que le CAFA fournit un service avec la participation de plusieurs partenaires des deux comités, on s'attend à ce qu'il soit imputable à l'égard de

ses partenaires et de la communauté en général. Ces attentes sont-elles réalistes? À quel point les structures suivantes qui desservent la même clientèle que le CAFA sont-elles imputables: les conseils scolaires, Ontario au travail, DRHC, etc.?

De plus, certains partenaires s'interrogent sur le coût élevé du CAFA, sur le rendement des trois membres du personnel à temps plein (comparé aux résultats obtenus) et sur le salaire de base payé au personnel. Une minorité croit que le CAFA est géré par une «clique» et que la seule raison pour laquelle le CAP a appuyé la création du CAFA était d'augmenter le nombre de ses apprenants (les statistiques démontrent que le CAP reçoit environ 20 % des personnes aiguillées du CAFA). Selon ces personnes, le CAP deviendra un partenaire comme les autres lorsque le CAFA sera incorporé. Ces critiques souhaitent donc plus de transparence.

Il est à noter que pour la clientèle ou pour quelqu'un qui ne connaît pas l'histoire de l'organisme, les liens entre le CAFA et le CAP ne sont pas évidents parce que même les locaux du CAFA sont séparés de ceux du CAP.

4.3.5 Une structure autonome : à quel prix?

La plupart des partenaires veulent que le CAFA devienne une entité distincte et incorporée, mais certains se demandent : à quel prix? Est-ce réaliste ou souhaitable d'investir une somme importante dans une structure autonome? Le budget annuel du CAFA est d'environ 150 000 \$; est-il possible de repenser la structure pour réduire ses coûts? Quelles sont des options moins coûteuses? Ces questions font partie des interrogations sur le financement et la transition qui ont été soulevées précédemment.

4.3.6 Le besoin d'un plan d'affaires et d'une approche inspirée du milieu des affaires

Si le CAFA doit intéresser un plus vaste nombre de bailleurs de fonds, il aura besoin de préparer un plan d'affaire formel qui s'échelonnera sur trois années. Ce plan pourrait inclure les consultations avec les partenaires (la planification stratégique qui se déroulera sous peu pourrait en faire partie), la préparation d'une étude de milieu, etc.

En plus d'adopter une approche inspirée du milieu des affaires, il faudra développer des normes de qualité et mesurer le rendement afin de savoir si les objectifs satisfont les exigences. Ceci pourrait entraîner une imputabilité accrue envers les bailleurs de fonds et les partenaires. À cause de leur format de présentation actuel, les données statistiques du CAFA ne sont pas bien comprises par un petit nombre de partenaires.

4.3.7 Amener à bord des partenaires actifs

Les agences de développement économique devraient être invitées à devenir partenaires, étant donné la mise en évidence du rapport entre un plus haut niveau d'alphabétisme, la prospérité et le bien-être de la région. Les municipalités, les industries et les syndicats ne sont pas assez impliqués et on devrait leur demander de faire une contribution financière, si minime soit-elle. Même s'il n'y a qu'une ou deux institutions privées de formation dans la région, on s'attend à ce que leur nombre augmente dans les prochaines années. Ils auront besoin d'être à la table. Avec leur philosophie orientée vers le profit, il est fort possible qu'ils apportent un défi aux partenaires du CAFA.

4.3.8 Améliorer la visibilité

Plusieurs partenaires croient que le CAFA devrait être mieux connu par le public en général. Une partie de la solution est d'augmenter sa visibilité (en particulier au niveau de l'affichage) afin que davantage d'apprenants potentiels et la communauté en général sachent qu'il existe. L'ouverture officielle en mars 1999 a engendré beaucoup de couverture médiatique.

Par contre, une visibilité accrue peut être vue comme un couteau à double-tranchant. Est-ce l'objectif du CAFA d'atteindre le public en général lorsque sa structure entière est construite sur un système d'aiguillage dans lequel le CAFA est le trait-d'union entre des agences référentes et les organismes de formation? Si le CAFA choisissait d'investir ses ressources limitées dans la publicité, cela n'aurait-il pas pour effet de créer de la confusion dans l'esprit des apprenants potentiels? Pourquoi ne pas se concentrer à la place sur l'amélioration et la consolidation des services existantes?

4.3.9 Une présence inégale dans tout le territoire

Parce que le quartier général du CAFA est situé dans le comté de Prescott, certains partenaires croient que sa présence n'est pas assez visible ou proactive dans les localités de Russell. Même si la plupart des partenaires représentent les deux comtés, très peu d'entre eux expriment les préoccupations propres au comté de Russell (la plupart des agences de services ont leur quartiers généraux dans le comté de Prescott). Même si les six centres de services du CAFA sont divisés également entre les deux comtés, il existe une perception que le comté de Russell est laissé pour compte. On s'inquiète du fait que le financement alloué pour offrir le service aux résidents de Russell ne soit pas complètement affecté à cette fin.

Cependant, on doit se rappeler que le mandat principal du CAFA est d'aiguiller les personnes qu'il évalue à l'organisme de formation le plus apte à répondre à leurs besoins et que le contact avec les clients se fait généralement par rendez-vous. L'organisme n'a pas comme mandat de promouvoir, à la population en général, son propre service ou les services disponibles en matière de formation.

Les statistiques démontrent que moins de personnes de Russell ont été évaluées par le CAFA. La publicité et le travail de sensibilisation ont commencé plus tard dans ce comté parce que le financement original ne comprenait pas les deux comtés. Les agences référentes ont tendance à aiguiller moins d'apprenants dans Russell. De plus, les niveaux de scolarité sont plus élevés dans le comté de Russell; il y a moins individus en chômage, et il n'y a de gros employeurs dans le secteur industriel. Puisque les clients potentiels ne sont pas concentrés dans un secteur particulier, ceci rend la tâche des agences référentes et des organismes de formation plus difficile.

Une solution possible à ce défi serait d'encourager activement Ontario au travail, DRHC et les intervenants en éducation aux adultes responsables pour le comté de Russell à aiguiller un plus grand nombre de leurs clients au CAFA. Une autre serait d'élargir la représentation du comté de Russell, en invitant par exemple les bureaux locaux de DRHC et des représentants de la communauté à se joindre au Comité de développement. Augmenter la couverture médiatique aiderait aussi.

4.3.10 Administration de tests et reconnaissance des résultats

Trois tests ont été développés initialement par le CAFA: le premier a été conçu comme un outil de diagnostic de l'analphabétisme, le deuxième pour évaluer les compétences linguistiques et le troisième pour mesurer les compétences d'une personne en arithmétique. Le troisième test est facultatif en ce moment: d'après quelques partenaires du CAFA, il devrait être administré à tous les apprenants potentiels. Il arrive souvent de voir des apprenants ayant complété leur 12^e année rater le deuxième test parce qu'ils n'ont pas été capables de maîtriser ou de maintenir leurs compétences de base.

La Cité collégiale ne reconnaît pas toujours les résultats des tests du CAFA et accepte parfois des candidats qui ont un diplôme de 12^e année mais qui ne possèdent pas toutes les compétences de base, s'ils réussissent les tests de la Cité pour s'inscrire dans un programme de formation professionnelle. Étant donné que la Cité n'exige pas que ces candidats suivent d'abord des cours de rattrapage, les enseignants du collège doivent adapter leurs cours aux niveaux moins élevés des participants. Cette question exige plus de discussion.

4.3.11 Transition entre programmes et reconnaissance des acquis

Le CAFA et ses partenaires ont aidé à des apprenants à faire la transition d'un programme de formation à un autre. Ceci se fait habituellement informellement et les apprenants sont envoyés parfois au CAFA où les intervenants évalueront leurs compétences, si nécessaire. Ils sont ensuite aiguillés à la personne appropriée. Il faut travailler davantage pour que la transition se fasse sans heurt. La meilleure histoire de réussite à ce chapitre est Alpha-Transition où des apprenants en alphabétisation prennent simultanément des cours crédités pour adultes qui sont donnés par les alphabétiseuses du CAP au nom du conseil scolaire.

Dans les comtés de Prescott-Russell, on a besoin d'améliorer la reconnaissance des acquis au sein du continuum des pourvoyeurs de services de formation aux adultes. Étant donné que le CAFA est le seul forum où ces derniers se rencontrent régulièrement, l'organisme pourrait jouer un rôle d'incubateur ou de facilitateur pour démarrer ce processus. Les résultats d'apprentissage publiés par le ministère de l'Éducation et de la Formation ne sont pas tellement utilisés pour faciliter la transition entre les pourvoyeurs de services. On compte surtout sur les rapports personnels.

4.3.12 Suivi et appui

Le suivi et l'appui étaient, à l'origine, des éléments clés de l'intervention du CAFA. En s'appuyant sur la prémisse que les apprenants qui débutent un programme de formation ont peu d'appui et que de nombreux services ne possèdent pas les ressources pour fournir ce support, le CAFA prévoyait faire un suivi téléphonique trois mois et six mois après qu'un apprenant ait été aiguillé. L'intention était aussi d'examiner l'impact de la participation à un programme de formation sur leurs conditions de travail, la mobilité dans le cadre du milieu de travail et du marché du travail, la vie familiale, etc.

