

Le partenariat : une approche complémentaire et harmonisée des services en Estrie



2008-2009

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

SARCA

SERVICES D'ACCUEIL, DE RÉFÉRENCE,
DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Le partenariat : une approche complémentaire et harmonisée des services en Estrie



Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

SARCA

SERVICES D'ACCUEIL, DE RÉFÉRENCE,
DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Direction de l'éducation
des adultes et de l'action
communautaire

Coordination

Lino Mastriani, coordonnateur
Direction de la formation des adultes et de l'action communautaire

Responsable de la production

Élisabeth Mainka

Rédaction

Mirela Moldoveanu
Chargée de projet Région de l'Estrie

Collaboration à la recherche-action

Emploi-Québec Estrie
La Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec d'Immigration Québec (IQEMCQ)
Les commissions scolaires de la région de l'Estrie
Le Collège de Sherbrooke
La Direction régionale de l'Estrie du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Mise en page

Christiane Giroux

Crédit photo

Photo manifestation
CLUB 2/3, Philippe De Villers, photographe

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

ISBN 978-2-550-53520-1 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Table des matières

Chapitre 1	3
Sujet de la recherche-action	3
Chapitre 2	7
Contexte.....	7
2.1 L'Estrie : une tradition de partenariat et de volonté de renouvellement	9
2.2 Le partenariat non structuré : la cause de certaines insuffisances dans les SARCA en Estrie?	10
2.3 Le contexte de renouvellement des services en accueil, référence, conseil et accompagnement.....	12
Chapitre 3	15
Planification de la recherche-action	15
3.1 Participants et participantes	17
3.2 Étapes de la recherche	18
3.3 Ressources humaines concernées par la recherche-action	20
3.4 Outils de collecte des données	20
3.5 Procédure.....	21
Chapitre 4	23
Déroulement de la recherche-action	23
4.1 La recherche documentaire	25
4.2 La réalisation du tableau synthèse des SARCA offerts par les organismes concernés..	25
4.3 L'organisation et la réalisation des groupes de discussion	27
4.4 L'organisation et la réalisation des entrevues individuelles	29
4.5 Les rencontres du comité régional sur les SARCA	30
Chapitre 5	31
Résultats	31
5.1 Résultats de la recherche documentaire.....	33
5.1.1 Définition d'une relation partenariale.....	33
5.1.2 Types de partenariat	33
5.1.3 Conditions de succès des relations partenariales.....	35
5.1.4 Obstacles à la réussite d'un partenariat.....	36
5.2 Analyse des données recueillies auprès des usagers	36
5.2.1 Considérations générales	36
5.2.2 Parcours types formation–emploi.....	38
5.2.3 Représentations des usagers au sujet des SARCA.....	39

5.2.4	Suggestions d'améliorations formulées par les usagers participant à la recherche	43
5.3	Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires et des intervenants	45
5.3.1	Cadre général de mise en place d'un partenariat	45
5.3.2	Les représentations des gestionnaires et des intervenants au sujet des SARCA.....	48
5.3.3	Suggestions des gestionnaires et des intervenants pour renforcer le partenariat pour les SARCA	53
5.4	Modèles de partenariat construits à partir des suggestions des participants à la recherche-action	56
5.4.1	Structure centralisée régionale	57
5.4.2	Structure centralisée sur le plan local	58
5.4.3	Modèle décentralisé sans structure de pilotage.....	58
5.4.4	Modèle décentralisé avec structure de pilotage.....	60
Chapitre 6		61
Recommandations		61
6.1	Justification du choix du modèle décentralisé avec structure de pilotage.....	63
6.2	Recommandations d'implantation du modèle décentralisé avec structure de pilotage.....	65
6.3	Structures organisationnelles à mettre sur pied.....	67
6.4	Outils à créer.....	67
6.5	Ententes à négocier	68
Chapitre 7		69
Considérations éthiques		69
Résumé.....		73
Références bibliographiques		79
Annexes		81
Annexe 1.....		83
Grille de planification de la recherche-action		83
Annexe 2.....		85
Protocole d'entretien avec les groupes homogènes de discussion des intervenants.....		85
Annexe 3.....		87
Protocole d'entretien avec le groupe mixte de discussion des intervenants.....		87
Annexe 4.....		89
Protocole d'entretien avec les groupes de discussion des clients		89
Annexe 5.....		91
Protocole d'entretien individuel avec les intervenants		91
Annexe 6.....		93
Protocole d'entretien individuel avec les clients.....		93
Annexe 7		95

