

# **Manuel de ressources : guichet unique pour la formation des adultes**

**Tiré de l'expérience du CAFA :  
Centre d'aiguillage pour la formation des adultes**

Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)  
Hawkesbury, Ontario  
Automne 2000

*“There is no question that the CAFA is a viable model that works for Prescott-Russell Counties. All the key players are at the table. The level of collaboration and concertation is uncommon. The success of the CAFA rests foremost on its partners being involved and supportive. There are, to our knowledge, no similar structures in French-speaking communities, and specifically in rural communities in Ontario”...*

*“While this model cannot and should not be replicated exactly as is (there can be no “cookie cutter” approach in this area), the CAFA instruments and protocols could be adapted by other regions. As the CAFA experience becomes better known, it could snowball and convince HDRC, OW and MET administrators that a single point of access for assessment and referral is a cost-effective first step in better serving the client and in moving towards integrated planning and programming”. Page III - 43*

Tiré de «People Over Programs», Norman Rowen, 1999.

# Ont participé à la création de ce document

**Encadrement du projet :** *Diane Dugas*, directrice générale du Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)

**Soutien à l'expérimentation :** *Jean Dubois, Carole Dupuy, Bertrand Rochon*, intervenants au CAFA  
*Diane Dugas, Donald Lurette*, responsables au CAP

**Conception et coordination à la production :** *Diane Dugas, Donald Lurette, Bertrand Rochon*

**Lecture préliminaire :** *Diane Dugas, Carole Dupuy, Donald Lurette, Bertrand Rochon, Line Thériault*

**Recherche, cueillette d'information :** *Carole Dupuy, Bertrand Rochon*

**Rédaction préliminaire :** *Bertrand Rochon*

**Rédaction finale :** *Diane Dugas, Donald Lurette, Bertrand Rochon*

**Lecture finale :** *Pierrette Beaudry, Diane Dugas, Donald Lurette, Line Thériault*

**Saisie des textes, mise en page et assemblage :** *Line Thériault*

## É

*Ce document a été rendu possible grâce à l'appui ainsi qu'à l'aide financière du Secrétariat national à l'alphabétisation.*

*Tous les droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous les pays.*

*Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement la position officielle du/des bailleurs de fonds.*

*L'usage de la forme masculine, dans le texte, a été fait uniquement dans le but d'en alléger la lecture.*

Dépôt légal – Octobre 2000  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 0-9686839-1-6

**Pour commander des exemplaires du document, s'adresser au :**

CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement  
511, rue Principale Est, Hawkesbury, Ontario K6A 1B3  
Téléphone : (613) 632-9664  
Télécopieur : (613) 632-9667  
Courriel : cap@hawk.igs.net

**Une production du :**

©CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement inc.



# Remerciements

Le **CAP: Centre d'apprentissage et de perfectionnement** aimerait remercier toutes les personnes qui ont, grâce à leur savoir faire et leur engagement, contribué à faire de ce manuel un document précieux pour tous ceux qui désirent s'en inspirer pour mener à bien des projets d'aiguillage et d'évaluation commune dans leurs communautés respectives.

D'abord, les membres du conseil d'administration du CAP qui depuis les tout débuts offrent leur soutien sans réserve à l'équipe en place et lui permet, par leur confiance, d'entreprendre des projets de développement de cette envergure. Un merci tout spécial à Messieurs Richard Beaudry et Jean Latreille qui ont su offrir leur support pendant leur mandat à la présidence.

Ce projet, en étant un de partenariat, n'aurait pu voir le jour sans la bonne volonté et le dévouement des décideurs et intervenants de la table du Comité de développement et du Comité de procédures du **CAFA** (Centre d'aiguillage pour la formation des adultes):

Gilbert Héroux, à la présidence du CAFA, du **Collège d'Alfred de l'Université de Guelph**

Caroline Arcand du **Centre des services à l'emploi**

Chantal Bertrand du **Centre d'éducation des adultes de Prescott-Russell**

Martin Bonhomme de la **Corporation de la ville de Hawkesbury**

Anne Comtois-Lalonde, Johanne Portelance et Alain Lyons d'**Ontario au travail**

Diane Coombs du **TR Léger Reading Program**

Marie-Christine Gill de **La Cité collégiale**

Louise Lalonde du Centre d'alphabétisation **Moi, j'apprends** de Russell

Denis Leblanc d'**Ivaco Rolling Mills**

Carole Léonard du **Développement des ressources humaines Canada**

Donald Lurette du **CAP: Centre d'apprentissage et de perfectionnement**

Un merci tout spécial à Norman Rowen et à Lucie Brunet qui ont, par le biais de la recherche *People Over Programs*, suscité des réflexions collectives qui nous ont permis de préciser les voies dans lesquelles nous voulions nous engager pour poursuivre notre partenariat.

Et nous ne pouvons terminer cette note sans souligner le précieux appui que nous avons toujours su trouver auprès du **Secrétariat national à l'alphabétisation**, en la personne de Madame Lynne Lalonde, appui dont nous sommes vivement reconnaissants.

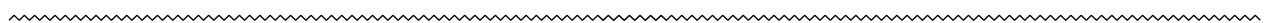
# Présentation du manuel

Ce document s'adresse à tous les intervenants et pourvoyeurs de services de formation et de support à l'emploi qui travaillent auprès d'une population adulte sur un territoire donné. À tous ceux donc qui aimeraient simplifier et soutenir le trajet parfois bien compliqué de leur client qui désire retourner en formation.

Ce manuel propose un modèle d'intervention qui tentera d'instrumenter d'autres milieux dans la création de consortium ou de structure de guichet unique pour la formation des adultes. Le modèle proposé, bien qu'imparfait et vécu dans le cadre du projet du CAFA : **C**entre d'**a**iguillage pour la **f**ormation des **a**dultes, ne pourra pas être calqué et appliqué de façon indiscriminée dans les autres régions.

Cependant, nous croyons que la plupart des outils proposés peuvent être adaptés assez facilement. Nous espérons que ces nouveaux savoirs générés par ce projet vous seront utiles et nous vous souhaitons une succession de petites victoires dans le cadre de vos partenariats.

Diane Dugas  
Directrice générale du CAP



# Table des matières

SECTION 1 : MISE EN CONTEXTE .....	1
Chapitre 1 : Bref historique des faits saillants marquant la mise sur pied du CAFA .....	2
Chapitre 2 : Description générale du CAFA .....	5
SECTION 2 : DIMENSION SYSTÉMIQUE DU GUICHET UNIQUE .....	8
Chapitre 1 : Le guichet unique au centre du réseau .....	11
<b>1.1 - Présentation des partenaires</b> .....	11
1.1.1 - Les partenaires en formation .....	11
1.1.2 - Les partenaires qui réfèrent .....	13
1.1.3 - Les autres partenaires de la communauté .....	13
<b>1.2 - Présentation de stratégies et de démarches pour la mise en place de partenariats</b> .....	13
1.2.1 - Ententes entre centres de formation .....	14
1.2.2 - Ententes avec les agences de référence .....	15
1.2.3 - Entente avec tous les partenaires pour une mécanique de référence et d'aiguillage .....	15
<b>1.3 - Présentation des rapports développés entre le CAFA et ses partenaires</b> .....	16
1.3.1 - Le CAFA et ses partenaires en formation .....	16
1.3.2 - Le CAFA et ses partenaires qui réfèrent des apprenants .....	17
Chapitre 2 : Le guichet unique au centre de l'action .....	18
<b>2.1 - Fonctionnement par comités</b> .....	18
2.1.1 - Comité de développement du CAFA .....	18
2.1.2 - Les sous-comités .....	18
<b>2.2 - La gestion du guichet unique</b> .....	19
2.2.1 - La gestion quotidienne du guichet unique .....	20
2.2.2 - Une gestion stratégique et adaptée .....	21
Chapitre 3 : Le guichet unique au centre de l'information .....	22
<b>3.1 - Un système de consignation et de traitement des données recueillies</b> .....	22
<b>3.2 - Des statistiques fort utiles</b> .....	22
<b>3.3 - De nouvelles activités de formation</b> .....	23

SECTION 3 : DIMENSION OPÉRATIONNELLE DU GUICHET UNIQUE .....	24
Chapitre 1 : L'aiguillage .....	25
<b>1.1 - Description détaillée du cheminement d'un apprenant au CAFA</b> .....	25
<b>1.2 - Mécanique d'aiguillage adaptée à des contextes particuliers</b> .....	30
1.2.1 - Clientèle référée par un autre organisme et «walk in» .....	30
1.2.2 - Projet-pilote d'évaluation des «walk in» au Centre d'éducation des adultes .....	31
1.2.3 - Entente concernant l'évaluation des personnes s'inscrivant au Collège d'Alfred de l'Université de Guelph .....	32
1.2.4 - L'intervention du CAFA en milieu de travail .....	32
1.2.5 - Procédure proposée pour les clients référés une 2 <sup>e</sup> fois .....	32
Chapitre 2 : L'évaluation .....	33
<b>2.1 - Description détaillée du déroulement général de l'évaluation</b> .....	33
2.1.1 - Test de dépistage .....	33
2.1.2 - Test diagnostique en langue première .....	34
2.1.3 - Test diagnostique en mathématiques .....	34

## SECTION 4 : LE GUICHET UNIQUE : LE CAFA, UN EXEMPLE PROVINCIAL

## SECTION 5 : REVUE DE PRESSE

S E C T I O N 1

Mise en contexte



# Chapitre 1 : Bref historique des faits saillants marquant la mise sur pied du CAFA

On peut dire que les origines du présent projet remontent à aussi loin que les premières années d'existence du **Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)**, autrefois nommé **Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP)**. Les intervenants de ce centre de formation expérimentaient depuis **longtemps** les façons les plus efficaces d'augmenter leurs activités auprès de leur clientèle cible traditionnelle, soit les adultes peu alphabétisés du comté de Prescott. Après avoir identifié différentes façons de desservir ce bassin d'apprenants, et mis en application certaines de celles-ci, les intervenants du CAP ont cerné, au fil des années, des problématiques qui ne pouvaient être contournées par les stratégies plus traditionnelles de recrutement et de formation.

Dès 1994, suite à l'analyse de ses statistiques de recrutement des années précédentes, les intervenants du CAP constatèrent que les apprenants desservis provenaient pratiquement tous du réseau dit informel de référence ; c'est-à-dire autres apprenants, employés, amis, etc. Très peu d'apprenants étaient référés par l'entremise du réseau plus formel, entre autres les différents organismes de services publics et les autres programmes de formation pour adultes.

Le CAP a donc travaillé dès 1994 sur des stratégies afin de mieux desservir une clientèle peu alphabétisée qui, d'une part connaissait peu ses services, et d'autre part, se retrouvait dans d'autres programmes de formation pour adultes de la région.

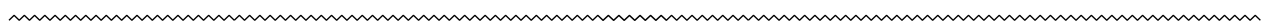
## Un premier projet de partenariat

C'est ainsi que **le 23 novembre 1994**, le CAP organisait une rencontre de discussion avec les différents organismes régionaux responsables des programmes de formation pour adultes. Le but de cette rencontre était de tenter de mieux articuler les services de formation afin de les rendre complémentaires et plus accessibles pour les adultes, et ce, en instaurant un système d'aiguillage approprié pour l'ensemble des programmes.

De cette rencontre émergea un projet pilote franco-ontarien parrainé par le CAP et financé par le Secrétariat national à l'alphabétisation (avec l'approbation du MÉFO), auquel se greffait l'ensemble des partenaires francophones en formation des adultes de la région. Ce projet, de nature pédagogique, qui se déroula pendant l'année 1995-1996, visait la création d'outils communs d'évaluation et d'aiguillage pour l'ensemble du réseau de formation des adultes de Prescott-Russell. Ces outils s'articulèrent à l'intérieur d'un protocole commun d'aiguillage signé par l'ensemble des partenaires, lequel s'avère aujourd'hui l'outil de base de notre projet de guichet unique.

Ce protocole comprenait entre autres un test de dépistage de l'analphabétisme. Les intervenants du CAP avaient également travaillé avec ces mêmes partenaires pour mettre sur pied une mécanique visant à diffuser l'emploi systématique de ce test de dépistage.