Présentement, le défi du CAFA est de clarifier ce que l'objectif du suivi devrait être: est-ce pour vérifier si l'apprenant est encore inscrit dans le programme de formation? si non, pour découvrir les raisons d'abandon de cours? pour évaluer le niveau de satisfaction de l'apprenant face au

service reçu au CAFA? pour fournir de l'encouragement? pour savoir si le programme de formation a bien répondu aux besoins de l'apprenant ? Les partenaires du CAFA ont des perceptions différentes du but poursuivi par le suivi. La période de trois mois est peut être trop longue avant de contacter l'apprenant.

Le Comité des procédures travaille à rendre le suivi plus efficace et pertinent. Les principes-clés proposés sont que le suivi devrait se concentrer sur le service du CAFA seulement et que ce dernier ne devrait pas juger de la qualité des programmes de formation ou des programmes mis en place par les agences référentes.

Comme on l'a vu dans d'autres programmes qui traitaient avec une clientèle assez mobile, suivre la piste des apprenants («tracking») est une tâche difficile. Idéalement, on devrait mesurer la progression des apprenants au-delà de la période de six mois, afin de voir leur cheminement, surtout dans la transition de l'alphabétisation à un autre programme de formation ou de la transition d'un programme de formation à un emploi. Aucun organisme ne fait un tel suivi dans la région. Un effort concerté dans ce domaine aiderait à mieux définir les besoins de la main-d'œuvre et à apporter les ajustements nécessaires aux programmes de formation et à la prestation du service.

Si l'on parle d'appui, de nombreux clients du CAFA ont besoin de support moral. Beaucoup doutent de leur capacité de réussir dans leur démarche de formation. Les formateurs les encouragent mais il faudrait faire davantage. La solution proposée est un projet-pilote qui débutera cet automne à Hawkesbury et offrira un atelier de deux semaines à tous les apprenants inscrits dans un programme, peu importe leur niveau. L'atelier se concentrera sur les objectifs personnels et formatifs de l'apprenant, sur l'estime de soi et sur les méthodes pour "apprendre à apprendre" afin de créer une attitude positive, surtout avec ceux qui ne peuvent pas se motiver eux-mêmes. L'atelier serait relié aux plans de formation individualisés. Pour l'instant, le CAFA envoie des lettres de félicitations aux apprenants qui obtiennent leur diplôme du secondaire ou qui complètent une démarche en alphabétisation.

4.3.13 Évaluation

En ce moment, il n'y a pas de manière systématique d'évaluer le degré de satisfaction des clients ou des partenaires face au service offert par le CAFA. Des anecdotes suggèrent que les clients et les partenaires sont satisfaits du service actuel qui est vu comme étant "bien organisé," "proactif," un "environnement de soutien." Idéalement, la mesure de la satisfaction du client serait faite par un organisme externe et indépendant pour assurer l'objectivité. De la même façon, aucune évaluation du CAFA dans son ensemble n'a encore été financée. Cette dépense devrait faire partie d'une demande de subvention éventuelle du CAFA.

4.4 Apprentissages-clés: Conseils gratuits sur demande

On a demandé aux partenaires quels conseils ils donneraient à d'autres communautés qui souhaiteraient se concerter pour entreprendre une initiative de planification et de coordination intégrée.

- 1) Commencez petit. On peut accomplir beaucoup avec très peu au début.
- 2) Mettez en place un petit groupe de personnes engagées qui sont passionnés par la formation

des adultes et qui aiment travailler avec les autres dans un esprit de collaboration.

- 3) Identifiez et construisez sur des partenariats existants, si possible.
- 4) Travaillez à développer la confiance dans le groupe.
- 5) Exposez aux partenaires potentiels les avantages de la concertation pour obtenir leur appui.
- 6) Expliquez aux partenaires peu disposés que le système ne leur enlève rien et qu'ils en bénéficieront, ainsi que leurs clients.
- 7) Entendez-vous sur une terminologie commune avant d'élaborer un protocole commun.
- 8) Considérez les rapports avec les partenaires comme importants et précieux. Développez une attitude gagnant-gagnant.
- 9) Mettez de côté vos tendances compétitives et concentrez-vous sur les besoins des clients et non sur ceux de votre organisme.
- 10) Prenez le temps de définir et de comprendre le mandat de chaque agence et de chaque pourvoyeur de services. Incitez les partenaires à respecter les mandats des autres.
- 11) Ayez une mission claire et soyez-y fidèle.
- 12) N'entreprenez pas de faire ce que d'autres sont mandatés de faire. Offrez-leur plutôt votre appui.
- 13) Soyez prêts à "à mettre de l'eau dans votre vin." Le mot clé est "compromis."
- 14) Soyez ouverts à tout ce que les autres peuvent dire ou suggérer.
- 15) Soyez transparents dans vos rapports avec vos partenaires.
- 16) Viser à diversifier les expériences et les points de vue dans les comités et au sein de votre personnel.
- 17) Soyez activement impliqués dans le réseau si vous voulez être connecté à l'ensemble et avoir accès à vos partenaires.
- 18) Impliquez tous les secteurs, y compris des représentants de la communauté.
- 19) Méfiez-vous des bailleurs de fonds qui essaient de vous imposer des partenaires avant que vous ne soyez prêts à les intégrer complètement.
- 20) Analysez la faisabilité de mandater une organisation existante pour fournir un service d'évaluation et d'aiguillage centralisé au lieu de créer un nouvel organisme.
- 21) Souvenez-vous que cette démarche est d'abord un processus de développement communautaire. Il est impensable de faire en trois mois ce qui a pu prendre cinq années à d'autres régions.
- 22) Choisissez une présidence qui est neutre et crédible (p. ex. qui ne profite pas directement du processus d'aiguillage).
- 23) Validez l'instrument ou l'outil d'évaluation que vous développez avec des étudiants de votre milieu. Insérez des exemples locaux dans le texte.
- 24) N'abandonnez pas quand cela devient difficile, conservez vos rêves. Vous seuls pouvez les réaliser.
- 25) Pensez petit. Un système d'évaluation et d'aiguillage centralisé est le plus efficace lorsqu'il couvre un petit territoire plutôt qu'un plus grand.
- 26) Quand on intervient en milieu de travail, l'employeur et les syndicats doivent croire à l'importance de la formation continue des travailleurs et s'impliquer conjointement.

Partie 5 : Les visions d'avenir

Nous avons vu comment et pourquoi le CAFA fut créé et ses accomplissements jusqu'à présent. Les partenaires que nous avons interviewés ont suggéré un nombre d'orientations futures vers lesquelles l'organisme peut se diriger. Certaines possibilités sont l'expression de **besoins communautaires** (ceux-ci sont synthétisés dans la partie 6). Dans la plupart des cas, les scénarios futurs laissent entrevoir l'expansion des services actuels du CAFA.

Nous avons préféré, à ce stade, nous en tenir simplement à l'énumération des différentes options plutôt que de faire des recommandations sur le rôle que devrait jouer le CAFA. Les partenaires de ce dernier, feront ce choix suite à leur session de planification stratégique. Nous espérons que la section suivante aidera à clarifier leurs choix.

5.1 Attirer une nouvelle clientèle

Les partenaires soulevèrent plusieurs possibilités concernant une nouvelle clientèle :

- 1) le grand public (en promouvant l'aiguillage comme partie intégrante d'une culture de l'apprentissage à vie)
- 2) les personnes employées (incluant les travailleurs sous-employés, les travailleurs à temps partiel, et ceux qui risquent de perdre leur emploi à cause de l'évolution technologique) qui désirent connaître leur niveau réel de scolarité ou d'alphabétisme dans le but de réorienter leur carrière
- 3) les travailleurs employés dans des industries qui adoptent de nouvelles technologies, pour évaluer leurs compétences avant d'entreprendre une formation professionnelle ou technique
- 4) les personnes qui ont un handicap de la vue (dans la mesure que les outils peuvent être adaptés à leur besoin, la formation pourrait être offerte à ce groupe)
- 5) les jeunes qui tombent dans l'oubli parce qu'ils ne sont pas éligibles à Connexion Emploi ou à l'assurance-emploi.
- 6) les immigrants qui ne parlent pas français ni anglais (environ une douzaine de personnes appartenant à ce groupe se sont présentées au CAFA jusqu'à présent, mais aucun service n'est disponible dans la région pour aider les nouveaux Canadiens)

Il va sans dire que les outils d'évaluation qui sont présentement utilisés ont besoin d'être modifiés si l'intention est de desservir différents types de clients en fonction d'objectifs divers.