Formulaire de consentement	95
Annexe 8	97
Tableau synthèse des services offerts en accueil, référence, conseil et accompagnement	97
Emploi-Québec	99
Ministère de l'Éducation	100
Centre Saint-Michel.....	101
Centre de formation professionnelle 24-Juin	102
Centre d'éducation des adultes du Haut Saint-François.....	103
Centre d'éducation des adultes de Coaticook.....	104
Centre Le Granit.....	105
Centre d'éducation des adultes de Magog, de Windsor et d'Asbestos	106
Centre d'éducation aux adultes New Horizons	107
Collège de Sherbrooke	108
Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration	109

Liste des sigles et abréviations

IQEMCQ :	Immigration Québec Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec
MELS :	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MEQ :	Ministère de l'Éducation du Québec
MRC :	Municipalité régionale de comté
SARCA :	Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement
SATI :	Service d'accès au travail pour les personnes immigrantes
SRAR :	Service régional d'accueil et d'accompagnement Estrie
SANC :	Service d'aide aux néo-canadiens
Note :	Dans le présent rapport, le masculin est utilisé dans un sens générique, pour alléger le texte.

Chapitre 1



Sujet de la recherche-action

La présente étude porte sur le partenariat dans les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) et s'organise autour d'une question principale de recherche : *Quel modèle de partenariat concernant les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement serait privilégié par le comité régional sur les SARCA en Estrie?* La réponse à cette question principale suppose la prise en considération des deux questions préalables suivantes :

- Quelles sont les pratiques de partenariat en place en Estrie selon la vision des usagers, des intervenants et des gestionnaires?
- Quels modèles de partenariat privilégieraient les usagers, les intervenants et les gestionnaires en Estrie?

Plus précisément, l'objet de cette recherche-action était de définir les modes de collaboration qui existent entre les intervenants des organismes concernés par le projet, à savoir : Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation du Québec (par sa direction régionale), les commissions scolaires de la région de l'Estrie et le Collège de Sherbrooke, et Immigration Québec Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec (IQEMCQ). Le projet avait aussi pour objectif d'analyser la perception qu'ont à l'égard des SARCA les organismes concernés par la clientèle qui les utilise. À la suite de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies auprès des usagers, des intervenants et des gestionnaires, nous avons tenté de définir des modèles de collaboration afin de faciliter le cheminement des personnes qui ont recours à ces services tout en répondant de façon satisfaisante à leurs besoins. Ces modèles ont été évalués par le comité régional sur les SARCA, qui a établi les avantages et les limites de chacun. Sur la base de cette évaluation, le comité régional sur les SARCA a décidé de proposer un des modèles à la Table estrienne de concertation formation-emploi en vue de son implantation expérimentale en Estrie.



Chapitre 2



Contexte

2.1 L'Estrie : une tradition de partenariat et de volonté de renouvellement

Au cours des dernières décennies, l'Estrie fut une région novatrice en matière de partenariat. Mentionnons, entre autres, « Fer de Lance », mis sur pied au milieu des années soixante-dix et qui regroupait l'ensemble des établissements de formation de la région aux ordres d'enseignement secondaire, collégial et universitaire. L'expérience de partenariat s'intensifia et « Fer de Lance » donna naissance au début des années quatre-vingt au Service régional d'accueil et référence de l'Estrie où la Commission scolaire régionale de l'Estrie, la Commission de formation professionnelle, la Direction régionale du ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, le Collège de Sherbrooke, le Champlain Regional College (Campus de Lennoxville) et la Commission scolaire Eastern Townships se sont regroupés pour offrir à la clientèle de l'Estrie des services intégrés, en matière d'accueil et de référence.