Le partenariat s'élargissant, un test de classement en langue première et en mathématiques de niveau secondaire fut ajouté au test de dépistage de l'analphabétisme, offrant un outil de travail plus



complet et plus flexible, autour duquel la mécanique d'aiguillage devait s'articuler suite à l'entente officielle d'aiguillage de 1996 signée par 5 partenaires en formation des adultes de la région<sup>1</sup>.

Toutefois, l'entente ne se déploya pas comme voulu sur le terrain, relativisant les résultats de plusieurs années de travail<sup>2</sup>. Mais des bases solides étaient jetées : les outils d'évaluation et une entente de partenariat entre centres de formation existaient. Il ne restait qu'à raffiner la mécanique entre organismes, et développer un nouvel esprit de partenariat.

C'est en bonne partie sur les bases de ce projet et avec les outils développés à l'aide de celui-ci que, l'année suivante, le projet *Perfectionnement en milieu de travail* était construit, projet qui aura également servi de tremplin au projet du centre permanent d'aiguillage, l'objet du présent document.<sup>2</sup>

## Un mini-guichet unique en milieu de travail

Essentiellement, ce projet, nommé *Perfectionnement en milieu de travail*<sup>3</sup>, visait à rencontrer les travailleurs directement sur les lieux de travail, et à leur offrir l'ensemble des services de formation aux adultes de la région, laissant même une porte ouverte à d'autres services. En offrant ainsi tous les services de formation sur un continuum, et surtout, en adaptant l'horaire des formations à celui des travailleurs, le projet ouvrait de nouvelles portes vers la formation, faisait tomber des barrières, et amenait vers les centres de formation des apprenants qui n'y se seraient probablement pas rendu autrement.

Ce projet a connu un vif succès en un laps de temps relativement court, et il est vite devenu clair que de présenter l'ensemble de la formation aux adultes sur un continuum de services constituait une façon très efficace et pertinente d'aborder la question de la formation des adultes, surtout avec des personnes qui ont souvent connu un ou même plusieurs échecs académiques.

---

<sup>1</sup> L'entente en question constituait, dès 1996, la base de ce que devait devenir le CAFA l'année suivante. Plusieurs scénarios de procédures avaient été étudiés par le comité encadreur de ce projet d'entente, et le scénario le plus conservateur avait été retenu. Le scénario le plus avant-gardiste, un centre permanent d'aiguillage, avait été rejeté, mais c'est celui qui refit surface quelques mois plus tard, puisqu'il s'agissait essentiellement d'une description de ce qu'est devenu le CAFA, un centre permanent d'évaluation et d'aiguillage. L'entente de 1996 avait été signée par cinq centres de formation pour adultes de la région: Le CAP, le centre d'alphabétisation Moi, j'apprends de Russell, le Conseil des écoles séparées catholiques de langue française de Prescott-Russell (CESCLFPR), le Conseil de l'éducation de Prescott-Russell (CEPR), et La Cité collégiale.

<sup>2</sup> Si c'est le scénario le plus conservateur qui avait été retenu lors de la signature du protocole d'aiguillage de 1996, c'est principalement pour des raisons politiques : à cette époque, les partenaires n'étant pas prêts à confier à quiconque la responsabilité d'évaluer et/ou d'aiguiller (possiblement à un autre programme de formation) leurs futurs apprenants. Cette entente ne s'est jamais actualisée comme on l'aurait voulu : très peu d'intervenants de terrain se sont servi des outils d'évaluation ou de la mécanique d'aiguillage, et les inscriptions ont continué de se faire de la même façon. On peut penser que la culture organisationnelle des partenaires impliqués à l'époque ne permettait pas l'opérationnalisation d'un projet de partenariat nécessitant une confiance et une certaine ouverture envers ses partenaires, et une approche centrée sur les besoins des apprenants plutôt que sur la livraison des programmes.

<sup>3</sup> Le projet *Perfectionnement en milieu de travail/Upgrading in the Workplace* a fait l'objet d'un rapport détaillé. Le présent document examinant un projet qui est une application plus large de la même procédure, il est certain que le rapport présentant le projet *Perfectionnement en milieu de travail* constitue une référence bibliographique et pratique de choix pour l'élaboration et la consultation de ce document.

---

## Un guichet unique pour l'ensemble de la communauté

La suite logique de ce projet était de faire profiter l'ensemble de la communauté du même genre de service. Pour ce faire, il s'agissait d'étendre les ententes existantes, en ajoutant au partenariat d'autres partenaires complémentaires. Entre autres, on ajouta les partenaires qui pouvaient référer les apprenants hors du marché du travail, soit entre autres ceux bénéficiaires du service d'aide sociale de la région (Ontario au travail de Prescott-Russell) et ceux bénéficiaires de l'assurance-emploi (le Développement des ressources humaines Canada, région Prescott-Russell).

La progression et le succès des ententes, il faut le souligner, ont été favorisés par les changements organisationnels importants à l'époque sur le plan local ; des changements apportés à la gestion et à la livraison des services de deux organismes importants dans la région de Prescott-Russell : d'une part les services d'assistance sociale de Prescott-Russell et d'autre part et l'éducation des adultes de niveau secondaire. C'est en fait à cette époque qu'entraîna en vigueur le programme Ontario au travail au Département des services sociaux des Comtés unis de Prescott-Russell. C'est à la même époque que le conseil scolaire catholique de langue française et les conseils scolaires publics desservant le territoire de Prescott et Russell ont décidé de fusionner leurs services d'éducation des adultes, plutôt que de continuer à se faire concurrence.

Ces deux éléments se sont ajoutés à la crédibilité déjà établie par le CAP lors du projet *Perfectionnement en milieu de travail* et de l'élaboration du protocole commun d'aiguillage. De plus, la grande marge de manoeuvre autant financière que décisionnelle accordée aux responsables du projet par le conseil d'administration du CAP ont permis à celui-ci de profiter du momentum afin d'établir rapidement un nouveau service à partir de l'automne 1997. Le centre d'aiguillage s'est inséré en quelque sorte dans un ensemble de changements qui avaient lieu à cette époque. La nature même de son service répondant adéquatement à certaines facettes du nouveau programme Ontario au travail, il a été relativement facile de s'assurer une participation active de leur part à la mécanique de référence et d'aiguillage mise en place. De l'autre côté, la fusion des services d'éducation des adultes a permis de faciliter le travail d'aiguillage sur le terrain en diminuant théoriquement d'abord la concurrence ou tiraillement possible entre ces centres de formation offrant des programmes de même nature.

Mais il était évident qu'il s'agissait plus à ce moment d'une ébauche de service qu'un service aguerri. Il fallait trouver une façon d'amener le plus vite possible ce service à un degré d'efficacité et de professionnalisme à la hauteur des attentes. La meilleure façon d'accomplir cette tâche était par le biais d'un projet de développement communautaire, qui permettrait à la fois de livrer le service, de l'étudier, et de l'améliorer au fur et à mesure. Comme il s'agit d'un projet novateur, peu d'exemples s'offraient aux intervenants. Le seul véritable exemple, et peut-être le meilleur, c'était celui qu'ils avaient eux-mêmes contribué à créer. Il s'agissait de le parfaire.

C'est donc dans cette dynamique de développement et dans cette lignée que s'inscrit le projet actuel, le **CAFA : Centre d'aiguillage pour la formation des adultes**. Celui-ci joue le rôle de guichet d'entrée centralisée pour la formation des adultes sur l'ensemble du territoire de Prescott-Russell. Ce projet, qui prend forme depuis près de six ans maintenant, s'est développé de façon très intéressante au cours des dernières années.

---

# Chapitre 2 : Description générale du CAFA

## Ententes de partenariat

Le CAFA est né suite à des ententes de partenariat concernant la formation des adultes entre divers organismes de Prescott-Russell. Ceux-ci profitent de ses services à divers niveaux et contribuent, via les divers comités, à élaborer, raffiner et modifier son fonctionnement, en plus de participer activement à ses activités. Le CAFA est essentiellement au service des organismes qu'il dessert, et effectue les tâches que ceux-ci lui indiquent.

## Description du CAFA

Le CAFA: le Centre d'aiguillage pour la formation des adultes est un projet qui a vu le jour sous le parrainage administratif et financier du CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement, avec l'appui financier du DRHC et du SNA. **Il est devenu par la force de son partenariat un guichet unique offrant cinq services essentiels pour la région :**

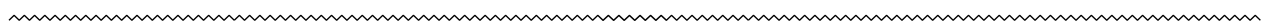
- % l'évaluation des compétences de base et des besoins en apprentissage de tout adulte désirant suivre de la formation;
- % le dépistage de l'analphabétisme;
- % l'aiguillage des apprenants vers les services de formation pertinents;
- % le recrutement actif en entreprises des travailleurs en besoin de formation ou de perfectionnement;
- % la centralisation des données sur les compétences de la population et sur leurs besoins de formation.

## Mandat du CAFA

Le mandat du CAFA est de faciliter le retour en formation des adultes de Prescott-Russell et de tenter de réduire le taux de décrochage de ces derniers lors de leur retour en formation. Pour ce faire, il:

- % accueille le client en tentant de réduire au minimum le stress relié à un retour en formation;
- % identifie les besoins en formation du client;
- % identifie les besoins spécifiques en alphabétisation (dépistage de l'analphabétisme);
- % évalue les compétences de base du client en langue première et en mathématiques;
- % aiguille le client vers le centre de formation et/ou le programme le plus approprié à ses besoins et à ses compétences de base;
- % effectue un suivi auprès du client;
- % conseille au besoin le client sur d'autres types de formation disponibles;
- % rend compte de l'évolution du dossier du client à l'organisme de référence jusqu'à son inscription à un centre de formation.

## Service de coordination et de planification locale



En effet, tout naturellement le CAFA est devenu un forum que l'on a tendance à consulter, informer ou utiliser lorsque de nouvelles initiatives prennent naissance dans la région. Cela se traduit sous différentes formes :

- % la création de nouveaux programmes est amenée à la table pour information ou pour recevoir des références des partenaires;
- % l'utilisation de la banque de données : les organismes viennent puiser à la liste des personnes ayant exprimé divers besoins de formation pour compléter leur liste d'inscription et démarrer des cours qui n'auraient pu démarrer sans l'addition de ces nouvelles inscriptions;
- % le jumelage des besoins des industries avec les ressources existantes : la Société de développement économique et communautaire a désigné le CAFA comme table de concertation pour répondre aux besoins de formation des industries qui en ont exprimé le besoin lors d'une étude exhaustive qui a été faite auprès des entreprises manufacturières (MEE);
- % la création de programmes intégrés ou programmes conjoints pour permettre le jumelage de ressources et de clientèles; ce type de programmation est en effet très intéressant pour le contexte rural et semi-urbain du territoire desservi.

## **Clientèle**

Le CAFA accueille et dessert sans frais tout adulte de cette région qui fait appel à ses services. Suite à des ententes de partenariat, il reçoit plus particulièrement les adultes de Prescott-Russell démontrant une volonté à poursuivre leur formation et qui lui sont référés par les programmes suivants:

- % Ontario au travail de Prescott-Russell
- % Assurance-emploi
- % Tout autre programme de support à l'emploi et d'insertion
- % Tous les programmes de formation pour adultes de Prescott-Russell
- % Les entreprises participant au projet *Perfectionnement en milieu de travail*
- % Tout autre projet spécial

## **Territoire desservi**

Le territoire couvert par le CAFA est le territoire administratif des Comtés unis de Prescott-Russell. Cette région correspond au territoire opérationnel de la plupart des partenaires du CAFA. Le siège social du CAFA est situé à Hawkesbury, au 511, rue Principale Est (Ontario). Des points de service existent dans les localités suivantes: Alfred, Casselman, Embrun, Plantagenet et Rockland. Le nombre de points de service et/ou leur emplacement pourrait être appelé à être modifié, suivant la demande (voir **Pochette 2-A**).