5.2 Créer un seul point d'accès pour les services d'éducation aux adultes

Ceci est un plan d'action à moyen terme qui dépend de la création d'un seul centre d'éducation aux adultes d'ici les cinq prochaines années. Ce centre regrouperait tous les pourvoyeurs de services de formation sous un même toit, si possible, avec un même protocole d'inscription et d'évaluation. Chaque pourvoyeur de services demeurerait autonome. (Il n'est pas question ici d'« une grande agence »). Dans le cadre de cette

stratégie, le CAFA deviendrait le « centre d'évaluation et d'aiguillage pour la formation de la main d'œuvre (ou des adultes) » et serait le point d'entrée pour tous les services de formation.

On peut aussi imaginer un scénario où les pourvoyeurs de services confieraient au CAFA l'habileté d'effectuer le profil académique complet d'une personne, ex. aller au-delà du diagnostic d'alphabétisation et de l'évaluation sommaire, pour administrer la gamme complète des tests requis pour l'admission à un programme. Cette perspective peut s'avérer difficile puisque chaque programme exige différents tests et les administrateurs de programme aiment rencontrer initialement les clients pour voir si le curriculum leur convient. Dans le cas des cours techniques ou professionnels, les tests sont administrés par le CAFA qui, au besoin, aiguillent les apprenants vers une session de recyclage (sinon les chances de succès des apprenants pourraient être minées).

Le CAFA pourrait aussi recevoir le mandat de coordonner le processus de marketing et de recrutement au nom de tous les pourvoyeurs de services de formation. Ce mandat élargi rendrait le CAFA redevable à un comité de pourvoyeurs de services de formation.

5.3 Fusionner la formation et l'employabilité en un centre multiservices ou un guichet unique

Bien que certains partenaires trouvent que la fusion des agences de formation et d'emploi pour créer un même point d'admission soit souhaitable et même une initiative possible, la plupart d'eux croit qu'il s'agit d'un objectif trop considérable à atteindre à court terme. Surtout si l'on considère que ce fut tout un exploit en 1995, d'amener les pourvoyeurs de services de formation à s'entendre sur un protocole d'évaluation et d'aiguillage commun (un protocole qui n'est pas largement reproduit ailleurs dans la province). Agrandir le cercle en y introduisant d'autres secteurs et en obtenant la participation d'agences d'aiguillage comme DRHC et OT fut au autre grand exploit pour le CAFA.

Il est difficile de regrouper des partenaires dont les mandats sont très différents et de les amener à s'entendre sur une vision partagée. Les domaines de la formation et de l'employabilité ressemblent chacun à un petit univers ou à une sous-culture indépendante. D'un point de vue de gestion, que le personnel se rapporte à plusieurs maîtres peut parfois créer une situation difficile pouvant soulever des conflits.

Du point de vue du client, il est indéniable qu'un protocole d'inscription, d'évaluation et de suivi commun pour tous les besoins de formation et d'employabilité serait idéal. Il serait plus facile pour le client d'accéder à une gamme complète de services à un guichet unique.

Le Centre de services à l'emploi de Prescott-Russell disposait d'espace de bureau excédentaire qu'il a offert au CAFA. L'arrangement proposé ne convenait pas au CAFA qui voulait être perçue comme une entité à part entière qui s'occuperait principalement de l'aiguillage des adultes aux services de formation. On a craint que l'association du CAFA aux programmes d'employabilité crée une confusion dans l'esprit des clients. (Le CAFA fut conçu initialement en tant que projet éducatif ou « pédagogique»). Certains étaient aussi préoccupés par le fait que le CAFA soit perçue comme appartenant à tous les partenaires plutôt qu'à un organisme quelconque.

Pour les bureaux satellites à l'extérieur de Hawkesbury, le CAFA a choisi de s'installer dans l'édifice de l'École des adultes pour des raisons pratiques, puisque la plupart des apprenants sont aiguillés vers le conseil scolaire de langue française et peuvent ainsi rencontrer le personnel de l'École des adultes la même journée. Le but était d'accélérer le processus pour que les apprenants n'aient pas à revenir pour un rendez-vous ultérieur.

La plupart des partenaires qui ont donné leur avis sur la fusion de l'aide à la formation et à l'employabilité, sont d'avis que la première priorité du CAFA est de consolider sa structure, ses opérations et ses partenariats, et limiter son champ d'activité au domaine de la formation.

"Le mandat du CAFA ne devrait pas être élargi; il devrait porter exclusivement sur la formation. Il vaut mieux consolider le réseau des organismes de formation aux adultes au lieu de développer de nouveaux programmes qui exigent différents niveaux d'expertise. Un mandat concernant l'employabilité ne devrait pas faire partie de la raison d'être du CAFA."

Bien que la question suivante ne soit pas liée au mandat du CAFA, elle se situe dans un contexte d'emploi et de formation. Ontario au travail examine la possibilité de créer son propre programme d'employabilité. Il semble que les participants d'OT n'ont pas beaucoup de choix en matière de programmes de perfectionnement et de soutien pour se préparer à l'emploi. La question qui se pose est à savoir si cette initiative chevaucherait le travail que fait le Centre de services à l'emploi qui dessert déjà les clients de DRHC dans cette optique. OT n'occupe plus les installations qu'il partageait auparavant avec le Centre de services à l'emploi.

Très peu de clients du Centre de services à l'emploi et des programmes de Connexion Emploi sont orientés vers le CAFA. Il semble que la plupart des participants aux programmes d'employabilité cherchent un emploi immédiat et le recyclage n'est pas considéré souhaitable présentement. Peu d'entre eux admettent que leurs chances de se trouver du travail seraient améliorées s'ils avaient une meilleure éducation.

Il est clair dans l'esprit des partenaires, que la décentralisation des pouvoirs concernant la formation des ressources humaines, du gouvernement fédéral au palier provincial pourrait avoir un impact majeur sur le CAFA et certains de ses partenaires. L'Accord de développement du marché du travail entre les gouvernements fédéral et provincial n'a pas encore été signé. Il pourrait s'écouler un an ou deux avant que les nouvelles politiques entrent en vigueur. Les intentions du ministère de l'Éducation et de la Formation sont claires : relier de plus en plus l'emploi et la formation, simplifier les services et éliminer le chevauchement. La réforme entreprise par la Direction de la préparation au milieu de travail s'engage définitivement dans cette direction et l'alphabétisation est perçue comme une étape préparatoire pour réintégrer les gens à la main d'œuvre.

"Même si le gouvernement ou la communauté même décide de créer un point d'entrée commun à la formation et à l'emploi, il reste à savoir si le CAFA est le meilleur organisme pour relever ce mandat. Il pourrait y avoir d'autres ressources dans la communauté qui pourraient assumer le rôle avec succès."

Ceci dit, il est évident que des liens plus étroits doivent être créés entre les programmes de

préparation à l'emploi et les pourvoyeurs de services de formation. La plupart des apprenants finissent par chercher du travail à un moment donné. La réforme du ministère de l'Éducation et de la Formation vise à faciliter l'intégration des apprenants au marché du travail. Les pourvoyeurs de services et le CAFA ont la responsabilité de préparer les apprenants à l'étape suivante. Le contenu du curriculum de l'alphabétisation et les plans de formation individuels devraient refléter davantage cette orientation. Les agences d'aide à l'employabilité pourraient offrir elles-mêmes les volets de la préparation à l'emploi. Les agences d'aide à l'employabilité offrent déjà des ateliers de recherche d'emploi et pourraient servir de ressource aux pourvoyeurs de services qui pourraient adapter le contenu aux aptitudes des apprenants; ou comme autre possibilité, les agences d'emploi pourraient présenter elles-mêmes les volets de préparation à l'emploi. Ceci peut s'avérer un autre exemple démontrant comment le CAFA pourrait coordonner le développement d'une programmation intégrée.

5.4 S'intégrer aux services de guichet unique des autres organismes

Les agences d'aide à l'employabilité ne sont pas les seuls organismes souhaitant voir le CAFA s'établir dans leurs locaux. Ontario au travail est en train de créer deux centres multiservices (un dans le comté de Prescott et l'autre dans Russell) pour mieux desservir sa clientèle. Le but est de créer avec le temps, un point d'entrée pour mieux desservir sa clientèle : le soutien et l'éligibilité à l'aide sociale, l'évaluation et l'aiguillage relativement à la formation, l'information sur la garde d'enfants, les ateliers de recherche d'emploi, etc. L'approche est semblable à celle des CLSC (Centre local de services communautaires) au Québec qui regroupe plusieurs services sous un même toit.

OT aura peut-être la possibilité d'offrir gratuitement au CAFA de l'espace pour des bureaux dans le but d'amoindrir la pression que représente le besoin de financement sûr et permanent du CAFA pour assurer sa survie. À titre de principale agence d'aiguillage, DRHC pourrait être intéressé à des dispositions semblables. Cependant, les coûts du loyer et de l'administration sont une petite partie du budget global du CAFA. La réserve quant au partage de locaux avec une autre organisation qui ne soit pas un organisme de formation est que le CAFA ne serait plus perçu comme étant un organisme neutre, et on craint que la confusion règne parmi les clients et les partenaires si les services sont offerts à partir des locaux d'un autre organisme.