Depuis, des initiatives de partenariat ont été mises en place afin d'offrir différents services à une clientèle multiple. Mentionnons, la mise en place d'une activité d'accueil et d'intégration pour les personnes immigrantes : « Communication et société », réunissant la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (Centre Saint-Michel), Emploi-Québec Estrie et IQEMCQ. Il existe aussi un projet de concertation entre Emploi-Québec et la Commission scolaire Eastern Townships pour offrir des services d'accueil et de référence à la clientèle anglophone de l'Estrie (« Job Links ») en vue de son intégration sur le marché du travail.

IQEMCQ participe pour sa part à une initiative de partenariat unique au Québec : le Service d'accès au travail pour les personnes immigrantes (SATI). Ayant pour objet de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants au marché du travail, le SATI est le résultat d'un partenariat entre le Centre Saint-Michel, IQEMCQ, le Service d'aide aux Néo-Canadiens (SANC) et Emploi-Québec. L'équipe de travail est formée d'employés du Centre Saint-Michel et du SANC réunis sous un même toit, tandis que la gestion opérationnelle est assurée par un comité de coordination regroupant des représentants de chacun des organismes concernés.

À la suite de la mise en place de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue, la Table éducation-main-d'œuvre élargit sa mission et s'associe à d'autres partenaires tant ministériels qu'économiques, pour donner naissance à la Table estrienne de concertation formation-emploi. Cette table, sous la présidence du directeur général adjoint de la Commission scolaire des Sommets, est responsable de la mise en œuvre de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue en région. Pour s'acquitter de son mandat, la Table estrienne de concertation formation-emploi a mis sur pied six comités de travail dont le comité de travail sur les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement.

Ce comité est composé de douze membres, dont deux sont de la Commission scolaire de la Région de Sherbrooke, un de la Commission scolaire des Sommets, un de la Commission scolaire des Hauts-Cantons, un de la Commission scolaire Eastern Townships, deux d'Emploi-Québec Estrie, deux du Conseil régional des partenaires du marché du travail, un du Collège de Sherbrooke, un d'IQEMCQ et un de la Direction régionale du ministère de l'Éducation.

Au cours de l'année scolaire 2003-2004, ce comité s'est réuni à six reprises. Les représentants et représentantes de ce comité ont élaboré, présenté et fait valider leur plan d'action par la Table estrienne de concertation formation-emploi. Les travaux de ce comité ont porté principalement sur l'échange d'information concernant les pratiques en accueil, référence, conseil et accompagnement dans chacun des milieux respectifs. La présente recherche-action résulte de l'initiative de l'ensemble des partenaires du Comité estrien des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement.

2.2 Le partenariat non structuré : la cause de certaines insuffisances dans les SARCA en Estrie?

Comme le prouvent les comptes rendus des réunions du Comité de travail en accueil, référence, suivi et accompagnement, l'année 2003-2004 a permis des échanges sur les différentes pratiques et approches de chacun des partenaires en matière d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement. À la suite des travaux effectués au cours des rencontres du Comité estrien des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement, le partage mutuel d'information a fait émerger :

- une méconnaissance de l'offre de services, des mandats et des contraintes de chaque milieu;
- la multitude et la diversité de la clientèle à desservir : les personnes immigrantes, anglophones, prestataires de l'assistance emploi, prestataires de l'assurance emploi, personnes sans soutien public de revenu;
- la provenance de la clientèle : milieu urbain par opposition à milieu rural;
- les différents groupes d'âge des personnes sollicitant des services;
- les pratiques d'accompagnement non concertées, voire inexistantes dans certains milieux;
- des clients dirigés d'un organisme à l'autre sans en connaître les motifs.

En conclusion, nous pouvons affirmer qu'en Estrie, le partenariat existerait sous différentes formes. Cependant, il serait souvent improvisé, non structuré, basé sur la bonne volonté des intervenants et intervenantes. Cela amènerait régulièrement des situations problématiques telles que des dédoublements, un empiètement de certains services sur d'autres, des situations embarrassantes et des répercussions quant à la dispensation des services à la clientèle.