## **Structure du CAFA (voir Section 2)**

Administrativement parlant, le CAFA est un projet du *Centre d'apprentissage et de perfectionnement* (CAP) et est géré par celui-ci. Par contre, les divers comités et sous-comités du CAFA, sur lesquels siègent des représentants de plusieurs organismes de Prescott-Russell, permettent à ces derniers d'avoir une influence directe sur les prises de décision concernant le

---

CAFA. Essentiellement, le CAFA se veut au service des organismes partenaires du CAFA, de même qu'au service de la clientèle.

Les ententes de partenariat regroupent des organismes francophones, un organisme anglophone et des organismes bilingues. Par conséquent, le CAFA est un organisme bilingue. Toutefois, comme la très grande majorité des représentants des partenaires sont francophones, les activités de gestion du CAFA s'effectuent en français, et les documents de gestion sont produits en français d'abord, et traduits sur demande, conformément à la politique de traduction du CAFA.

### **Mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage (voir Section 3)**

L'ensemble des outils et leurs procédures utilisés par le CAFA et ses partenaires pour remplir le mandat du CAFA est communément appelé *la mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage*<sup>4</sup>. Ces outils et ces procédures ont été élaborés, raffinés, modifiés et acceptés par les divers organismes liés par les ententes de partenariat, via les différents comités du CAFA.

La mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage a été élaborée de manière à :

- % faciliter le travail du CAFA et de ses partenaires;
- % obtenir une vision à moyen et/ou à long terme des besoins de formation des adultes du territoire desservi;
- % tenter de mettre ces besoins de formation en relation avec d'autres besoins (ex. : besoins de support à l'emploi);
- % identifier clairement le niveau d'alphabétisme et/ou le niveau de scolarité des clients;
- % être en mesure d'aiguiller le client dans le centre de formation et/ou le programme de formation répondant le plus adéquatement possible à ses besoins;
- % pouvoir effectuer un suivi dont les objectifs sont entre autres d'offrir un support externe aux apprenants, à faciliter leur éventuelle transition vers d'autres centres de formation et de renseigner les organismes de référence sur le cheminement de l'apprenant.