Une autre question relative aux partenariats, est la difficulté qu'ont les organisations à travailler en fonction d'un objectif commun et de partager leurs ressources dans ce but.

"Nous savons que la tendance favorise l'intégration des services; cependant, la cohabitation peut être difficile. L'union des forces et le partage des ressources ne donnent pas nécessairement des résultats positifs quand les partenaires ne sont pas du même avis."

Ceci soulève la question du défi du CAFA, un organisme créé par le secteur de l'éducation et de la formation, soit de travailler avec différents secteurs tels que les services sociaux et les agences d'aide à l'employabilité. Les questions des politiques et du mandat étant complexes et difficiles à résoudre dans un climat politique en évolution et dans un monde de ressources de plus en plus rares, se situent au-delà du défi de développer des relations de travail réussies.

5.5 Utiliser le CAFA comme forum pour la planification des services de formation dans Prescott-Russell

En matière de réseaux de planification de l'alphabétisation, l'Est ontarien ressort de l'ordinaire. À cause de sa situation linguistique, deux réseaux de planification parallèles existent ici.

L'Upper Canada District School Board est un membre du **Literacy Services Planning Group** qui est l'organisme coordonnant les services d'alphabétisation et de compétences de base dans Prescott-Russell et Stormont-Dundas-Glengarry.

Les pourvoyeurs de services en français dans Prescott-Russell coordonnent leurs services avec l'aide du conseiller de l'AFB du MÉFO. En plus, ils sont actifs au sein du **Réseau des services d'alphabétisation et de formation de base de langue française de l'Est ontarien**, un réseau régional de plus grande envergure qui regroupe les pourvoyeurs de services en français de Kingston, Ottawa-Carleton, Prescott-Russell et Stormont-Dundas-Glengarry.

La structure du CAFA est unique, de telle sorte qu'il regroupe non seulement les pourvoyeurs de services d'alphabétisation, mais aussi tous les pourvoyeurs de formation de la région. Il est aussi le seul forum où les pourvoyeurs de services francophones et anglophones se rencontrent régulièrement. Puisque son but principal est d'offrir un service d'évaluation et d'aiguillage centralisé, le CAFA n'a pas un mandat de planification qui relie les « systèmes » éducatifs comme tels. Néanmoins, il aide aux services à revoir et à mieux coordonner leurs activités, et offre un vue d'ensemble de ce qui est offert dans la communauté.

D'une manière, puisque le CAFA est lié à une gamme complète de services éducatifs, il peut être avantageux pour la communauté d'utiliser ce forum dans la planification de ses services. La neutralité du CAFA peut être favorable dans ce cas. Cela pourrait s'étendre au-delà de la planification des services traditionnels d'alphabétisation et devenir un outil de planification et de coordination pour tous les programmes d'éducation et de formation dans Prescott-Russell qui peuvent aussi être reliés aux besoins du marché du travail. Cependant, pour réussir, il faudrait que toutes les directions du ministère de l'Éducation et de la Formation et les bailleurs de fonds concernés « embarquent ». Nous ne connaissons pas leur point de vue sur la question.

Le besoin de cohésion est évident sur la scène locale en termes de l'allocation des ressources du MÉFO et de DRHC dans la région pour répondre aux besoins des apprenants adultes et des employeurs. La Commission de formation de l'Est ontarien, puisqu'elle est bien placée pour percevoir les besoins généraux de formation et ceux du marché du travail et fixer les priorités, pourrait jouer un rôle-clé à l'appui de cette initiative.

5.6 Offrir le service dans les comtés voisins

Suite à la suggestion de DRHC, des discussions eurent lieu lors de l'implantation initiale du CAFA pour que celui-ci offre ses services dans Stormont-Dundas-Glengarry. Du point de vue administratif de DRHC, cette option était valable. La Commission de formation de l'Est ontarien dessert aussi les cinq comtés. Bien que ce soit possible en terme d'opération, on doit d'abord traiter des différences culturelles et linguistiques importantes. L'autre difficulté avec cette

initiative d'expansion, est relative au territoire desservi par les partenaires du CAFA : la plupart n'offrent des services que dans les comtés de Prescott ou Russell. On perçoit un plus petit territoire comme moyen plus efficace de découvrir qui sont les clients et d'obtenir l'engagement des partenaires locaux. L'ajout d'organisations partenaires de Stormont-Dundas-Glengarry ferait tripler ou quadrupler le nombre de partenaires, rendant ainsi les choses impossibles. De toute manière, le Tri-County Literacy Council à Cornwall offre déjà aux apprenants de SDG un service d'évaluation et d'aiguillage en anglais. Le centre d'alphabétisation J'aime apprendre compte offrir des services semblables en français.

"Il vaut mieux demeurer petit et s'en tenir à bien faire ce qu'on fait dans Prescott-Russell."

5.7 Étendre les efforts de recrutement dans le secteur industriel

Au fur et à mesure que le CAFA pénètre dans le secteur industriel, les avantages deviennent de plus en plus évidents pour ses partenaires, surtout en matière de prévention.

"Si on avait pu accéder à l'usine Amoco Fabrics l'année précédant l'annonce de sa fermeture, ça aurait pu faire toute la différence. Une partie des travailleurs auraient pu déjà s'orienter vers la formation. Nous aurions eu un profil de l'alphabétisme de certains d'entre eux, qui aurait servi de ligne de base. À l'heure actuelle, la plupart des travailleurs sont sous le choc après avoir reçu la nouvelle qu'ils perdront leur emploi. La dernière chose à laquelle ils pensent c'est de retourner aux études. Ce que nous voulons surtout éviter c'est que les mêmes travailleurs soient encore mis à pied et qu'ils aient de la difficulté à trouver du travail une seconde ou une troisième fois à cause de faibles niveaux d'alphabétisme."

Les efforts de recrutement dans le cadre du projet « Perfectionnement en milieu de travail » ont connu du succès. Des cours spécifiques pour des groupes de travailleurs furent organisés avec le soutien des établissements de formation. Cependant, la plupart des travailleurs s'inscrivent à des cours d'intérêt général (ex. compétences en informatique) et ne passent pas par un protocole d'évaluation formelle utilisé principalement dans les programmes d'alphabétisation ou de cours crédités pour adultes.

Les compagnies d'avant-garde perçoivent les avantages d'attirer et de conserver une main d'œuvre qualifiée et formée. Cependant, les nombres de travailleurs pouvant être approchés ainsi sont limités.

"Certaines corporations multinationales non-syndiquées ne sont pas intéressées par les services du CAFA. Elles ne veulent pas perdre leur main d'œuvre « bon marché » qui leur permet d'être concurrentielles ; si les travailleurs deviennent mieux instruits, ils chercheront des emplois mieux rémunérés. Voilà pourquoi il est crucial de diversifier l'économie."

L'enjeu est la volonté de l'industrie à défrayer une partie du coût des services du CAFA. La « résurrection » par le MÉFO du programme d'alphabétisation en milieu de travail peut aider à promouvoir les services du CAFA en donnant une plus grande visibilité et crédibilité aux

initiatives d'alphabétisation en milieu de travail. Cependant, il ne semble pas que des fonds seront débloqués pour financer le programme.

La formation professionnelle ou le perfectionnement est un autre secteur où un besoin est perçu en milieu de travail. Pour le moment, les industries qui ont besoin de formation utilisent des ressources internes ou retiennent la Cité collégiale à contrat.

5.8 Viser les petites et moyennes entreprises

Jusqu'à présent, on s'en est tenu principalement au recrutement des grandes industries. À moyen terme, les efforts pourraient s'orienter vers les services aux petites et moyennes entreprises qui créent plus d'emplois que les plus grands employeurs. La plupart ne disposent pas de budgets pour la formation, bien que les travailleurs des petites entreprises soient de parfaits candidats pour le perfectionnement. On estime que 50 % de la population active de la région ne possède pas le niveau d'alphabétisme nécessaire pour être concurrentielle sur les marchés mondiaux.

5.9 Offrir des services spécialisés dans les milieux de travail

En plus d'offrir des services d'évaluation et de faire en sorte que les pourvoyeurs de services offrent en milieu de travail, des cours conçus en fonction des besoins, le CAFA pourrait considérer offrir des services de soutien aux entreprises dont la main d'œuvre affiche de faibles niveaux d'alphabétisme. Par exemple, une analyse de la facilité de lecture des manuels qu'utilisent les travailleurs pourraient mener à une rédaction en langage plus simple. Les services d'alphabétisation pourraient s'avérer les meilleurs organismes pour offrir ce genre de service, même si ce n'est pas un des cinq services essentiels visés par la section Alphabétisation et formation de base du MÉFO.

5.10 Planifier et former les ressources humaines

Le CAFA pourrait éventuellement jouer un rôle de « courtier » assurant le lien entre les individus cherchant ses services et les besoins exprimés sur le marché du travail. Il pourrait aussi coordonner l'achat de cours spécialisés exigeant une expertise externe pour les groupes de personnes qui en font la demande.