Afin de mieux cerner les enjeux liés au partenariat, la présente recherche-action cherchait à analyser la problématique sous deux angles : le point de vue des intervenants et celui de la clientèle. Dans un premier temps, nous avons tenté de connaître de quelle façon les personnes qui travaillent en accueil, référence, conseil et accompagnement perçoivent leurs relations avec

les autres partenaires des organismes concernés. Cette perspective a été enrichie par l'apport du point de vue des gestionnaires des organismes touchés. Dans un deuxième temps, nous avons voulu vérifier quelle perception ont les usagers en matière d'accueil, de continuité et de progression à l'intérieur de leur parcours.

L'analyse de ces deux situations devrait permettre de fournir des données et d'apporter des éclaircissements sur les pratiques actuelles de partenariat en Estrie. L'objectif final de la recherche-action est l'élaboration d'un modèle de partenariat afin d'améliorer ces pratiques pour un meilleur cheminement de la clientèle. La présente recherche-action devait faire prendre conscience au comité régional sur les SARCA des pratiques existantes et de l'importance de l'élaboration de modèles cohérents de partenariat.

Les objectifs de la présente recherche-action peuvent se résumer comme suit :

- définir une relation partenariale;
- analyser les pratiques de partenariat pour les SARCA, selon la vision des usagers;
- analyser les pratiques de partenariat pour les SARCA, selon la vision des décideurs et des intervenants;
- définir un modèle fonctionnel de partenariat pour les SARCA, qui sera proposé à la Table estrienne de concertation formation-emploi pour son implantation expérimentale en Estrie.

Le renouvellement des SARCA, à la suite de l'implantation du modèle expérimental de partenariat, devrait profiter à tous les clients desservis par Emploi-Québec, les établissements scolaires et IQEMCQ.

Les partenaires concernés par la réalisation de cette recherche-action sont :

- la Commission scolaire de la Région de Sherbrooke;
- la Commission scolaire des Sommets;
- la Commission scolaire des Hauts-Cantons;
- la Commission scolaire Eastern Townships;
- le Collège de Sherbrooke;
- Immigration Québec Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec;
- la Direction régionale du ministère de l'Éducation.

Une personne-ressource a été embauchée pour mener la recherche-action et rédiger le rapport final soumis à la Direction de la formation générale des adultes du ministère de l'Éducation du Québec. Un comité d'encadrement a assuré le suivi de la recherche et des rapports réguliers ont été présentés au comité régional sur les SARCA.

2.3 Le contexte de renouvellement des services en accueil, référence, conseil et accompagnement

Comme le souligne le document d'orientation et de réflexion *Vers un renouvellement des services. Accueil, référence, conseil et accompagnement dans les commissions scolaires*, le partenariat sous-tend une offre partagée des services à une clientèle commune. En effet, un réseau de collaboration devrait se tisser entre les différents services des commissions scolaires, ainsi qu'entre celles-ci et des organismes externes, en vue d'assurer des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement qui répondent d'une façon adéquate et cohérente aux besoins des adultes désirant améliorer leur employabilité. Analyser les domaines d'action de ces partenariats et les moyens d'implanter des formes de collaboration conviviales et efficaces s'inscrit dans l'esprit de la politique de renouvellement des SARCA.

Nous adoptons, pour les besoins de cette recherche-action, les définitions des services proposées dans le document d'orientation élaboré par le ministère de l'Éducation :

Accueil : « Acte relationnel et professionnel qui vise à assister une personne adulte dans l'expression et la formulation d'une demande. Il permet d'obtenir assez d'informations de celle-ci pour pouvoir l'aider à décider des suites à donner à sa démarche. (...) Il s'agit donc de créer un climat d'écoute et de respect qui engendre chez l'adulte la confiance et l'estime de soi et l'encouragement à persévérer ». (MEQ, 2004, p. 27). L'accueil doit être « généraliste, déconnecté de la formation et de ses dispositifs, décloisonné par rapport aux différentes institutions » (Ibid., p. 28).

Accompagnement : Accompagner, selon le Ministère (MEQ, 2004, p. 29-31), c'est « une façon de caractériser un mode général d'intervention » qui met au service de l'autre des savoirs et une expertise, tout en soutenant la personne dans sa globalité. « Ne pas laisser l'adulte cheminer seul », « assurer le suivi de ce qui a été convenu » sont aussi des dimensions inhérentes de l'accompagnement, compris comme « acte relationnel et professionnel qui s'établit dans la durée ».