---

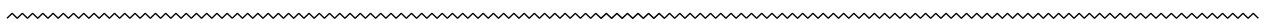
<sup>4</sup> La mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage comprend essentiellement les outils d'évaluation, les fiches de référence (fiches 1,2,3 et 4) et le présent document décrivant ladite mécanique.

~~~~~

S E C T I O N 2

## Dimension systématique

du guichet unique



## Introduction

Le Centre d'aiguillage pour la formation des adultes (CAFA) offre un service qui repose essentiellement sur des partenariats avec d'autres organismes. Son travail est généralement effectué en trois temps, soit la référence d'un client au CAFA par un organisme partenaire de référence, l'évaluation des besoins d'apprentissage et des compétences de base en langue première et en mathématiques par le CAFA, puis l'aiguillage par le CAFA vers la ressource de formation appropriée. De plus, d'autres étapes s'ajoutent au travail du CAFA, puisqu'il assure le retour de l'information concernant le client, et il effectue un suivi.

Comme le territoire couvert est vaste, et que le nombre d'organismes, de programmes et d'intervenants engagés dans le processus est élevé, il est essentiel de bien coordonner les gestes de chacun de ceux-ci afin de maintenir une uniformité, et de s'assurer que chaque client puisse bénéficier au maximum des ressources disponibles dans la région qui ont un lien avec son retour en formation. Les procédures et les collaborations entourant tout le processus interorganisme devenant de plus en plus nombreuses et allant en se complexifiant, celles-ci ont dû être consignées par écrit, ce qui a donné naissance à ce qu'il est convenu d'appeler le *Manuel de ressources : guichet unique pour la formation des adultes*.

Dès la mise en place du CAFA, il a été clair que ce nouveau service devait non seulement travailler étroitement avec ses partenaires, mais même faire participer ceux-ci activement à son processus d'élaboration et de mise en place, de même qu'au travail quotidien du CAFA. Il va sans dire que, de cette façon, le CAFA espérait être perçu, à moyen et long terme, non pas seulement comme un organisme offrant un service, mais bien comme un comptoir au service des organismes et des clients.

La structure de fonctionnement du CAFA s'est développée en tenant compte des besoins des divers partenaires. Il en résulte un ensemble de compromis et un ensemble de procédures répondant le plus possible aux besoins des partenaires et des clients. Les outils d'évaluation, pour leur part, avaient été développés à partir du même principe quelques années auparavant.

### Un petit retour en arrière

La structure organisationnelle de base du CAFA s'est d'abord construite en s'inspirant entre autres du modèle d'intervention préconisé dans le cadre du projet *Perfectionnement en milieu de travail*. Ce projet de guichet unique regroupait la plupart des programmes de formation de la région de Hawkesbury pour faciliter le recrutement de travailleurs apprenants en milieu de travail. D'une part, ce modèle d'organisation convenait au nouveau projet de guichet unique préconisé pour l'ensemble des apprenants adultes de la communauté, mais aussi parce que les partenariats essentiels à tout projet d'aiguillage vers la formation des adultes (ententes entre centres de formation plus particulièrement) étaient encore actifs, suite à ce projet.

Dans le cadre du projet *Perfectionnement en milieu de travail*, les employeurs et les syndicats locaux avaient joué un rôle majeur pour assurer l'accès aux travailleurs apprenants, et des représentants de ceux-ci sont demeurés associés au projet du CAFA. Par contre, ce sont des agences telles le Centre des services à l'emploi, Développement des ressources humaines Canada et les Comtés unis de Prescott-Russell (via son programme Ontario au travail) qui ont pris la relève dans le rôle que les syndicats et les employeurs avaient occupés dans le cadre du projet



**Perfectionnement**, soit le rôle d'organismes qui réfèrent des apprenants à un guichet unique commun.

Ainsi, suite à l'association de ces nouvelles agences et de leurs programmes respectifs avec les partenaires en formation déjà regroupés, le CAFA s'est rapidement structuré en une table de concertation réunissant plusieurs partenaires de la région de Prescott-Russell. Les partenaires ont été appelés à s'entendre rapidement sur une structure opérationnelle puisqu'il était important que le service à la clientèle soit fonctionnel le plus tôt possible. Les bases opérationnelles du modèle du projet **Perfectionnement en milieu de travail** furent alors proposées, acceptées, et adaptées à de nouvelles réalités qu'amenait le concours de nouveaux programmes tels Assurance-emploi et Ontario au travail.

La table de concertation ainsi créée a pris le nom de *Comité de développement du CAFA*. Les partenaires se sont entendus sur les grandes lignes de ce que devait constituer le service à livrer à la clientèle et aux partenaires<sup>5</sup>. Le Comité de développement a créé des sous-comités au fur et à mesure que le besoin se faisait sentir.

Le financement du projet a été assumé principalement par deux des partenaires : DRHC et le CAP. Le CAP, ayant pris l'initiative des démarches permettant la mise sur pied du projet, s'est retrouvé à assumer la responsabilité financière du projet, et donc à assumer également la responsabilité de la gestion administrative du projet, comprenant la gestion des ressources humaines du CAFA.

### **Et par la suite...**

La structure organisationnelle du CAFA fait en sorte qu'il continue d'adapter son service aux besoins tant des partenaires que des clients à mesure que de nouveaux besoins ou de nouvelles réalités se font sentir ou se présentent. En ce sens, le présent document ne peut constituer qu'un portrait de la situation telle qu'elle se présente au moment d'écrire ces lignes. Il est évident que la base de travail n'est pas appelée à subir de grands changements, mais au fil du temps, une foule de petites modifications visant à améliorer le service ou à l'adapter à de nouvelles situations sont appelées à survenir. Celles-ci sont d'ailleurs certainement essentielles à tout service de référence, d'évaluation et d'aiguillage en partenariat communautaire qui se veut efficace et progressiste.

Nous tenterons dans cette section de faire un portrait détaillé de la structure organisationnelle que le modèle de guichet unique pour la formation des adultes dans Prescott-Russell a réussi à développer au cours de son processus de mise en place. Nous allons tenter de vous présenter la structure actuelle du CAFA ainsi que certaines explications qui, nous l'espérons, sauront démontrer la pertinence et l'importance des principales composantes de cette structure et de ces liens interactifs.

---

<sup>5</sup> Il n'y a pas eu d'ententes formelles et écrites pour circonscrire ce nouveau partenariat. Ceci n'a pas pour autant constitué un problème majeur pour le développement du CAFA. On pouvait tout de même faire référence à une entente signée entre les centres de formation quelques années auparavant, si besoin était. Cette entente portant sur un protocole d'aiguillage commun pour les programmes de formation des adultes de Prescott-Russell reconnaissait les champs de compétence de chacun des signataires, en l'occurrence les pourvoyeurs de formation et leurs programmes respectifs.

# Chapitre 1 : Le guichet unique au centre du réseau

## 1.1 - Présentation des partenaires

On peut catégoriser les partenaires du CAFA de deux façons. D'une part, par rapport à leur imputabilité (source de financement); les partenaires du projet sont imputables aux trois niveaux de gouvernement; c'est-à-dire soit du niveau municipal, provincial ou fédéral (voir tableau à la page suivante). D'autre part, par rapport à la nature de leurs services, les partenaires du projet sont de trois catégories. Il y a d'abord les organismes de formation qui participent au processus en offrant d'abord des services de formation aux apprenants adultes aiguillés par le CAFA. Il y a aussi les groupes qui réfèrent, d'où provient une grande partie de la clientèle du CAFA. Ces groupes qui réfèrent sont d'abord des agences gouvernementales de la communauté, particulièrement des agences de support au revenu et à l'emploi. Il y a des partenaires en milieu de travail, qui sont les différents employeurs ainsi que leurs syndicats respectifs. Finalement, il y a des partenaires de la communauté qui font des contributions en ressources humaines ou financières afin de supporter le projet. Vous trouverez ci-joint un tableau de représentation du comité de développement du CAFA qui présente les partenaires en fonction de la nature de leurs services. Les paragraphes qui suivent les identifient en précisant les rôles de chacun dans le cadre de ce projet.

### 1.1.1- Les partenaires en formation

Le CAFA compte sur la participation des organismes d'alphabétisation de la région pour offrir des services d'alphabétisation aux apprenants peu alphabétisés ayant été recrutés et identifiés par le processus de dépistage de l'analphabétisme prévu à cet effet et utilisé de façon systématique par le CAFA. Pour les apprenants peu alphabétisés francophones, le *Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)* et le Centre d'alphabétisation *Moi, j'apprends* du comté de Russell sont responsables d'offrir la formation en alphabétisation à même leur programmation régulière. Le *T.R. Léger School* offre le même service aux apprenants peu alphabétisés anglophones dans les deux comtés.

Le CAFA compte également sur la participation du Centre d'éducation des adultes de Prescott-Russell<sup>6</sup>. Ce dernier est responsable d'offrir les programmes permettant l'obtention du diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DÉSO) aux apprenants aiguillés par le CAFA qui ont exprimé un tel besoin et qui détiennent les compétences de base pour pouvoir fonctionner convenablement dans ces programmes. De plus, ces mêmes partenaires pourront offrir des services de formation sur mesure (cours d'intérêts entre autres) à différentes cohortes d'apprenants ayant exprimé des besoins communs en ce sens.

Finalement, le projet compte sur la participation des collèges communautaires de l'Est ontarien, soit *La Cité collégiale*, *The Algonquin College* et le *Collège d'Alfred de l'Université de Guelph*. Ces derniers offriraient la formation post-secondaire, la formation technique (programme apprentissage) et possiblement de la formation sur mesure plus spécifique aux apprenants aiguillés par le CAFA ayant exprimé des besoins en ce sens.

---

<sup>6</sup> Cette entité est le résultat d'un partenariat de trois conseils scolaires de la région afin de centraliser dans une seule école des adultes tous les programmes d'obtention du DÉSO pour les adultes.

**Liste des partenaires du CAFA en fonction du palier de  
gouvernement duquel il relève**

**Du palier fédéral**

*Ministère du Développement des ressources humaines Canada*

Bureau régional du Développement des ressources humaines Canada

**Du palier provincial**

*Ministère de la Formation et des Collèges et Universités*

Le CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement

Le Centre Moi, j'apprends de Russell

T.R. Léger School

La Cité collégiale

The Algonquin College

Le Collège d'Alfred de l'Université de Guelph

Le Centre de services à l'emploi

*Ministère de l'Éducation*

Le Centre d'éducation des adultes de Prescott-Russell (Consortium de trois conseils scolaires)

*Ministère des services sociaux et communautaires*

Programme *Ontario au travail*

**Du palier municipal**

Une municipalité du comté de Prescott (Corporation de la ville de Hawkesbury)

Une municipalité du comté de Russell (Canton de Clarence-Rockland)

Les comtés unis de Prescott-Russell (par l'entremise du programme *Ontario au travail*)

Les syndicats (Métallurgistes unis d'Amérique)

Les employeurs (Ivaco Rolling Mills)

## **1.1.2 - Les partenaires qui réfèrent**

### **Les agences gouvernementales**

Notre plus grande source de référence provient du ministère des Services sociaux et communautaires, des Comtés unis de Prescott-Russell, via leur programme *Ontario au travail*, et en second lieu, du ministère du Développement des ressources humaines Canada, via leur programme *Assurance-emploi*. Ces agences participent à ce projet à titre d'organismes de référence, plus particulièrement en dirigeant vers le CAFA leur clientèle ayant exprimé le désir d'entreprendre une démarche de formation.

Notons que pour la région de Prescott-Russell, le bureau du DRHC a confié au *Centre de services à l'emploi de Prescott-Russell (CSE)* l'offre des services d'assurance-emploi aux prestataires de la région. C'est donc le CSE qui réfère les chômeurs qui désirent retourner en formation au CAFA. Le CSE réfère également d'autres clients de ses différents programmes au CAFA.

### **Les entreprises et leurs syndicats**

Les partenaires en milieu de travail sont des employeurs et des syndicats qui ont accepté de collaborer avec le CAFA afin que les travailleurs des différents milieux de travail soient rencontrés par un agent de liaison du CAFA et aient accès aux différents services de formation de la région. Ces partenaires fourniront l'accès à leur main-d'oeuvre sur les lieux de travail, en plus de possiblement libérer les travailleurs pour des rencontres avec l'agent de liaison. Certains financeront en partie les activités de formation.

Pour leur part, les syndicats de ces milieux de travail s'engagent à fournir un employé syndiqué pour accompagner l'agent de liaison sur le plancher de travail afin de faciliter la prise de contact avec les travailleurs. Les syndicats sont également prêts à fournir des locaux, au besoin.

## **1.1.3 - Les autres partenaires de la communauté**

La Ville de Hawkesbury, de par ses liens privilégiés avec les entreprises et les autres partenaires du projet, est intéressée à jouer le rôle de catalyseur. De plus, le ministère fédéral du Développement des ressources humaines Canada porte un deuxième chapeau et est aussi un partenaire de la communauté. De par sa contribution, en fournissant des fonds pour financer des salaires à temps plein au cours des trois premières années de fonctionnement du CAFA, ce dernier a grandement facilité la mise sur pied du service.

## **1.2 - Présentation de stratégies et de démarches pour la mise en place des partenariats**

Le CAFA est l'aboutissement d'un ensemble de projets et de réflexions communautaires qui se sont échelonné sur plus de six ans. Il est plus le fruit d'un cheminement graduel d'essais-erreurs sur le terrain que celui de la mise en oeuvre d'un projet théorique, et c'est de cet état de fait qu'il tire toute sa force. Au cours de ce cheminement, différents intervenants représentant plus d'une douzaine d'organismes ont petit à petit été appelés à se rapprocher et à échanger au sujet de l'aiguillage des

futurs apprenants, ce qui a mené à la conclusion d'ententes parfois formelles parfois informelles autour de la même question, soit celle du retour en formation des adultes de la région.