"Si nous voulons que les gens de la région demeurent dans Prescott-Russell, nous devons développer une meilleure compréhension de la structure de l'emploi. Les personnes doivent être dirigées vers les ouvertures. Par exemple, au cours des 10 à 15 prochaines années, le secteur agro-alimentaire de la région connaîtra une croissance rapide. En plus d'adopter une attitude proactive pour attirer les industries dans la région, nous devons collaborer avec les conseillers en orientation dans les écoles pour les informer sur les voies les plus prometteuses. Nous devons travailler avec les services d'emploi aux niveaux provincial et fédéral. Nous ne parlons pas seulement de créer de nouveaux emplois, mais aussi de conserver ceux qui existent présentement. Les efforts pour améliorer les niveaux d'alphabétisme permettront aux gens de conserver leurs emplois. Les organismes de développement économique doivent adopter cette stratégie."

Le CAFA peut aider à identifier les besoins locaux de formation relativement aux emplois

disponibles dans la région. Les données compilées par le CAFA pourraient éventuellement être utiles à DRHC, à la Commission de formation de l'Est ontarien et aux organismes de formation pour déterminer quelles nouvelles formations offrir. Les industries qui considèrent s'établir dans la région pourraient communiquer avec le CAFA à titre de source d'information pour le profil de la main d'œuvre.

"Encore combien de nouvelles coiffeuses le marché local peut-il absorber?
Peuvent-elles gagner leur vie en pratiquant ce métier étant donné la concurrence?
Quelles autres options y a-t-il si le marché de la coiffure est saturé?"

Le fait qu'il n'y ait pas actuellement de lien direct entre l'évaluation axée sur le but du CAFA et le marché du travail, est une faiblesse importante. Afin de poursuivre dans cette voie, il est évident que le CAFA doit posséder une solide compréhension et une analyse approfondie des besoins locaux du marché du travail. Cela pourrait aussi influencer d'autres joueurs tels que les agences d'aide à l'employabilité, les agences de développement économique, la Commission de formation de l'Est ontarien, etc., qui sont intéressés à mieux coordonner les besoins présents et anticipés en fonction de programmes de formation actuels et futurs. Quand il aura effectué ce travail, le rôle du CAFA sera alors d'aiguiller les apprenants vers les programmes appropriés.

"Les activités du CAFA et de la Commission de formation pourraient se compléter merveilleusement bien : le CAFA évalue les besoins et les compétences des clients, tandis que la Commission évalue les besoins de formation des employeurs. Il doit y avoir une plus étroite collaboration entre ces deux organismes."

Incidentement, plusieurs initiatives récemment entreprises permettront une meilleure compréhension du marché du travail régional. Un sondage sur les besoins des employeurs de la région et un profil des compétences de la main-d'œuvre sont présentement entrepris par la Commission de formation de l'Est ontarien dans les cinq comtés de l'Est. Une autre étude sur la maintenance et l'expansion des entreprises manufacturières de Prescott-Russell est menée. Ces études aideront à cerner les forces et les lacunes du marché du travail et à souligner les besoins de formation. Un comité consultatif multisectoriel a été mis sur pied par le député provincial de Glengarry-Prescott-Russell pour développer une stratégie de formation afin d'avoir une main-d'œuvre mieux formée. Le projet $A + B = S$ qui relie les niveaux plus élevés d'alphabétisme au développement économique en passant par la mobilisation et la participation de la masse est un autre exemple d'une nouvelle sensibilisation qui naît dans la région. Son but est de doubler au cours des cinq prochaines années, le nombre d'apprenants qui sont inscrits dans les programmes d'alphabétisation. Toutes ces initiatives visent à explorer les moyens de travailler ensemble et de partager les ressources qui favoriseront le changement.

Il reste à voir si les actions concrètes résulteront de ces initiatives. On espère qu'elles mèneront à l'inscription accrue des apprenants dans les programmes d'alphabétisation et de compétences de base et à la création de programmes de formation postsecondaire et spécialisée dans la région.

5.11 Relier le protocole d'évaluation et d'aiguillage à l'orientation des carrières

Plusieurs partenaires soulevèrent cette option. Il semble exister un besoin dans la communauté pour un service d'orientation des carrières, qui engloberait le protocole d'évaluation et

d'aiguillage du CAFA. Tout en complétant leur choix initial de formation, certains clients du CAFA auront le goût de poursuivre leur éducation (incluant le postsecondaire) et auront besoin de conseils sur les programmes et les professions potentiels où la demande existe.

Les agences d'aide à l'emploi offrent une partie des activités de counseling professionnel à des groupes cibles spéciaux, mais au sein du CAFA, il n'y a pour l'instant aucun lien entre l'évaluation des résultats, les besoins de l'apprenant et la demande du marché du travail. Pour être efficace, le counseling professionnel devrait être fait par des conseillers en orientation qualifiés et accrédités qui sont au courant des développements s'effectuant sur le marché du travail. La Cité collégiale prend les mesures pour offrir des services de counseling en réorientation des carrières dans la région. Cependant, les frais exigés pour ce service ne le rendront pas tellement accessible.

5.12 Augmenter la participation au programme d'adaptation de la main d'oeuvre

La récente annonce de la fermeture de l'usine AMOCO Fabrics à Hawkesbury a démontré le besoin d'une approche concertée par le CAFA et ses partenaires. Il y eut un peu de confusion autour de cet événement, puisque chaque pourvoyeur de services avait été invité à communiquer individuellement avec le directeur de l'usine. Le CAFA aurait plutôt dû jouer un rôle de coordonnateur. Le CAFA a depuis, en collaboration avec ses partenaires, développé une politique sur l'approche à adopter dans le cas de futures fermetures d'usines ou de mises à pied massives. À la fin, étant une compagnie multinationale, AMOCO préféra utiliser ses ressources internes pour évaluer les besoins de ses travailleurs et refusa les offres d'aide de la communauté.

Le conseiller du MÉFO pour le Programme d'adaptation de la main d'oeuvre a indiqué à une réunion du Comité de développement qu'il aimerait que le CAFA fasse l'évaluation des besoins de formation (y compris le dépistage de l'analphabétisme) des travailleurs mis à pied suite à la réduction du personnel ou à la fermeture d'usines. Ceci serait en complément au travail effectué à contrat par le Centre de services à l'emploi de Prescott-Russell et la Cité collégiale (le campus de Hawkesbury) qui ont réalisé dans le passé une évaluation exhaustive des besoins de travailleurs licenciés.

Il faudrait, dans le cadre des fermetures d'usines et des mises à pied massives, que le CAFA soit reconnu dans la communauté et par les employeurs comme ressource pour les travailleurs mis à pied qui aimeraient faire évaluer leurs compétences académiques ou leur niveau d'alphabétisme.

5.13 Adopter un rôle d'évaluateur central des cinq niveaux de l'AFB

Voici une idée qui fut adaptée du domaine de l'ESL (anglais langue seconde). Le programme d'alphabétisation et de compétences de base du MÉFO prévoit cinq niveaux pour l'évaluation et la progression des apprenants. Ces cinq niveaux représentent un continuum des niveaux de l'AFB. Il est concevable que le MÉFO s'engage dans la même voie que l'ESL et finance un système d'évaluation centralisé sur l'étendue de la province. À l'aide d'une approche d'indicateur-repère, le CAFA deviendrait un évaluateur central et offrirait une évaluation objective aux personnes qui veulent ou ont besoin de faire réévaluer leur niveau d'alphabétisme en cours de formation. L'évaluation serait fondée sur un portefeuille qui démontrerait les résultats académiques d'un apprenant, ainsi que ses forces quant à l'autodidactisme et l'auto-gestion. L'évaluation faite par

les pourvoyeurs de services se poursuivrait à des fins internes. Cette approche est aussi un moyen de renforcer le processus communautaire de la reconnaissance des acquis chez les apprenants.

5.14 Agir comme ressource

Le CAFA complète présentement la première phase du projet de recherche-action financé conjointement par le Secrétariat national à l'alphabétisation et le ministère de l'Éducation et de la Formation. Dans la Phase II qui était prévue en 1999-2000, le CAFA prévoyait partager l'expérience du CAFA avec les pourvoyeurs de services francophones intéressés qui œuvrent dans d'autres régions. On planifiait de rendre disponible l'information, la formation et le soutien concernant l'élaboration d'un système d'évaluation et d'aiguillage centralisé. Les nouvelles connaissances provenant d'autres régions pourraient « enrichir » le modèle de base. Puisque le financement n'a pas été accordé, il sera plus difficile au CAFA de jouer un rôle d'appui auprès d'autres organismes intéressés à démarrer un système d'aiguillage.