Référence : « Acte professionnel qui survient après l'analyse de la situation et l'évaluation de la pertinence de le poser », à la suite duquel l'adulte est dirigé vers des ressources qui « l'aideront à préciser ses buts, à définir son projet et à construire son plan d'action personnel » (MEQ, 2004, p. 32).

Orientation professionnelle : Démarche qui vise à aider la personne à trouver son chemin à travers les transitions auxquelles elle est soumise durant sa vie professionnelle. Selon Riverin-Simard et Simard (2003), cités dans MEQ (2004, p. 34) ces transitions peuvent être : « intra-personnelles (étapes de vie au travail, périodes de questionnement sur les finalités ou les modalités de cette vie, changements de carrière), intra organisationnelles (modification de

tâches, mobilité verticale), inter organisationnelles (changements d'emploi volontaires, démarches imprévues de réinsertion à la suite de fermetures ou de fusions d'entreprises) ».

Information : Service qui vise à permettre l'accès égal à des informations pertinentes, cohérentes, valides et actuelles, aussi complètes et diversifiées que possible sur le milieu scolaire et professionnel.

Bilan des acquis : Comme l'implantation du bilan des acquis se trouve encore en phase expérimentale, pour les besoins de cette recherche-action, nous avons choisi d'utiliser le syntagme « reconnaissance des acquis et bilan de compétences », qui rend compte de la réalité actuelle des services dispensés.



Chapitre 3



Planification de la recherche-action

3.1 Participants et participantes

Nous avons limité notre intervention à l'exploration des possibilités de renforcer le partenariat entre les organismes concernés par le projet afin d'améliorer les SARCA dans la région de l'Estrie. L'objectif de la présente recherche-action n'était pas l'implantation et l'expérimentation d'un modèle de partenariat pour les SARCA.

Dans ce contexte, la recherche-action a ciblé trois catégories de participants et participantes :

- a) des usagers des SARCA, c'est-à-dire des adultes ayant bénéficié de ces services;
- b) des gestionnaires des organismes concernés par le projet (Emploi-Québec, les établissements scolaires, IQEMCQ);
- c) des intervenants des organismes concernés qui offrent des services d'accueil, de référence, d'orientation, d'information, de conseil, d'accompagnement et de reconnaissance des acquis et de bilan des compétences.

Ces trois catégories constituent les acteurs clés dans les SARCA. En plus, le choix de cette population cible se justifie par rapport aux objectifs de la recherche-action.

L'écoute du point de vue des usagers a semblé essentielle pour la réussite du projet. En effet, il nous fallait connaître la perception qu'avaient ceux-ci des services reçus afin d'en déterminer les points forts et les points faibles, et ce, pour l'ensemble de la région (questions systémiques), sur le plan local (questions locales), par rapport à certains organismes (questions institutionnelles). L'idée centrale du projet était de définir des modèles qui pourraient faciliter le parcours des usagers par l'analyse critique de leur expérience à l'intérieur des services.

Finalement, pour les SARCA, le partenariat semblait se jouer en matière d'orientations politiques et financières des organismes concernés par le projet. Il paraissait alors nécessaire d'explorer les conceptions des gestionnaires du partenariat au sujet des SARCA, le niveau de priorité que ces gestionnaires accordaient au renforcement du partenariat régional afin d'améliorer les SARCA, les limites politiques et financières de l'engagement de chacun dans un modèle expérimental de partenariat.

Au-delà des politiques, l'activité des intervenants (agentes et agents d'aide à l'emploi pour Emploi-Québec, professionnelles et professionnels dans les centres de formation aux adultes et du service de formation continue du Collège de Sherbrooke, agentes et agents de développement socio économique à IQEMCQ) influence la nature et la qualité des services offerts. Voici ce qui devait aider à définir un modèle de partenariat réaliste : tenter de comprendre leur expérience entre les limites politiques et financières de leurs organismes respectifs et les demandes des usagers, cerner les méthodes de fonctionnement de la collaboration sur le terrain, ainsi que les contraintes rencontrées quand ils offrent des SARCA.