Les ententes de partenariat entre les intervenants dans la communauté sont donc un résultat concret et essentiel au bon fonctionnement du CAFA. Celles-ci sont restées la plupart du temps assez souples pour permettre aux partenaires de s'y sentir à l'aise. Il est également important de souligner à nouveau que les ententes de partenariat sont le fruit d'un dialogue qui s'est échelonné sur plusieurs années, particulièrement celles entre centres de formation, ce qui a permis de les adapter au fur et à mesure que de nouvelles réalités se présentaient<sup>7</sup>.

### 1.2.1 - Ententes entre centres de formation

Il va sans dire que, avant de mettre sur pied un service d'aiguillage, il est nécessaire de faire en sorte que les services vers lesquels on aiguille les personnes soient prêts à recevoir le flot de références. Pour ce faire, on peut imaginer différents systèmes. Ce qui compte c'est que le système soit efficace. En l'occurrence, puisqu'il s'agissait d'un service d'aiguillage vers de la formation pour adultes, il était nécessaire de s'assurer que les services de formation pour adultes participaient activement sur le terrain à la mécanique élaborée afin que les références s'effectuent de façon fluide et que ladite mécanique gagne de la crédibilité.

Ce qui a permis de mettre sur pied rapidement un centre permanent d'aiguillage en novembre 1997, est que ce travail de coordination avec les centres de formation avait déjà été effectué pour le compte de projets antérieurs. Des ententes formelles et détaillées existaient déjà entre les centres de formation, il ne s'agissait que de les raviver et de les adapter.

Par le biais des ententes de 1996, les différents centres de formation de la région reconnaissaient leurs champs de compétence respectifs et les limites de ces champs de compétence. Ils acceptaient aussi que les apprenants soient aiguillés vers les centres de formation à l'aide des outils d'évaluation développés dans le cadre d'un projet de partenariat de ces centres de formation lors de la négociation de ces ententes.

L'essentiel de la base du centre permanent d'aiguillage était donc déjà en place. On devait par la suite établir une mécanique précise qui permettrait de s'assurer que les références aux programmes de formation se feraient de la bonne façon, à la bonne personne, etc.

Il faut souligner ici que le projet *Perfectionnement en milieu de travail*, qui avait vu, peu avant la création du CAFA, quelque 250 travailleurs en entreprises s'inscrire en formation, avait permis à certains centres de formation de la région de Hawkesbury de se familiariser avec une mécanique de référence et d'aiguillage similaire à celle du CAFA. La mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage du CAFA a été construite en partie sur le modèle de celle élaborée pour le projet *Perfectionnement en milieu de travail*. Il s'agissait donc d'un modèle dont l'efficacité avait déjà fait ses preuves et qui mettait en scène certains des partenaires qui ont collaboré par la suite au projet du CAFA.

### 1.2.2 - Ententes avec les agences de référence

---

<sup>7</sup> Pour le détail de l'historique du CAFA et de ses partenaires, voir la Section 1.

Si la base de travail en vue des références vers les centres de formation était déjà existante, il restait à l'automne 1997, au moment de la mise sur pied du CAFA, à établir des ententes avec les services qui référerait des clients désirant retourner en formation (agences de référence). Des partenariats avec ces agences de référence étaient nécessaires afin de fournir une masse critique de personnes à évaluer. Sans cette masse critique, le service serait resté marginal et n'aurait pu établir une crédibilité essentielle à sa survie.

À l'automne 1997, deux éléments importants ont concrétisé l'entente de partenariat : le fait que le DRHC ait accepté de défrayer les salaires des employés, et le fait que les services sociaux ontariens se réorganisaient sous le nom d'Ontario au travail.

Pour Ontario au travail, l'avènement du CAFA s'insérait en partie à l'intérieur de la réforme de leur service. Historiquement, ce service (l'aide sociale) a toujours été quelque peu mal à l'aise devant la sollicitation des services de formation à leur égard. Comme plusieurs centres de formation se livraient compétition, ils étaient constamment sollicités par différents centres. Les agents d'aide sociale ne disposaient d'aucune politique précise pour les références vers la formation et tentaient de les équilibrer entre les différents centres, sans jamais savoir précisément s'ils faisaient le bon choix. Le CAFA représentait une solution pour ce service qui se restructurait, qui adoptait de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles normes, de nouveaux critères pour les participants, etc.

Comme les services du CAFA ont été mis sur pied de façon extrêmement rapide<sup>8</sup>, les ententes de partenariat avec les agences de référence se sont faites de façon verbale. On s'est entendu sur des bases de travail, bases qui ont été améliorées et modifiées au fur et à mesure que de nouvelles situations survenaient, via les différents comités, principalement le Comité des procédures. Ces bases de travail consistaient en une mécanique de référence et d'aiguillage inspirée du projet *Perfectionnement en milieu de travail*, soit une brève description du nouveau service, et un ensemble de trois fiches de renseignements (les fiches 1, 2 et 3), ainsi qu'une brève description du cheminement de ces fiches qui permettaient aux différents partenaires d'obtenir un dossier complet sur chacune des personnes référées.

### **1.2.3 - Entente avec tous les partenaires pour une mécanique de référence et d'aiguillage**

Comme nous venons de le voir, une base de travail existait déjà pour les ententes avec les centres de formation d'une part, et d'autre part des ententes avec les agences de référence ont été conclues informellement dans les semaines qui ont précédé la mise sur pied du CAFA. Il restait à combiner ces deux éléments et à faire en sorte que le système fonctionne. Dans les premières semaines de fonctionnement du CAFA, il restait plusieurs zones grises qui se sont précisées avec le temps, au fur et à mesure que de nouvelles situations survenaient. Les employés et les gestionnaires du CAFA ont dû faire preuve d'une grande souplesse.

---

<sup>8</sup> Suite à l'obtention d'une subvention du DRHC en septembre 1997, ce dernier a demandé à ce que le nouveau service se retrouve au plus vite dans des locaux distincts afin de dissiper toute confusion éventuelle avec l'organisme parrain du projet, le CAP. L'établissement du nouveau service a précipité sa mise sur pied.

## **1.3 - Présentation des rapports développés entre le CAFA et ses partenaires**

### **1.3.1 - Le CAFA et ses partenaires en formation**

Pour les centres de formation, un nombre important d'apprenants qui se sont inscrits par le biais du projet du guichet unique représente des apprenants nouveaux qui ne se seraient possiblement pas inscrits autrement. L'intérêt est donc grand pour les centres de formation pour la continuation du projet.

Le projet introduit également pour certains de ces centres un élément nouveau : l'évaluation initiale des compétences et le test de classement, qui permettent d'identifier clairement et de façon impartiale le programme de formation le plus en mesure d'offrir une formation adéquate à l'apprenant. Une tentative d'implantation de ce processus d'évaluation avait été entreprise sans grand succès précédemment dans la région.

Le fait que les nouveaux apprenants soient ainsi évalués et classés représente un gain certain dans le fonctionnement des programmes de formation, même si ce gain n'apparaissait pas de façon évidente au début. Les centres de formation ont été unanimes à dire que l'évaluation initiale leur permettait d'avoir des apprenants qui progressent plus rapidement, puisqu'ils débutent leur démarche d'apprentissage à un niveau approprié : leur plan de formation est adéquat dès le départ. D'un point de vue pédagogique, le système est plus efficace, plus rapide, plus précis. D'un point de vue économique, surtout compte tenu des nouvelles normes de financement de la plupart des programmes pour la formation des adultes en Ontario, il est plus rentable de voir un apprenant progresser à son rythme et de façon plus efficace dans le programme approprié, plutôt que de tenter d'ajuster le programme aux besoins et compétences de l'apprenant en cours de formation.

Selon la sous-région et selon le centre de formation, l'insertion des services du CAFA s'est faite avec différents degrés d'enthousiasme. Pour certains programmes de formation, la quantité de nouveaux apprenants a été telle suite à la mise sur pied du CAFA qu'il était facile d'anticiper une réaction très favorable au guichet unique.

Notons que le CAFA a misé sur la qualité de son intervention de façon générale sur l'ensemble du territoire. Toutefois, pour les programmes de formation qui semblaient moins enthousiastes à l'idée de la venue de ce nouveau service, plutôt que de tenter de trouver de nouvelles façons de les convaincre, on a misé sur la qualité de l'intervention en se disant qu'avec le temps ils seraient intéressés par l'utilité et la pertinence du service. Suite à l'évaluation effectuée par le CAFA, les programmes de formation ont ainsi reçu des clients mieux préparés à la formation, accompagnés d'une foule de petits renseignements facilitant le travail, tant des formateurs que des dirigeants de programmes et de services.

C'est surtout auprès des formateurs eux-mêmes que l'existence du CAFA a eu un impact favorable. Dans pratiquement tous les programmes de formation et tous les sites de services, ceux-ci voient d'un très bon œil le fait d'évaluer les apprenants avant l'inscription, évaluation qui leur permet d'ajuster plus facilement leur intervention.

Pour certains gestionnaires de programmes par contre, compte tenu du nombre limité de références dans certains sites, les services du CAFA prennent plus de temps à s'imposer. Ils en voient

difficilement l'utilité et ont même tendance à penser que le CAFA leur enlève une partie de leur clientèle. Ce n'est pas faux dans certains cas où les personnes peu alphabétisées se retrouvent systématiquement dans des programmes d'alphabétisation suite à l'intervention du CAFA. Avant l'avènement du CAFA, certaines personnes peu alphabétisées se trouvaient dans d'autres programmes de formation.

### **1.3.2 - Le CAFA et ses partenaires qui réfèrent des apprenants**

Comme mentionné précédemment, le CAFA a vu le jour au même moment que les services d'aide sociale en Ontario procédaient à une restructuration majeure, devenant l'Ontario au travail. Il ne fait aucun doute que l'instauration du CAFA a simplifié la tâche des travailleurs de terrain de cet organisme : dès qu'un de leurs clients prestataires indique vouloir retourner en formation, la mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage se met en branle et le travail de l'intervenant de terrain d'Ontario au travail est réduit au minimum (**voir Pochette 2-B**, Projet d'implantation d'un guichet unique pour les services de formation).

Les agents de liaison du CAFA ont été en mesure de constater que les intervenants de terrain d'Ontario au travail ont apprécié grandement cette simplification de leur travail. Au fil des trois années d'existence du CAFA, l'appui moral des intervenants de terrain d'Ontario au travail de même que ceux du programme Assurance-emploi s'est constamment amplifié devant la constatation de l'efficacité et de l'utilité du service.



## Chapitre 2 : Le guichet unique au centre de l'action

Le chapitre précédent nous a présenté la structure de fonctionnement du CAFA, comprenant divers partenariats dans un réseau communautaire complexe. La diversité de ces liens interorganismes posait des défis supplémentaires au fonctionnement du guichet unique. Pour les partenaires du projet, il est donc apparu important, dès le départ, que la structure de fonctionnement du CAFA soit souple et participative. Ceci dit, la création de comités de réflexion et de travail s'est avérée une formule intéressante pour rencontrer ces critères de fonctionnement.

### 2.1- Fonctionnement par comités

#### 2.1.1 - Comité de développement du CAFA

Le comité de développement est un comité de nature consultative. Il est constitué d'un représentant de chacun des partenaires du projet. Il se réunit en moyenne à toutes les six semaines. Les employés du CAFA, par le biais entre autres des rapports mensuels, rendent compte au Comité de développement des grandes actions réalisées (projets, statistiques, nouvelles ententes, etc.) et des intentions pour l'avenir proche. C'est le Comité de développement du CAFA qui reçoit les procès-verbaux des sous-comités. Ce sont les employés du CAFA qui se chargent de la rédaction des ordres du jour, des procès-verbaux, des rapports. Ce sont aussi eux qui se chargent de convoquer officiellement les membres du comité, le tout, orchestré par l'équipe de gestion. Vous retrouverez ci-joint l'exemple d'un procès-verbal des réunions du Comité de développement du CAFA.

#### 2.1.2 - Les sous-comités

Deux sous-comités de travail ont été mis sur pied tant pour les fins de la mise en place que pour le bon fonctionnement du nouveau service: le Comité de consolidation de fonds et le Comité des procédures . Ces comités se réunissent régulièrement, selon la disponibilité des membres et les besoins identifiés par le comité de gestion et par les employés du CAFA.

#### Comité de consolidation de fonds

Comme le CAFA était un projet, sa mise sur pied a été financée par des subventions non renouvelables. Il a semblé nécessaire, dès le départ, d'assurer un développement durable au projet et donc de tenter d'en assurer le financement à long terme. Le comité de consolidation de fonds se penche sur cette question. Il est formé d'un nombre limité de personnes, afin de plus facilement élaborer des stratégies pour assurer le financement et le développement durable du CAFA. La participation est toutefois ouverte à quiconque s'intéresse à cet aspect. Vous retrouverez ci-joint (**Pochette 2-B**) un modèle de financement développé par ce comité et présenté au Comité de développement.

## Comité des procédures

Le Comité des procédures est certainement l'un des plus importants pour ce qui est du bon fonctionnement de la mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage. Il sert d'abord et avant tout de table de concertation et de discussion. C'est un des rares endroits où les différents intervenants peuvent se rencontrer et discuter de tout ce qui touche de près ou de loin la formation des adultes.

Comme le CAFA met en scène de nombreux intervenants, régis par une mécanique d'aiguillage relativement complexe, il était essentiel de permettre à ces intervenants de faire part de leurs perceptions du projet et de ses actions au jour le jour. Aussi, comme la mécanique instaurée l'avait été à titre expérimental, il était important de permettre aux intervenants de modifier cette mécanique, de l'adapter, ou encore de la confirmer, suite aux expériences vécues cas par cas par les différents organismes participant au partenariat.