Conclusion

Comme on peut voir par la vaste gamme de scénarios futurs possibles identifiés par les organismes partenaires, le CAFA soulève beaucoup d'enthousiasme et présente de nouvelles possibilités. Parce qu'il a obtenu du succès dans les premiers stades de son existence, les gens constatent son potentiel et perçoivent des mandats élargis. Comme le dit le petit dicton, on doit cependant être capable de marcher avant de pouvoir courir. Le CAFA fonctionne à petite échelle, est relativement nouveau et quelque peu fragile. Il ne reçoit aucun financement permanent et n'est pas incorporé. Il n'a même pas fini de développer son propre potentiel, comme par exemple dans le comté de Russell. Il est évident que le CAFA ne dispose pas des ressources nécessaires pour lui permettre de réaliser toutes ces initiatives futures. Il doit conséquemment procéder avec précaution, en choisissant stratégiquement les voies qui appuient et renforcent son mandat actuel et qui ne chevauchent pas les services qui existent déjà.

Partie 6: Le modèle du CAFA, vu de l'extérieur

À titre de rédactrice de l'histoire ou étude de cas du CAFA, voici quelques réflexions d'une personne de l'extérieur. Mes observations s'appuient sur la lecture d'une documentation exhaustive et sur une vingtaine d'entrevues auprès des partenaires, du personnel et des clients du CAFA.

6.1 Observations générales

Ce qui frappe d'abord, c'est que les personnes associées au CAFA ont une compréhension de l'historique et des origines de l'organisme qui varie énormément en fonction du moment à lequel elles se sont engagées. Les partenaires qui ont embarqué plus tard dans le processus ne connaissent pas le travail intensif de défrichage qui a été nécessaire pour rassembler en 1994 les pourvoyeurs de services de formation et les amener à s'entendre sur un protocole commun d'évaluation et d'aiguillage. Le Centre d'alphabétisation de Prescott n'est pas toujours reconnu ou crédité pour son rôle comme instigateur et souteneur du processus. Plusieurs partenaires ne comprennent pas ou n'apprécient pas pleinement les efforts nécessaires pour créer de toutes pièces un nouvel organisme communautaire.

L'histoire du CAFA va au-delà de la mise sur pied d'un système d'évaluation et de référence. C'est également un processus de création de coalition, de développement communautaire et de recherche de consensus. L'élan original n'avait pas une source externe, comme un programme ou une politique gouvernementale. Le CAFA a été construit avec les ressources, les capacités et les habiletés de la communauté. Son histoire montre que l'évolution d'un nouvel organisme dépend largement sur la bonne combinaison de personnes engagées et sur les circonstances propices à l'émergence d'une nouvelle structure.

Si l'on retourne aux motivations premières (Section 1.3), nous voyons que plusieurs des problèmes associés au recrutement, à l'évaluation et à l'aiguillage ont été réglés. Sur ce plan, il s'agit d'une réussite.

6.2 Les différences entre le CAFA et d'autres systèmes d'évaluation et d'aiguillage

Bien que le CAFA soit un modèle innovateur, il existe d'autres modèles dans d'autres régions. On peut avoir, par exemple, un groupe de pourvoyeurs de services qui s'entendent sur un système d'admission et d'évaluation. Parfois, un pourvoyeur est mandaté par les autres pour faire l'évaluation. Ailleurs, tous les pourvoyeurs contribuent financièrement à un système commun. Cependant, ces modèles ne sont pas comparables à celui du CAFA qui possède plusieurs caractéristiques qui le différencient des autres structures d'évaluation et d'aiguillage:

- a) Le CAFA et ses partenaires ont développé un **guichet unique, ainsi que des outils et des procédures communs** pour l'évaluation et l'aiguillage des apprenants adultes. On est bien loin

de simplement travailler avec des évaluations comparables administrées par plusieurs pourvoyeurs de services.

- b) Le CAFA n'est pas centralisé dans un seul lieu physique, car il compte plusieurs points de services. Il ne s'agit pas d'un centre multiservices («one-stop service») à partir duquel plusieurs services sont offerts. Le CAFA **se concentre uniquement sur l'évaluation des compétences nécessaires pour s'inscrire à un programme de formation**. D'autres agences évaluent les compétences en employabilité.
- c) Le CAFA repose sur une **vaste coalition multisectorielle** qui va au-delà des réseaux des pourvoyeurs de services en alphabétisation et en éducation des adultes. La participation d'Ontario au travail assure l'appui et l'engagement des comtés-unis de Prescott-Russell et du ministère des Services sociaux et communautaires. Le gouvernement fédéral est impliqué: Développement des ressources humaines Canada agit en temps que bailleur de fonds et agence référente. Il existe une entente que OT et DRHC vont aiguiller systématiquement leurs clients au CAFA. D'autres partenaires comme les municipalités et les agences d'aide à l'employabilité complètent le cercle. Au sein du forum que constitue le CAFA, **les services d'alphabétisation sont traités comme des partenaires égaux** par les autres joueurs-clés, ce qui n'était pas toujours le cas jusqu'à récemment.
- d) Des partenariats ont été formés entre les agences référentes et les organismes de formation, avec **le CAFA comme intermédiaire** qui met les clients en contact avec le bon programme de formation. Ceci a eu pour effet de créer une **interdépendance saine** et une **situation gagnante-gagnante**. Le CAFA et ses partenaires ont adopté une **approche qui met le client au centre du service** et ils orientent leurs efforts pour mieux rejoindre la clientèle difficile à rejoindre et à desservir.
- e) **Le CAFA n'est pas un pourvoyeur de services**. S'il l'était, il y aurait une perception de conflit d'intérêt et il serait difficile pour le CAFA de ne pas être vu comme juge et partie. Sa neutralité est un atout indéniable et son indépendance ne sera que renforcée lorsqu'il deviendra un organisme incorporé.
- f) Le CAFA fait du «**recrutement proactif**», ce qui a pour effet d'amener plus d'apprenants dans les programmes de formation pour adultes. Le CAFA tente de rejoindre les apprenants potentiels, là où ils se trouvent. Par exemple, les travailleurs en industrie sont rejoints en milieu de travail. Avec une telle approche, il attire des apprenants qui ne se seraient probablement pas inscrits à un programme en premier lieu. Il les dirige vers le programme de formation qui répond le mieux à leur besoins. Ce faisant, il augmente chez les apprenants les chances de réussite et crée en eux le désir de continuer à apprendre.

6.3 Les défis du CAFA

Le CAFA fait face à plusieurs défis sur le plan organisationnel, qu'il sera nécessaire d'aborder au cours de la prochaine année et dans le cadre de la planification stratégique à venir:

- atteindre la viabilité financière à long-terme
- démontrer aux bailleurs de fonds les retombées positives de l'approche
- bâtir de meilleurs ponts entre la formation et l'employabilité

- soutenir l'élan initial
- rejoindre de nouvelles clientèles
- devenir plus présent et visible dans le comté de Russell
- adopter des pratiques inspirées du monde des affaires
- inviter d'autres partenaires à s'engager dans la gestion du CAFA
- incorporer et structurer le CAFA en une entité autonome
- former un conseil d'administration avec une représentation équitable de la communauté, des pourvoyeurs de services, des bailleurs de fonds et des agences
- développer une vision unifiée
- choisir des orientations futures qui sont en accord avec son mandat et les ressources disponibles.

Le CAFA devra continuer de faire preuve d'innovation et devra repenser ses opérations et inventer au besoin de nouvelles façons d'offrir ses services. Il devra prendre des décisions sur des questions épineuses. Par exemple, que doit-on favoriser: un accès accru ou la protection de la neutralité de l'organisme? On pourrait concevoir que le CAFA n'a pas besoin d'avoir ses propres quartiers généraux et qu'il pourrait se passer d'un bureau qui a beaucoup de visibilité. À la place, le service serait offerts sur les lieux, là où se trouve la clientèle: en milieu de travail, aux bureaux de DRHC, de OT et des agences d'aide à l'employabilité, dans les centres de formation pour adultes, etc. Cependant, si le service est aussi décentralisé, le CAFA peut-il être continuer à être perçu comme étant neutre par les clients et les partenaires?

Le CAFA est fragile – tant sur le plan organisationnel que financier – et continuera à l'être pendant un certain temps encore. Pour utiliser une analogie du domaine de la nature, l'oisillon doit devenir assez fort avant qu'il ne puisse quitter le nid. Ses parents, le Comité de gestion du CAFA, craignent que le jeune oiseau ne s'écrase, et peuvent parfois être perçus comme faisant de la surprotection. Ils veulent, bien entendu, créer les meilleures conditions possibles pour son vol en solitaire de manière à assurer sa réussite comme être autonome. Le CAFA a maintenant besoin d'être adopté par une famille élargie qui prendra bien soin de lui et qui l'appuiera.

6.4 Les besoins de la communauté et le rôle du CAFA

Quelques-uns des partenaires du CAFA ont parlé des besoins de la région et l'implication possible du CAFA. Plusieurs de ces besoins ne font pas partie du mandat actuel du CAFA, mais ils concernent le mandat de plusieurs de ses partenaires:

- 1) une population plus alphabétisée qui valorise l'apprentissage continu;
- 2) une évolution sociale et culturelle, surtout chez la population franco-ontarienne qui n'a pu avoir accès à l'éducation dans le passé;
- 3) un accès accru à des programmes locaux d'études postsecondaires;
- 4) des emplois qui peuvent utiliser les compétences de travailleurs mieux formés et plus qualifiés;
- 5) des liens plus étroits entre les programmes de formation et les besoins du marché du travail;
- 6) des liens accrus entre les organismes de formation et les organismes d'aide à l'employabilité;
- 7) des services d'orientation de carrière pour adultes.