Le Comité des procédures a élargi petit à petit son nombre de membres. Il comprend finalement un représentant de chaque organisme participant aux ententes. Au début, il était convoqué quelque quatre fois par année, ou dès que suffisamment de questions importantes pour le bon fonctionnement du partenariat étaient soulevées, ou encore si un nombre réduit de points, mais d'une importance plus grande, demandaient un débat et une décision. Après près de deux ans de fonctionnement, la date de réunion du Comité des procédures a été jumelée à celle du Comité de développement, puisque plusieurs membres siègent sur les deux comités; il a donc été appelé à se réunir plus régulièrement.

Le Comité des procédures est décisionnel, en ce sens qu'il traite des questions techniques régissant le partenariat entre les organismes et, comme les personnes qui y siègent sont pour la plupart en position de prendre des décisions concernant leur service, les décisions du Comité des procédures sont souvent mises en application sans qu'elles ne nécessitent d'approbation. La plupart du temps, les représentants des organismes définissent lors du Comité des procédures un terrain d'entente duquel découlent soit des décisions prises et appliquées individuellement par les différents organismes à l'interne, soit des décisions prises par le Comité des procédures concernant la mécanique de référence et d'aiguillage se rapportant au travail des employés du CAFA. Dans ce cas, les changements apportés font l'objet de mémos rappelant ou modifiant une procédure touchant un ou plusieurs organismes. Ces décisions sont par la suite rapportées au Comité de développement, via les rapports d'équipe et les procès-verbaux du Comité des procédures. On retrouve un exemple de procès-verbal du Comité des procédures dans la **Pochette 2-B**.

Le Comité des procédures a également comme effet de permettre aux différents organismes y participant de discuter d'autres partenariats pouvant améliorer les services offerts aux apprenants adultes du territoire. Il contribue ainsi à faciliter le dialogue entre ces organismes.

### 2.2 - La gestion du guichet unique

Les différents comités et sous-comités du CAFA ont contribué grandement à définir les grands principes de fonctionnement du guichet et à orienter les actions à entreprendre dans le cadre du projet, et ce, dès les débuts. Autant l'apport de ces comités au développement et à la stabilité du projet ont été importants, ceux-ci ne pouvaient toutefois assurer le support quotidien au projet. Une équipe de gestion a donc dû se mettre en place.

## 2.2.1 - La gestion quotidienne du guichet unique

C'est ce que nous nommons «l'équipe de gestion» qui était responsable de la gestion quotidienne du projet de guichet unique. Cette équipe est formée de deux dirigeants de l'organisme parrain, le CAP, initiateur du projet. C'est souvent cette équipe qui propose les actions à entreprendre aux employés du CAFA. La plupart de ces actions ont été soumises au préalable à l'approbation, soit directement du Comité de développement, soit des sous-comités, et ce, en fonction de la nature de l'action proposée.

Certaines actions, soit stratégiques, soit administratives, ont été mises de l'avant sans être soumises d'abord au Comité de développement, pour raison d'efficacité et/ou de rapidité<sup>9</sup>. Le résultat de ces actions était toutefois systématiquement dévoilé au Comité de développement dans les rapports mensuels.

Les actions à entreprendre concernaient plusieurs facettes du projet et peuvent être classées en quatre grandes catégories :

- **Le financement**, à court, moyen et long terme;
- **La politique**: conclusion d'ententes de partenariat, grandes orientations;
- **La procédure**, c'est-à-dire la livraison du service sur le terrain, les relations au jour le jour entre organismes: comment la mise en application des ententes s'effectue, la pertinence et la qualité des outils;
- **La gestion interne**: la gestion des employés, l'administration du budget.

Les actions sont principalement mises en oeuvre par les employés du CAFA, mais aussi par divers intervenants de terrain des nombreux organismes participant au partenariat. La plupart du temps, les actions de ces derniers sont coordonnées par les employés du CAFA, puisque ceux-ci sont au centre de la structure du projet. Par contre, ceux-ci jouissent d'une autonomie relative. Particulièrement dans les premiers mois de livraison du service, les rencontres d'équipe de gestion avec les employés du CAFA étaient très nombreuses, parfois six ou sept par mois. Chaque résultat anticipé suite à une action était alors analysé et l'action adaptée en conséquence.

Comme l'essentiel des services offerts par le CAFA tourne autour d'un large partenariat engageant plusieurs organismes, et un nombre plus grand encore d'intervenants, l'équipe de gestion est l'instance de l'articulation, au jour le jour, de ce partenariat. C'est elle qui décide des actions des employés du CAFA<sup>10</sup>, qui voit à ce que les décisions des autres comités se concrétisent.

---

<sup>9</sup> Comme mentionné précédemment, l'équipe de gestion est le centre nerveux du CAFA. Certaines actions importantes, quoique souvent mineures, se devaient d'être mises de l'avant sans délai. Les employés du CAFA peuvent par exemple constater un problème dans la livraison des services qui demande une action immédiate. La question est alors soumise au comité de gestion qui, vu son nombre très réduit de membres, peut se réunir dans un délai très court, et prendre aussitôt une décision. Il peut juger que l'action doit être mise de l'avant, pour après coup être présentée aux autres comités.

<sup>10</sup> Comme les employés du CAFA sont généralement appelés à effectuer des actions concrètes découlant des ententes de partenariat, des décisions des comités, etc., ces actions sont étroitement gérées par l'équipe de gestion qui possède une meilleure vision d'ensemble que les employés, souvent trop près du sujet.

De plus, elle révise tout document produit par les employés du CAFA. Elle décide de la plus grande partie du contenu des ordres du jour des comités, supervise les relations entre organismes, s'assure que le projet reste sur la bonne voie pour atteindre ses buts sans les outrepasser, en gère le budget, etc. C'est également l'équipe de gestion qui propose aux autres comités la vision à moyen et long terme du projet, pour en assurer la continuité, ce qui peut impliquer des virages importants. C'est le centre nerveux du projet, c'est par lui que passe toute action, toute décision. Les membres de l'équipe de gestion sont également membres actifs de tous les autres comités.

### **2.2.2 - Une gestion stratégique et adaptée**

Comme on a pu le constater précédemment, l'équipe de gestion du CAFA joue un rôle de comité de direction. Cette forme de gestion a été choisie du fait que le CAFA est toujours à l'état d'un projet, et parrainé par le CAP. Conséquemment, la structure décisionnelle et administrative du CAFA n'est pas autonome en soi, l'équipe de gestion étant redevable aux instances décisionnelles de l'organisme parrain, soit le Conseil d'administration du CAP. Cette forme de gestion se veut temporaire. Elle a permis jusqu'à maintenant de développer le projet de façon stratégique, en fonction de ses contraintes financières et administratives.

Ceci dit, il apparaît important de distinguer les niveaux d'impartialité ou de neutralité nécessaires pour la réussite d'un projet de guichet unique. Ainsi, nous croyons que la réussite de notre projet ne réside pas dans son impartialité ou neutralité administrative, celle-ci ayant été jugée non essentielle par les partenaires du projet et difficile à articuler; vu le financement précaire du CAFA, provenant de sources variables d'année en année.

Nous croyons par contre que le succès du projet réside dans la volonté de tendre constamment vers **l'impartialité ou la neutralité pédagogique** des services mêmes du CAFA. Ce constat d'impartialité des services de la part de l'ensemble des partenaires est attribuable, d'une part, au mode de développement participatif des outils et procédures utilisées par le CAFA, et d'autre part, à la transparence décisionnelle assurée via le travail par comités représentatifs.

## Chapitre 3 : Le guichet unique au centre de l'information

De par la nature de son service de guichet unique, le CAFA a toujours été un projet qui faisait place aux discussions, échanges, interactions et collaborations entre les différents partenaires. Par conséquent, ce projet est devenu un lieu centralisateur d'actions, mais aussi d'informations. Dans ce sens, l'équipe du CAFA a été consciente, dès le tout début du projet, de l'importance de monter un système permettant la cueillette et le traitement de données et d'informations susceptibles d'améliorer les services offerts aux apprenants adultes de Prescott-Russell.

### 3.1 - Un système de consignation et de traitement des données recueillies

Dès la mise sur pied du CAFA, les employés ont constitué une base de données<sup>11</sup> dans laquelle ils ont consigné les données amassées sur les clients référés, évalués et aiguillés. Cette base de données s'est avérée un outil de travail précieux pour localiser facilement les dossiers, effectuer les suivis, etc.

Bien sûr, ce n'est pas la base de données comme telle qui a produit ces résultats mais les statistiques et les listes d'apprenants classés par besoins, par niveau, par régions, etc. qu'il était possible d'en tirer. Au fur et à mesure que les possibilités de la base de données se révélaient, la gestion de celle-ci devait être améliorée et le nombre de données consignées augmenté. Beaucoup d'énergie a été consacrée à faire de la base de données un outil efficace.

La gestion de la base de données est devenue assez complexe pour justifier la création d'un document exhaustif décrivant la façon de consigner les données, puisqu'il est important de rester constant. Ceci dit, vous trouverez ci-joint (**Pochette #2-C**) un document qui présente les différents champs développés avec la base de données, de façon à pouvoir traiter exhaustivement les données recueillies.

### 3.2 - Des statistiques fort utiles

Grâce à la base de données, il a été possible de produire des statistiques très détaillées sur les services offerts au CAFA et son impact auprès des partenaires. Ces statistiques se sont révélées essentielles au développement du CAFA, tant au niveau de son implantation au sein de la communauté, qu'au niveau de sa survie physique et financière.

Vous trouverez ci-jointe (**Pochette #2-C**) une présentation sommaire des statistiques du CAFA pour ses trois premières années de fonctionnement.

De plus, c'est à partir de ces statistiques qu'il a été possible d'élaborer une présentation étoffée du CAFA et de son impact sur la communauté. Par celle-ci, il était possible, entre autres, de clairement démontrer les résultats de nature quantitative obtenus par le projet, contribuant ainsi à établir la crédibilité du service, tant auprès des gestionnaires des organismes partenaires, de leurs intervenants de terrain, que des bailleurs de fonds. Vous trouverez ci-jointe (**Pochette #2-C**) une présentation imprimée provenant d'un logiciel de présentation.

---

<sup>11</sup> La base de données du CAFA a été constituée à l'aide du logiciel Microsoft Access.

### 3.3 - De nouvelles activités de formation

Au départ, il avait été prévu que le CAFA identifierait les besoins de formation des clients afin de permettre l'élaboration d'un plan de formation le plus complet possible. Comme le CAFA a consigné à sa base de données toutes ces informations, il s'est avéré que celles-ci pouvaient être regroupées. Il s'est avéré également que certains besoins de formation n'étaient pas comblés et qu'il était possible de constituer des listes pouvant aider les programmes de formation à mettre sur pied des activités de formation répondant à des besoins spécifiques.<sup>12</sup>

De plus, les informations recueillies et traitées par le système de gestion des données nous ont permis de regrouper des apprenants avec des besoins de formation similaires. Grâce à ces procédures, nous avons amassé suffisamment de demandes de formation pour justifier l'offre de nouveaux services par un ou des partenaires en formation. Notons entre autres la mise sur pied d'un programme conjoint entre les services d'alphabétisation et les services de formation créditée<sup>13</sup>, qui n'aurait probablement jamais vu le jour sans l'arrivée du CAFA. Notons également les groupes de préparation au retour en formation (voir **Pochette #5**, Revue de presse) qui s'adressaient spécifiquement à des décrocheurs du système de formation pour adultes. C'est par le truchement de la base de données du CAFA que l'on a réussi à cibler ces apprenants avec des besoins plus spécifiques.

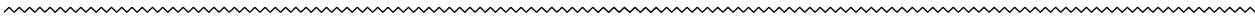
---

<sup>12</sup> À titre d'exemple, grâce à l'intervention du CAFA un centre de formation de Hawkesbury a pu démarrer deux cours de langue seconde.

<sup>13</sup> Projet de partenariat appelé Transition-DÉSO. Cette programmation conjointe comprenant des activités à la fois d'alphabétisation et de formation créditée est offerte par le CAP et le Centre d'éducation des adultes de Prescott-Russell, campus de Hawkesbury.

S E C T I O N 3

Dimension opérationnelle  
du guichet unique



# Chapitre 1 : L'aiguillage

La mécanique de référence, d'évaluation et d'aiguillage du CAFA est l'ensemble des outils et de l'instrumentation utilisés par le CAFA et ses partenaires pour réaliser le mandat du CAFA, soit de faciliter le retour en formation des adultes de Prescott-Russell. À ces outils s'ajoute un ensemble de conventions et de procédures.

Comme le travail accompli par le CAFA est parfois riche en subtilités, il est nécessaire, pour chacune des étapes, de décrire de façon détaillée la méthode d'intervention.

Vous trouverez donc dans les pages suivantes une description, étape par étape, de la procédure suggérée pour mener à bien la trajectoire que devra suivre l'apprenant ainsi que ses coordonnées, et ce, de la référence de ce dernier au guichet unique jusqu'à sa participation à sa démarche de formation.

## 1.1 - Description détaillée du cheminement d'un apprenant au CAFA

### Étape 1 : Référence – FICHE 1

Le client rencontre un des organismes de référence partenaire du CAFA et indique une volonté de retourner en formation, soit pour la poursuivre, soit pour en entreprendre une nouvelle. L'organisme de référence indique au client que, conformément à l'entente de partenariat, la première démarche est de téléphoner pour obtenir un rendez-vous avec un intervenant du CAFA afin d'être évalué, et aiguillé vers le centre de formation et/ou le programme de formation le plus approprié.

Il est important de noter que, en donnant au client les coordonnées du CAFA, l'organisme de référence doit lui préciser **que c'est à celui-ci d'appeler le CAFA, et non le contraire**. Il a en effet été établi que, pour réussir avec succès une formation, quelle qu'elle soit, la volonté de réussir était essentielle et qu'une des premières démonstrations de cette volonté de l'apprenant est pour celui-ci de faire le premier pas en appelant le CAFA.

En effectuant la référence, l'organisme de référence fait un sommaire des besoins de formation du client, complète la **Fiche 1 (voir Pochette #3-A)** et l'expédie au CAFA.