Comme en témoigne la section 5 sur les avenir possibles, on ne manque pas d'idée quant aux rôles multiples que le CAFA pourrait jouer. Étant donné que c'est le seul forum multisectoriel qui réunit à la même table autant d'organismes et d'agences, ceci dans les deux langues et pour les

deux comtés, il est tentant pour les parties prenantes de donner au CAFA un mandat élargi afin de satisfaire certains des besoins de la communauté. Les décideurs du CAFA se doivent se procéder avec prudence et de n'investir que dans des activités qui ne dédoublent pas et qui complètent des services existants.

Bien que nous ayons formulé des recommandations générales, nous nous sommes retenus de proposer des voies précises à suivre, en raison de la planification stratégique qui se déroulera prochainement. Nous espérons que ce rapport sera utile au CAFA et à ses partenaires dans ses délibérations.

6.5 Conclusion

Le CAFA fait partie d'un vaste mouvement ou «projet de société» qui fait son apparition dans Prescott-Russell et Stormont-Dundas-Glengarry. De plus en plus de décideurs prennent conscience que la prospérité de la région et les occasions de développement économique et sociale reposent largement sur l'amélioration des niveaux d'alphabétisme. Des personnes plus instruites ont de meilleures chances d'obtenir des emplois mieux rémunérés, ce qui a pour effet d'augmenter l'activité économique et la qualité de vie du milieu.

La capacité du CAFA de démontrer les liens entre des niveaux d'alphabétisme supérieurs et le développement économique déterminera en grande partie sa réussite à obtenir du financement à long terme. Un travail de sensibilisation reste à faire auprès des politiciens à tous les niveaux pour les conscientiser à l'impact du CAFA et pour obtenir leur appui.

Il n'y a aucun doute que le CAFA est un modèle viable qui fonctionne pour les comtés de Prescott-Russell. (La grande question est de savoir s'il est viable à long terme). Tous les joueurs clés sont à la table. Le niveau de concertation et de collaboration est sans précédent. La réussite du CAFA repose d'abord sur la participation et l'appui de ses partenaires. À notre connaissance, il n'existe aucune structure semblable en Ontario français, notamment en milieu rural.

Un facteur qui a contribué à faire de cette expérience une réussite est le fait qu'il s'agit d'un petit milieu où il y a un nombre restreint de partenaires et quasiment aucun dédoublement ou chevauchement dans les programmes de formation. Un autre facteur est ses origines communautaires, c'est-à-dire que le CAFA n'est pas une créature d'un programme gouvernemental. Il existe à l'extérieur du cadre bureaucratique.

Bien que ce modèle ne puisse pas et ne devrait pas être reproduit exactement tel quel ailleurs (une approche uniforme ne fonctionnerait pas dans ce domaine), les instruments et protocoles du CAFA pourraient être adaptés à d'autres régions. À mesure que l'expérience du CAFA devient mieux connue, le modèle pourrait avoir un effet d'entraînement et convaincre les administrateurs de DRHC, d'Ontario au travail et du MÉFO qu'un guichet unique pour l'évaluation et l'aiguillage est une étape initiale rentable afin de mieux desservir la clientèle et d'instaurer une planification et une programmation intégrées.

Épilogue

Après que l'ébauche du rapport sur le CAFA ait été distribuée aux membres du Comité de développement, trois rencontres ont eu lieu en juin 1999.

Rencontre n° 1 avec le Comité de développement

Le Comité de développement s'est rencontré le matin du 8 juin pour discuter de l'ébauche de l'étude de cas. Les points saillants du rapport ont été présentés. Les partenaires qui se sont joints plus tard au CAFA étaient heureux d'en savoir plus sur son histoire. Les membres ont indiqué que, dans l'ensemble, l'histoire reflétait fidèlement l'évolution et les défis qu'a connus le CAFA. Seuls quelques changements mineurs ont été proposés.

Le Comité a été invité à réagir au rapport et à examiner le CAFA dans un contexte plus large. Le CAFA a toujours eu comme priorité de mettre les besoins du client au-dessus de tout. Les apprenants ont des besoins différents (formation, aide à l'employabilité, etc.). Toutefois, aucun organisme dans Prescott-Russell ne regarde le client comme une personne entière et n'a comme mandat d'identifier comment ses besoins peuvent être le mieux comblés. Présentement, le CAFA s'occupe surtout de l'évaluation initiale des besoins de formation et des compétences de base; il oriente les apprenants vers le programme de formation approprié; il assure une partie de la transition entre les programmes et suit la progression des clients. Il n'a toutefois que peu d'influence sur la nature de la programmation offerte aux clients. Si l'on regarde la place du CAFA dans ce cadre plus large, la question qui se pose est la suivante: est-ce que le CAFA veut élargir son approche afin de desservir les besoins différents des clients?

Le CAFA devrait également se pencher sur d'autres questions connexes: quels sont les besoins de la communauté? Qui devrait décider ce que sont ces besoins? Qui devrait y répondre? Étant donné qu'aucun organisme n'a le mandat de définir ce que sont les besoins, ce sont les organismes et les bailleurs de fonds qui, en isolation, décident ce que sont ces besoins. En même temps, il est clair qu'on ne peut pas s'attendre à ce que le CAFA réponde à tous les besoins de la communauté.

Il y avait un consensus au sein du Comité de développement que le CAFA doit documenter la réussite de ses clients afin de démontrer aux bailleurs de fonds et à la communauté les économies réalisées par les organismes de formation et les agences référentes. Un plaidoyer solide doit être présenté au ministère de l'Éducation et de la Formation, au ministère des Services sociaux et communautaires, aux municipalités et au gouvernement fédéral. Une autre priorité est de consolider le travail existant du CAFA.

Si le CAFA décide d'élargir son mandat, le groupe devrait se concentrer sur de nouveaux projets qui provoquent de l'enthousiasme chez les gens afin de susciter un engagement soutenu et l'appui de la communauté.

Dans une perspective provinciale, le CAFA est en avance d'autres communautés parce qu'un consensus a été atteint parmi les joueurs clés sur un outil d'évaluation commun qui a été

développé collectivement. Les partenaires ne se concentrent plus simplement sur le dédoublement des programmes et sont prêts à bâtir un avenir commun ensemble.

Rencontre n° 2 avec des personnes clés

Dans l'après-midi du 8 juin, une deuxième rencontre a eu lieu avec des personnes clés du milieu, y compris des directions de programmes et des bailleurs de fonds éventuels. Le but de la rencontre était de sensibiliser des décideurs aux réalisations et aux défis du CAFA et d'explorer les possibilités de financement à long terme. Après une présentation sommaire du CAFA, les questions de coût et de retour sur l'investissement ont été soulevées. Certains partenaires ont parlé des bénéfices du CAFA. Par exemple, pour Ontario au travail, le CAFA fournit une évaluation neutre des compétences de base des apprenants – une économie de temps appréciable pour le personnel d'OT. Pour les conseils scolaires, le CAFA a signifié une augmentation des inscriptions aux cours crédités pour adultes.

La préoccupation qui a été soulevée est que la contribution financière des partenaires doit se faire de façon équitable. On a fait remarquer que le CAFA fait davantage que simplement évaluer et aiguiller les apprenants à un programme de formation: il stimule la collaboration et le réseautage entre partenaires qui travaillent ensemble dans un esprit d'amélioration continue pour mieux desservir les clients. Si Ontario au travail demandait à un de ses employés de faire à partir de ses bureaux l'évaluation des compétences de base de ses clients, ceci irait à l'encontre du but poursuivi par le CAFA.

Le CAFA est appuyé financièrement par le gouvernement fédéral (par l'entremise de DRHC) et par le gouvernement municipal (par l'entremise d'OT éventuellement). Le gouvernement provincial est le seul palier de gouvernement qui n'a pris aucun engagement de financer le CAFA (autre que des fonds pour un projet pilote octroyés conjointement par le ministère de l'Éducation et de la Formation et le Secrétariat national à l'alphabétisation). Les personnes présentes à la réunion souhaitent que le MÉF participe financièrement. Cette responsabilité ne devrait pas revenir seulement à la Section alphabétisation et formation de base. D'autres programmes tels que les cours crédités pour adultes et la formation professionnelle bénéficient d'une évaluation centralisée, qui est combinée avec un recrutement proactif des apprenants.

Un représentant de la Commission de formation de l'Est ontarien a offert d'obtenir du financement pour la préparation d'un plan d'affaires pour le CAFA, qui serait élaboré à partir du plan stratégique développé par le Comité de développement. Le plan d'affaires analyserait les coûts du service et documenterait les bénéfices du CAFA aux partenaires et aux contribuables. Il identifierait aussi des sources de financement.