Au bout d'une dizaine de jours ouvrables, le CAFA indique aux organismes de référence le nom des personnes qui ne l'ont pas encore contacté. Il est alors possible pour ces personnes de contacter le CAFA à une date ultérieure. Il est possible aussi que ces personnes fassent l'objet d'une nouvelle référence par l'organisme de référence (**voir Pochette #3-B**).



## Étape 2 : Premier contact

Le client prend contact pour la première fois avec le CAFA, généralement par téléphone, essentiellement pour prendre un rendez-vous d'évaluation. Il est important dès ce moment de clarifier certains points. En comprenant pourquoi le CAFA existe, la nature de ses services, en sachant à quoi s'attendre et pourquoi il a été référé au CAFA, le client est plus disposé à procéder aux étapes suivantes, et le stress relatif à ce premier contact est diminué.

Il est important de faire valoir à l'apprenant que le CAFA n'est ni un centre de formation et n'est ni directement associé à l'organisme de référence qui l'a référé, et que l'évaluation vise à faciliter son retour en formation.

Il est également très important de préciser que l'évaluation peut durer de 15 minutes à près de trois heures, ne serait-ce que pour des considérations logistiques (gardienne, transport, etc.), mais aussi pour mieux préparer l'apprenant à cette éventualité.

Le CAFA peut indiquer au client dès cette étape (s'il y a lieu) qu'il devra fournir éventuellement son relevé de notes et que c'est sa responsabilité de faire les démarches pour le trouver. Le CAFA peut cependant aider le client en lui fournissant, s'il détient cette information, les nom et numéro de téléphone de la personne à contacter. Le relevé de notes du client se trouve habituellement à l'endroit le plus récent où le client a complété au moins un crédit.

## Étape 3 : Accueil et informations personnelles

La qualité de l'accueil est importante, elle sert à faciliter l'étape d'évaluation d'une part, et d'autre part à préparer l'apprenant à la phase d'aiguillage, c'est-à-dire à faire en sorte qu'il comprenne bien l'importance de commencer sa démarche de formation dans un programme qui correspond à ses compétences de base et à ses besoins d'apprentissage. L'intervenant du CAFA doit juger du niveau de stress du client et adapter son intervention en conséquence. Demander les informations personnelles (à des fins statistiques uniquement) pour compléter la **Fiche 2 (voir Pochette #3-A)** peut constituer un brise-glace intéressant, mais peut également constituer un facteur de stress supplémentaire. L'intervenant jugera donc à quel moment il est le plus approprié de demander ces informations. L'important, à cette étape, c'est que le client soit le plus à l'aise possible.

## Étape 4 : Identification des besoins de formation

Afin d'identifier les besoins de formation du client, qui souvent ne les connaît pas lui-même, il faut discuter avec lui de ses expériences de travail, de ses ambitions, de ses rêves même.

Lors de cette discussion, il est possible d'ouvrir des portes qui n'étaient qu'entrebâillées, comme il est possible d'éliminer des options qui n'étaient peut-être pas réalistes. Il faut voir avec le client les formations disponibles versus leur emplacement géographique, la question du transport, les débouchés possibles, le temps qu'il faudra y consacrer, les pré-requis nécessaires pour compléter avec succès cette formation, etc. Il est souvent nécessaire de rappeler au client qu'il doit tenter de planifier à moyen et même à long terme. Un pourcentage élevé de la clientèle du CAFA a l'habitude de tout voir, penser et de planifier en fonction du court terme seulement. Il faut être prudent à cette étape car l'organisme qui le réfère a peut-être déjà imposé certaines limites quant aux choix de formation pré-approuvés, plus particulièrement lorsque le client continue de recevoir des prestations

pendant sa formation. Il ne faut pas non plus perdre de vue que les programmes de formation ont des spécificités propres que l'intervenant du CAFA ne saurait rendre compte de façon complète.

Le but de la discussion avec le client est principalement de renseigner le client sur ses principales options et de l'aider à prendre une décision éclairée quant à la formation qu'il entreprend.

À la fin de la discussion, l'intervenant du CAFA devrait résumer oralement le contenu de la discussion et le transcrire en étapes précises puis demander au client si c'est bien ce qu'il a exprimé.

Le résumé devrait comprendre au moins le but principal en ce qui a trait à la formation du client (**ex. : obtenir DÉSO**) et, si possible, son ou ses buts à moyen et à long terme quant à une formation visant l'employabilité ou une carrière (**ex. : “Il désire s'inscrire éventuellement à un programme collégial en comptabilité” ou “Il désire suivre une formation plus spécialisée en informatique dans le but de devenir programmeur”**).

Cela pourra permettre au centre de formation de suggérer certains cours spécifiques en relation avec le choix de domaine d'études ou le choix de carrière. Certains de ces cours peuvent être des pré-requis au programme collégial.

Dans la mesure du possible, l'intervenant du CAFA doit tenter de préciser avec le client le genre d'emploi qu'il recherche afin que le centre de formation puisse mieux suggérer le choix de cours. Si le client veut par exemple étudier l'informatique dans le but de travailler comme réceptionniste ou comme secrétaire (bilinguisme, compétences en écriture...), le cheminement et les exigences ne sont pas les mêmes que si le but est de devenir gestionnaire de réseaux ou programmeur.

On peut aussi, dans cette section, inscrire des demandes spécifiques formulées par le client (**ex. : désire suivre un cours de conversation anglaise**) afin que le centre de formation puisse diriger le client vers d'autres types de cours (qui ne font pas nécessairement partie de la formation académique régulière) ou dresser une liste d'attente dans le but de mettre sur pied ces cours.

### **Étape 5 : Évaluation des compétences de base**

L'intervenant du CAFA procède ensuite à l'évaluation comme telle. Pour le détail des instructions relatives à cette étape, voir la **Pochette #3-C**, la **Pochette #3-D** et la **Pochette #3-E**, qui comprennent les outils d'évaluation et leur méthode d'utilisation.

Il devrait ensuite transcrire ce résumé mentionné ci-haut par écrit sur la **Fiche 2** dans l'espace réservé à cette fin (**voir Pochette #3-A**) et faire signer la **Fiche 2** par le client.

L'intervenant du CAFA devrait rappeler au client à cette étape l'importance d'obtenir son relevé de notes (**voir Étape 2**).

### **Étape 6 : Recommandations du CAFA**

En principe, les informations contenues dans les deux rubriques précédentes donneront un portrait suffisant du client au programme de formation pour que celui-ci dresse un plan de formation s'accordant aux besoins et au niveau des compétences de base du client. Toutefois, l'organisme d'aiguillage peut ressentir le besoin dans cette rubrique d'insister sur un point qui aurait, par exemple, eu plus d'impact lors de l'entrevue initiale avec le client (**ex. : Inscrire le client aux cours**

**nécessaires à l'obtention du DÉSO + tout cours pouvant améliorer son anglais oral et écrit afin de l'aider dans ses démarches pour trouver un emploi de commis de bureau. Discuter avec le client de ses besoins de formation en applications informatiques: WP, Word, Excel, Access, PowerPoint...)**

Si l'organisme d'aiguillage a identifié précisément un programme d'études collégiales auquel le client veut s'inscrire dans un deuxième temps, il devrait l'indiquer, ainsi que tout cours pré-requis à cette inscription s'il a pu les identifier.

Toute autre information que l'organisme d'aiguillage croit utile pour l'inscription du client à un programme de formation et qui ne serait pas indiquée ailleurs devrait se retrouver dans cette rubrique. L'organisme d'aiguillage devrait toutefois toujours se limiter à des informations soit exprimées par le client, soit révélées par les évaluations.

***Rendez-vous avec le centre de formation*** : Le CAFA devrait indiquer dans cette section avec qui le client a rendez-vous pour l'élaboration de son plan de formation, ainsi que le lieu, la date et l'heure du rendez-vous, s'il a été fixé. Si le rendez-vous n'a pas été fixé et que le client doit appeler le centre de formation pour prendre rendez-vous, ou vice-versa, cette information devrait être indiquée.

***Autorisation de divulgation d'informations*** : La dernière section de la **Fiche 2** concerne l'autorisation de divulgation d'informations. L'intervenant du CAFA devrait faire signer le client après lui avoir expliqué rapidement chacune des sections. À ce moment, la section "Besoins identifiés et discutés avec l'apprenant" devrait être complétée, et l'intervenant peut expliquer ce que contiendront les deux autres sections si celles-ci ne sont pas complétées.

Une fois ces étapes accomplies, le CAFA est en mesure d'aiguiller le client vers le ou les programmes de formation les plus appropriés à ses besoins et à ses compétences de base. Pour ce faire, il organise une rencontre entre le client et le centre de formation livreur du ou des programmes.

## **Étape 7 : Confirmation**

Une fois que l'apprenant a été évalué, le CAFA achemine par télécopieur à l'organisme de référence une copie de la **Fiche 2** complétée afin de confirmer que l'évaluation a été effectuée. Ceci permettra également à l'intervenant de ce service d'être au courant du résultat de l'évaluation afin qu'il puisse appuyer le retour en formation de l'apprenant.

## **Étape 8 : Aiguillage**

Selon le ou les programmes de formation vers lesquels l'intervenant du CAFA aiguille le client, les modalités d'organisation de la rencontre entre le client et la personne contact du ou des programmes de formation diffèrent. Ces modalités doivent demeurer flexibles : les personnes-contacts peuvent changer, leurs tâches et/ou horaire peuvent être modifiés... L'essentiel, c'est que le client rencontre le plus tôt possible la personne contact du programme de formation vers lequel le client est aiguillé,

et que le CAFA connaisse la date, le lieu et l'heure de cette rencontre<sup>14</sup>. Un rendez-vous aura été confirmé avec la personne contact du programme de formation (**voir Pochette #3-A**).

## Étape 9 : Aiguillage – renseignements fournis

Une copie des *fiches 1 et 2* dûment complétées sont envoyées habituellement par télécopieur au centre de formation approprié. En principe, ces deux fiches comprennent tous les renseignements dont aura besoin le centre pour inscrire le client. Il est possible aussi que l'intervenant du CAFA détienne des renseignements supplémentaires essentiels, suite à la discussion qu'il a eue avec le client. S'il croit que ces renseignements peuvent être utiles au centre de formation, ou à tout autre partenaire du CAFA, il devrait les mettre par écrit sur la fiche Informations supplémentaires (**voir Pochette #3-A**) ou sur la feuille d'en-tête de la télécopie.

## Étape 10 : Plan de formation – FICHE 3

Cette étape de cheminement relève du centre de formation. Si les étapes précédentes ont été complétées correctement, le centre de formation détient toutes les informations nécessaires à l'élaboration du plan de formation individualisé avec l'apprenant.

C'est à cette étape que le client peut obtenir des renseignements plus détaillés sur des questions de contenu des cours, d'équivalences, de pré-requis, d'horaire, etc.

Il est important ici de noter que le plan de formation devrait en principe correspondre aux besoins identifiés et aux compétences de base du client, et qu'il devrait être élaboré **au moment même de la rencontre avec le client, que le client entreprenne cette formation ou non**<sup>15</sup>.

## Étape 11 : Retour de l'information

Le centre de formation fait parvenir le plan de formation (*Fiche 3*) au CAFA, qui à son tour envoie une copie à l'organisme de référence.

L'organisme de référence détient alors en principe toutes les informations relatives au retour en formation de son client et est en mesure de prendre une décision éclairée quant à ce cheminement.

Il obtient donc les détails suivants:

- Les besoins de formation discutés avec le CAFA (*Fiche 2*)
- Le résultat des évaluations (*Fiche 2*)
- Le plan de formation (comprenant le détail de la formation: nombre d'heures par semaine en formation, les dates de début et

---

<sup>14</sup> Il est important que le CAFA connaisse le lieu, la date et l'heure de la rencontre entre le client et la personne contact du programme de formation. Ainsi, il obtient un dossier complet sur la démarche du client concernant son retour en formation et est en mesure d'effectuer un suivi et/ou de fournir toutes les informations à l'un ou l'autre des partenaires.

<sup>15</sup> Certains centres de formation ne voient pas l'utilité de compléter la fiche 3 si le client ne se présente pas aux ateliers. La fiche 3 est au contraire très utile dans ce cas à l'agence de référence qui détient toutes les informations relatives à un éventuel retour en formation.

de fin de la formation, lorsque c'est possible, la liste des cours, nombre de crédits...) (*Fiche 3*)

## Étape 12 : Approbation

Une fois que l'organisme de référence est en possession des détails du plan de formation, il peut décider d'autoriser son client à aller de l'avant ou non avec cette formation<sup>16</sup>. Il est à noter qu'à ce sujet, l'agence de référence et le centre de formation communiquent directement entre eux pour s'entendre<sup>17</sup>.

## 1.2 - Mécanique d'aiguillage adaptée à des contextes particuliers

### Introduction

Tel que mentionné auparavant, il existe différents types de clientèle au CAFA; la procédure d'accueil, d'évaluation et d'aiguillage décrite précédemment a été pensée pour la très grande majorité de la clientèle du CAFA. Pour les contextes particuliers, certaines adaptations doivent être apportées.

Dans cette section, les adaptations à la procédure pour les autres types de clientèle sont décrites plus en détails. Pour certains, il s'agit simplement de détails techniques en rapport avec l'échange d'informations entre les différents partenaires du CAFA, l'intervention auprès du client restant essentiellement la même. Pour d'autres, l'approche et/ou l'intervention auprès du client se doivent d'être modifiés pour mieux répondre aux réalités des apprenants et/ou des partenaires.

### 1.2.1 - Clientèle référée par un autre organisme et « walk in »

Pour les clients référés par un organisme partenaire du CAFA mais qui n'est pas une agence dite de référence, la procédure est essentiellement la même que celle décrite précédemment, mais sans les étapes 1, 7, 11 (sauf pour l'envoi de la *Fiche 3* au CAFA par le centre de formation qui demeure

---

<sup>16</sup> Il est à noter qu'une fois que le CAFA a reçu une fiche 3, il classe le client comme inscrit dans sa base de données (à moins d'indication contraire sur la fiche 3). Si le client ne se présente jamais à la formation, s'il abandonne peu de temps après, ou s'il n'obtient pas l'autorisation de l'agence de référence pour entreprendre la formation, le CAFA ne le saura qu'au moment du suivi.