Une autre rencontre avec le même groupe de personnes clés est prévue pour l'automne.

Rencontre n° 3 avec le Comité de développement

L'objectif de la rencontre du 22 juin était d'examiner des pistes d'avenir possibles pour le CAFA et de développer davantage une vision commune en explorant certaines des pistes décrites dans la section 5 du rapport. Dans un exercice d'association libre, les membres du comité ont été invités à

choisir un objet qui représentait leur perception du CAFA et de partager leurs observations avec le groupe. Leur perception du CAFA comme un point de rassemblement, une toile tissée de services complémentaires, une expérience innovatrice, un service neutre, etc. démontrait le respect qu'ils ont pour l'organisme, son mandat et son efficacité.

Le mandat actuel du CAFA a été revu par le groupe. Après avoir examiné et réagi aux 14 éléments ou scénarios décrits dans la section 5 de ce rapport, les membres du Comité de développement ont été invités à choisir les cinq scénarios qui, selon eux, sont prioritaires dans le développement du CAFA dans les trois à cinq prochaines années. Cet exercice fut fait individuellement, en utilisant un système de pointage numérique.

Pour faciliter la discussion, il a été proposé de **regrouper les 14 scénarios en trois catégories**:

- a) **Mandat actuel relié à la formation** (scénarios 1, 6, 7, 8, 13, 14).
- b) **Élargissement du mandat du CAFA** pour répondre à d'autres besoins des apprenants (scénarios 1, 2, 3, 4, 9, 11, 12).
- c) **Mécanismes de planification et de coordination** (scénarios 5, 10).

Les scénarios qui ont reçu le plus d'appui sont, en ordre de préférence:

- 1 – Créer un seul point d'accès pour les services d'éducation aux adultes (scénario 2).
- 2 – Relier le protocole d'évaluation et d'aiguillage à l'orientation des carrières (scénario 11).
- 3 – Viser les petites et moyennes entreprises (scénario 8).
- 4 – Augmenter la participation au programme d'adaptation de la main-d'œuvre (scénario 12).
- 5 – Fusionner la formation et l'employabilité en un centre multiservices ou un guichet unique (scénario 3).
- 6 – Utiliser le CAFA comme forum pour la planification des services de formation dans Prescott-Russell (scénario 5).

Si l'on se réfère aux catégories ci-dessus, on observe que deux des scénarios retenus ont trait au mandat actuel, trois favorisent un élargissement du mandat et un scénario est en fait un mécanisme de planification et de coordination.

Les **défis** du CAFA (section 4.3) furent ensuite discutés. Sur la question du financement, il est évident que l'incertitude entourant la création récente du ministère de la Formation, des Collèges et des Universités, de même que le transfert des pouvoirs fédéraux à la province en matière de formation de la main-d'œuvre compliqueront les efforts du CAFA à sensibiliser les hauts fonctionnaires au besoin d'investir dans des mécanismes communautaires d'évaluation et d'aiguillage.

Même si l'absence d'une structure autonome pour le CAFA n'est pas vue comme un obstacle, le Comité est d'accord que l'organisme devrait graduellement évoluer vers une structure distincte et permanente, ceci en dépit de l'absence d'un financement assuré. L'autonomie administrative est souhaitable, mais ce qui compte véritablement, c'est l'autonomie pédagogique. À cet égard, la neutralité du processus d'évaluation et la validité des outils rencontrent les attentes des partenaires. Bien que ceux-ci soient à l'aise avec les arrangements administratifs en cours, ils estiment qu'un organisme autonome élèverait le niveau d'engagement des partenaires et leur engagement dans la gestion du CAFA.

En ce qui a trait à la visibilité du CAFA, l'organisme n'a pas comme mandat actuellement de faire la publicité sur ses services ou de desservir le grand public. Il a été convenu qu'il faut d'abord renforcer les liens existants avec les organismes de formation et les agences référentes avant de monter une campagne de marketing destinée à inviter les adultes à poursuivre leurs études et à utiliser les services du CAFA.

Le Comité a ensuite fait un remue-méninges sur les **forces et atouts** du CAFA. Plusieurs des éléments identifiés se retrouvent dans les sections 4.2 et 6.2 de ce rapport.

On a ensuite demandé à chaque personne d'évaluer chacun des six scénarios retenus plus tôt par le groupe, en utilisant les **critères** suivants comme guide:

- 1 – Répond à des besoins importants de la communauté.
- 2 – Génère le support nécessaire dans la communauté.
- 3 – Est réalisable sans trop de résistance ou de difficulté.
- 4 – Me rend personnellement enthousiaste.
- 5 – Ne dédouble pas les services existants.
- 6 – Préserve la neutralité et l'indépendance du CAFA.

Voici les **résultats de cet exercice de priorisation**:

- 1 – Créer un seul point d'accès pour les services d'éducation aux adultes (scénario 2).
- 2 – Relier le protocole d'évaluation et d'aiguillage à l'orientation des carrières (scénario 11).
- 3 – Utiliser le CAFA comme forum pour la planification des services de formation dans Prescott-Russell (scénario 5).
- 4 – Augmenter la participation au programme d'adaptation de la main-d'oeuvre (scénario 12).
- 5 - Viser les petites et moyennes entreprises (scénario 8).
- 6 – Fusionner la formation et l'employabilité en un centre multiservices ou un guichet unique (scénario 3).

En raison du manque de temps, il n'a pas été possible de discuter de chaque scénario en détail. Cependant, quelques **constats** peuvent être tirés des résultats:

- le Comité voit le besoin de consolider les services de formation existants, que ce soit par la création d'un seul point d'accès pour les clients ou d'un forum régional de planification.
- les six scénarios sont l'expression de besoins importants de la communauté auquel on ne répond pas présentement.
- la plupart des options sont vues comme préservant la neutralité du CAFA.
- les scénarios portant sur le point d'accès unique et l'orientation de carrières sont ceux qui suscitent le plus d'enthousiasme.
- il existe un désir d'assurer que les apprenants reçoivent davantage d'information et d'appui lorsqu'ils recherchent un programme de formation qui correspond aux besoins du marché du travail.
- la fusion des programmes de formation et d'employabilité est considérée comme l'une des options les plus difficiles à réaliser.
- le travail auprès des petites entreprises et la participation au programme d'adaptation de la main-d'œuvre complète et élargit l'intervention en cours dans les industries manufacturières.

Il a été suggéré que les partenaires du CAFA doivent travailler à développer les services qui sont nécessaires pour répondre aux besoins identifiés de la communauté, plutôt que d'attendre que le gouvernement prescrive les priorités – surtout durant la période de transfert des programmes fédéraux. On a aussi remarqué que le développement du CAFA et la concertation véritable à ce jour, sont en soi un geste de courage qui amènent le milieu à offrir un service commun et nécessaire à de nombreux clients.

Maintenant que le CAFA a identifié des grandes orientations stratégiques, le prochain défi sera de choisir quelles priorités devraient être retenues. Un sous-comité a été formé pour revoir les résultats de la discussion et pour examiner chaque scénario (avec objectifs, moyens et résultats). Cette information fera alors partie du plan d'affaires qui sera élaboré cet automne.

Conclusion

L'amorce d'une planification stratégique et d'un plan d'affaires marque le début d'une importante étape dans l'évolution du CAFA. Ce sont les membres du Comité de développement eux-mêmes qui ont identifié les 14 pistes d'avenir décrites dans ce rapport. Ils ont aussi eu l'occasion de choisir de façon préliminaire les grandes orientations à privilégier pour les prochaines années. Cet engagement dans l'avenir du CAFA aidera à créer un sentiment d'appartenance et de prise en charge et contribuera à renforcer les assises de l'organisme.

Annexe A : Liste des personnes interviewées

Bertrand Rochon Personnel du CAFA
Carole Dupuy

Organismes de formation

Donald Lurette Centre d'alphabétisation de Prescott
Diane Dugas Comité de gestion
Louise Lalonde Moi, j'apprends

Diane Coombs Prescott-Russell Reading Program

Chantal Bertrand École des adultes de Prescott-Russell

Marie-Christine Gill La Cité collégiale

Gilbert Héroux Collège d'Alfred de l'Université de Guelph
Président, Comité de développement du CAFA

Agences référentes

Anne Comtois-Lalonde Ontario au travail
Johanne Portelance

Carole Léonard Développement des ressources humaines Canada

Pierre Leblanc IVACO Rolling Mills

André Roy Centre de services à l'emploi de Prescott-Russell
Caroline Arcand

André Rouleau Job Connect/Connexion emploi
Michel Guilbeault

Partenaires communautaires

Martin Bonhomme Ville de Hawkesbury

Autres

Marc Brabant Apprenant, Centre d'alphabétisation de Prescott
Debbie Fawcett Apprenante, École des adultes de Prescott-Russell
Nicol Vinette Ministère de l'Éducation et de la Formation
Robert Dupuis Ministère de l'Éducation et de la Formation
Denis Thibault Commission de formation de l'Est ontarien