<sup>17</sup> Pour les clients d'Ontario au travail et d'Assurance-emploi, le plan de formation est habituellement accepté d'emblée lorsqu'il correspond au cadre de leur programme. Les centres de formation entretiennent des relations régulières avec les intervenants de ces programmes et connaissent en général leurs grandes lignes directrices. Une multitude de situations particulières peuvent par contre survenir qui font que le plan de formation doit faire l'objet d'une approbation spéciale. Pour cette approbation, le centre de formation et les intervenants des organismes de référence communiquent directement pour s'entendre sur l'approbation ou non du plan de formation. Ces situations sont trop nombreuses pour être énumérées. Le CAFA peut toujours faciliter le lien entre les deux organismes, surtout s'il décèle une situation particulière, et, via le comité des procédures, il précise la mécanique au gré des situations rencontrées.

important pour compléter le dossier au CAFA), et l'étape 12<sup>18</sup>. En somme, il s'agit des étapes qui concernent l'échange d'information concernant le client entre le CAFA et l'agence de référence qui deviennent inutiles (**voir Pochette #3-A**).

Il en va de même pour les clients référés par un organisme qui n'est pas un partenaire du CAFA ainsi que pour les clients qui ne sont référés par aucun organisme en particulier (les «walk in»). Par contre, pour ces clients, il est important de s'assurer qu'ils comprennent bien ce qu'est le CAFA afin qu'il n'y ait pas de malentendus (étape 2). Il est également utile de s'informer s'il participe à un programme d'un des partenaires du CAFA (agence de référence) et, le cas échéant, informer le client que le CAFA a une entente d'échange d'informations personnelles avec cet organisme.

### **1.2.2 - Projet-pilote d'évaluation des « walk in» au Centre d'éducation des adultes**

L'implantation du CAFA comme guichet unique vers la formation pour adultes dans la région de Prescott-Russell ne s'est pas encore effectuée de façon systématique et complète. Chaque programme de formation pour adultes a continué d'accueillir et d'inscrire directement des apprenants, sans qu'ils ne soient nécessairement référés au CAFA et sans qu'ils ne passent par le processus d'évaluation, et ce même si certains de ces apprenants étaient référés au CAFA par des agences de référence partenaires du CAFA<sup>19</sup> (**voir Pochette #3-B**).

Afin de tenter d'élargir la portée du CAFA, celui-ci a conclu une entente avec un des campus du Centre d'éducation aux adultes de Prescott-Russell pour que toute personne se présentant directement à ce campus en vue de s'inscrire au programme régulier (DÉSO) ou à un des forfaits offerts soit évaluée par le CAFA.

Comme, selon les termes de cette entente, le centre de formation devait regrouper toutes les évaluations à la même heure le même jour et que le temps accordé et les salles disponibles étaient limités, la procédure pour effectuer les évaluations se devait d'être modifiée, ne permettant pas nécessairement d'effectuer le processus au complet, ni d'effectuer la partie orale du test de dépistage.

Il a été entendu que les évaluations effectuées selon les termes de ce projet-pilote seraient présentées comme partie intégrante du processus d'inscription au centre de formation et que le nom CAFA ne serait pas mentionné. Le texte de l'entente se trouve dans la **Pochette #3-B**.

---

<sup>18</sup> Comme ce seront souvent les centres de formations qui effectueront de telles références (parfois simplement afin d'obtenir plus d'information sur le niveau du client à titre d'information même après avoir inscrit le client), la tâche de l'intervenant du CAFA peut devenir délicate si le résultat de l'évaluation démontre que l'apprenant devrait fréquenter un autre programme. Il peut alors, par exemple, se contenter de dire au client qu'une telle formation lui serait profitable et qu'il transmettra le détail au centre de formation qui a effectué la référence.

<sup>19</sup> Cette situation est principalement due au fait que certains programmes de formation aux adultes sont assez bien connus de la population, Prescott-Russell étant une région rurale et semi-urbaine. Elle est également due au fait que certains intervenants en formation ne voient pas la nécessité de faire des évaluations systématiques à l'inscription; cette pratique ayant jusqu'à maintenant été exclue de la culture organisationnelle de leur organisme.

### **1.2.3 - Entente concernant l'évaluation des personnes s'inscrivant au Collège d'Alfred de l'Université de Guelph**

Le CAFA a conclu une entente de partenariat avec le Collège d'Alfred de l'Université de Guelph concernant l'évaluation et l'aiguillage des apprenants s'inscrivant à des programmes d'apprentissage, de certificat ou autre offerts par le Collège. Selon les termes de cette entente, le Collège accepte d'intégrer une formation supplémentaire au programme de certains de ses apprenants, formation livrée par un autre centre de formation (**voir Pochette #3-B**).

Afin d'identifier de tels besoins, il a été convenu qu'un employé du Collège se charge d'effectuer l'évaluation du CAFA selon la procédure régulière et, s'il est identifié que l'apprenant pourrait profiter d'une formation complémentaire, cet employé organise un rendez-vous entre un employé du CAFA et l'apprenant afin que ce dernier soit aiguillé vers le bon service. L'employé du collège complète alors les *fiches 1 et 2* et les fait parvenir au CAFA.

Le texte de l'entente se trouve dans la **Pochette #3-B**.

### **1.2.4 - L'intervention du CAFA en milieu de travail**

Un projet de recrutement en milieu de travail avait été mis sur pied avant le CAFA et a été par la suite intégré aux activités régulières du CAFA. La procédure d'intervention de ce projet est similaire à celle généralement utilisée par le CAFA, à la différence qu'il n'y a pas d'agence de référence. Il s'agit plutôt de recrutement pro-actif au sein d'entreprises manufacturières et autres de la région, et ce, auprès de travailleurs qui n'ont pas nécessairement exprimé quelque besoin de formation que ce soit. La procédure est donc assez différente de celle décrite précédemment pour mériter d'être élaborée. Vous trouverez cette procédure détaillée dans la **Pochette #3-B**.

### **1.2.5 - Procédure proposée pour les clients référés une 2e fois**

Le CAFA reçoit parfois des références de personnes qui avaient déjà été référées, dont certaines ont déjà été évaluées. Afin d'éviter des déplacements inutiles pour les clients qui auraient déjà été évalués, d'assurer une meilleure communication de l'information entre organismes et d'utiliser plus efficacement les ressources en place, une procédure a été proposée. Cette procédure est décrite dans la **Pochette #3-B**.

## Chapitre 2 : L'évaluation

### Introduction

S'il est vrai que le CAFA doit l'efficacité de ses actions à certains éléments essentiels, tels que le partenariat, rien n'aurait été possible sans des outils d'évaluation valides, crédibles et, plus particulièrement, reconnus dans leur intégralité par les partenaires en formation des adultes de la région.

Le développement des outils d'évaluation s'était amorcé quelques années avant la mise sur pied du CAFA (1994-96), par l'entremise d'un autre projet de partenariat entre le CAP et les autres centres de formation des adultes de la région de Prescott-Russell. Le premier de ces outils à avoir été développé a été le test de dépistage de l'analphabétisme, grâce à une subvention du Secrétariat national à l'alphabétisation.

Développés d'abord en français, puis traduits et adaptés en anglais, les outils d'évaluations correspondent à des réalités locales : ils ont été entièrement développés et validés localement par des intervenants, avant d'être reconnus comme base de travail par leurs supérieurs, leur conférant une crédibilité nécessaire auprès des centres de formation pour adultes vers lesquels le CAFA aiguille les apprenants. Les outils continuent d'être modifiés et adaptés de façon continue, toujours en respectant ce principe de développement collectif pour assurer l'appropriation de ceux-ci par les partenaires du projet.

### 2.1 - Description détaillée du déroulement général de l'évaluation

#### 2.1.1 - Test de dépistage

Après avoir accueilli le client et procédé avec lui à l'identification de ses besoins de formation, l'intervenant du CAFA entame l'évaluation de ses compétences de base, dont la première partie est le test de dépistage de l'analphabétisme<sup>20</sup>.

Il est important ici de noter qu'il est préférable de ne jamais mentionner les mots analphabétisme, alphabétisme, alphabétisation, etc. Rappelons qu'à cette étape, l'intervenant du CAFA n'a pas beaucoup d'information sur le degré réel d'alphabétisme du client<sup>21</sup> et qu'il doit éviter à tout prix d'interpréter le peu d'information qu'il peut posséder. Le but de l'évaluation est d'éliminer les fausses interprétations et de faire reposer l'évaluation sur une base d'analyse objective, concrète et commune à tous. Un client peut sembler très alphabétisé et l'être beaucoup moins en réalité. Le contraire est également fréquent.

---

<sup>20</sup> Après avoir soulevé la question à maintes reprises à divers comités, le CAFA a conclu que le test de dépistage de l'analphabétisme devait être systématiquement administré à tous les clients, même à ceux qui **semblent** très alphabétisés.

<sup>21</sup> L'intervenant du CAFA devra constamment être attentif à ne pas conclure à l'avance sur le niveau d'alphabétisme du client suite à des informations que le client lui livre oralement lors de l'accueil. La pratique a démontré qu'il est très facile de se laisser entraîner sur cette voie.



L'intervenant du CAFA tend simplement le texte à lire au client, en lui disant qu'il s'agit de la première partie de l'évaluation. Il dit au client qu'il s'agit d'un texte qu'il doit lire pour lui-même (à voix basse), et dont il devra faire un résumé oral après-coup. Pour le détail de la procédure à suivre pour cette étape de l'évaluation, voir le Guide de passation du test de dépistage de l'analphabétisme (**Pochette #3-C**).

Si le résultat du test de dépistage démontre que le client aurait avantage à être aiguillé vers un programme d'alphabétisation (ou un programme conjoint, ou un autre programme similaire), l'évaluation s'arrête là. L'intervenant du CAFA signale au client qu'il possède assez d'information pour établir son niveau, qu'il aurait avantage à commencer son retour en formation par une étape de renforcement de ses compétences écrites.

Selon l'endroit où se déroule l'évaluation et le programme de formation vers lequel il aiguille le client, l'intervenant du CAFA peut organiser aussitôt une rencontre avec un responsable de ce programme, ou encore lui fixer un rendez-vous, ou encore lui dire simplement que le centre de formation l'appellera prochainement (**voir Pochette #3-A**).

### **2.1.2 - Test diagnostique en langue première**

Si le résultat du test de dépistage de l'analphabétisme démontre que le client est alphabétisé, l'intervenant du CAFA le fait passer à la deuxième étape de l'évaluation, soit le test diagnostique en communication écrite en langue première. Pour le détail de la procédure à suivre pour cette étape de l'évaluation, voir le Guide de passation du test diagnostique en français (**Pochette #3-D**).

L'intervenant du CAFA doit juger, tout au long de l'évaluation du degré de stress du client. Il peut juger qu'il est préférable de laisser le client travailler seul, ou qu'il est préférable de prendre une pause (pour une cigarette par exemple). Il peut même juger qu'il est préférable de prendre un autre rendez-vous pour terminer ou reprendre l'évaluation, ou encore que le test diagnostique en langue première est d'un niveau trop avancé pour le client, revenir sur sa décision et l'aiguiller vers un programme d'alphabétisation. L'intervenant ne devrait jamais hésiter à interrompre le client pour discuter avec lui afin de sonder la situation et déterminer s'il est préférable de le laisser continuer ou d'arrêter l'évaluation.

Si le niveau de stress du client est trop élevé, il est possible que les résultats de l'évaluation soient faussés, et il est même possible que le client décide qu'un retour en formation est trop ardu ou trop stressant pour lui, ce qu'il faut éviter le plus possible.

### **2.1.3 - Test diagnostique en mathématiques**

Le test diagnostique en mathématiques est optionnel puisque le test diagnostique en langue première est suffisant pour juger si le client se situe au niveau des études secondaires. Par contre, il est préférable d'administrer le test diagnostique en mathématiques, qui fournira plus d'informations au centre de formation.

Il peut également rehausser la confiance d'un client qui aurait plus de facilité avec les mathématiques qu'avec le français ou l'anglais écrit. Pour un client qui affirme au contraire être très faible en mathématiques, on fait valoir que, justement, c'est important de déterminer le niveau de ses connaissances afin de l'aiguiller vers le programme le plus approprié pour lui. On lui dit qu'il n'a

qu'à répondre aux questions dont il connaît la réponse, que c'est précisément ce que l'évaluation vise à déterminer: ce qu'il comprend et ce qu'il ne comprend pas.

Ce qui détermine principalement si on passe à l'étape 8 ou non est principalement le facteur temps. Si le client a pris relativement peu de temps à compléter les deux premières étapes, il est préférable de lui administrer le test diagnostique en mathématiques. Si par contre le client a mis plus de deux heures à compléter les deux premières sections, il peut être préférable de ne pas passer à l'étape 8. L'intervenant du CAFA jugera s'il offre l'option au client ou s'il ne mentionne même pas le test diagnostique en mathématiques. Pour le détail de la procédure d'administration du test diagnostique en mathématiques, voir le guide de passation (**Pochette #3-E**).

## Annexes - Chapitre 1

- 1- Tableau de représentation : Comité de développement
- 2 - Annonce : À la recherche de traducteur(trice)
- 3 - Communiqués de presse
- 4 - Signatures officielles - Protocole d'aiguillage
- 5 - Schéma présentant processus d'aiguillage
- 6 - Entente d'utilisation de locaux avec l'Éducation des adultes
- 7 - Procédures d'aiguillage pour les différents centres de formation
- 8 - Les points de service du CAFA

## Annexes – Chapitre 2

- 1 - Structure des comités
- 2 - Procès-verbal du Comité de développement
- 3 - Procès-verbal du Comité de consolidation de fonds
- 4 - Historique du CAFA et de son financement
- 5 - Proposition pour un plan de financement diversifié
- 6 - Diverses lettres des partenaires pour financement du CAFA
- 7 - Procès-verbal du Comité de procédures
- 8 - Mémo aux intervenants du Comité de procédures
- 9 - Rapport d'équipe (gestion quotidienne)
- 10 - Description de tâches – employés
- 11 - Plan d'action

## Annexes – Chapitre 3

1 - Présentation des champs de la base de données

2 - Groupe de préparation à la formation

3 - Présentation sur PowerPoint

4 - Statistiques

5 - Publicité, promotion ou autre

## Ensemble des fiches liées au processus d'aiguillage

Fiche 1 : Formulaire de référence

Fiche 2 : Guide d'entrevue et d'identification des besoins

Fiche 3 : Plan de formation

Fiche 4 : Informations supplémentaires

Fiche 5 : Suivi effectué auprès de l'apprenant

S E C T I O N 4

Le guichet unique : Le CAFA,  
un exemple provincial

S E C T I O N 5

Revue de presse