3.2 Étapes de la recherche

La définition d'un modèle de partenariat pour les SARCA devait reposer sur quatre principes, définis par le comité régional sur les SARCA :

- a) faciliter le parcours des usagers;
- b) respecter les principes à la base de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue;
- c) répondre à des besoins réels observés sur le terrain;
- d) respecter les mandats des organismes concernés par le projet.

La recherche-action a donc été orientée vers une compréhension approfondie de la réalité entourant les SARCA offerts dans chaque organisme, ainsi que de leurs mandats et politiques respectifs. Les étapes suivantes sont apparues nécessaires :

1. Une *recherche documentaire sur le partenariat* (définition, types de partenariat, conditions de succès, contraintes et obstacles, étapes de planification, de mise en place et de gestion d'un projet en partenariat). Cette recherche visait à établir les bases conceptuelles du projet et à justifier, d'un point de vue théorique, le choix du modèle de partenariat pour les SARCA. D'autre part, elle était appelée à éclaircir les pratiques de planification mises en place et la gestion des projets en partenariat.
2. La réalisation d'un *tableau synthèse des SARCA* offerts dans chaque organisme, à partir des documents internes et des consultations avec les personnes-ressources. Le tableau synthèse devait présenter une image complète des services offerts par les organismes concernés au moment de la recherche et aider à connaître la réalité des fournisseurs de SARCA quant aux types de services, à leur philosophie institutionnelle sous-jacente et à leurs façons de faire.
3. L'organisation de *quatre groupes de discussion avec des intervenants et gestionnaires des organismes concernés*. Les trois premiers groupes (groupes homogènes), réunissant des représentants d'une seule organisation (commissions scolaires et Collège de Sherbrooke, Emploi-Québec, IQEMCQ), avaient pour objectif de déterminer les représentations institutionnelles des intervenants à propos du partenariat pour les SARCA, les mandats des organismes, les limites de leur engagement dans un partenariat amélioré et les moyens d'augmenter la participation de l'organisation représentée à l'intérieur du partenariat. Le dernier groupe (groupe mixte), réunissant des représentants et représentantes de tous les organismes concernés, avait pour objectif de mettre en commun les suggestions pour le renforcement du partenariat afin de faciliter le parcours des usagers.
4. L'organisation de *trois groupes de discussion avec des usagers*. Les usagers ont été répartis en trois catégories selon leur statut par rapport à l'aide financière reçue, qui

définirait, selon les critères d'Emploi-Québec, leur distance par rapport au marché du travail. Selon Emploi-Québec, les prestataires de l'assurance emploi seraient mieux disposés à réintégrer le marché du travail que les prestataires de l'assistance emploi ou que les personnes sans soutien public de revenu. En même temps, le type d'intervention à Emploi-Québec, la nature et la quantité des services, ainsi que la longueur du parcours vers l'intégration du marché du travail varient souvent en fonction du statut du client ou de la cliente (Emploi-Québec, 2004). Le critère de la provenance de l'aide financière reçue a été donc retenu comme la variable déterminante pour la constitution des groupes (prestataires de l'assistance emploi, prestataires de l'assurance emploi, personnes sans soutien public de revenu). La clientèle immigrante a été intégrée dans les trois groupes selon le même critère. L'objectif des trois groupes de discussion demeurerait de puiser à même les diverses expériences des usagers en relation avec les SARCA et de prendre connaissance de leurs suggestions dans le but d'améliorer les services.

5. L'organisation d'*entrevues individuelles avec des usagers, des gestionnaires et des intervenants*. Les entrevues individuelles avec les usagers visaient à approfondir leur expérience : des informations qu'ils n'auraient pas révélées dans le groupe de discussion, des tentatives d'explication de certains faits, des suggestions plus élaborées d'amélioration. Le choix des participants et participantes devait se faire à partir de leurs interventions en groupe, le jugement de la personne responsable de la recherche jouant un rôle essentiel. Les entrevues avec des gestionnaires et des intervenants visaient d'abord à joindre des personnes qui n'avaient pas participé aux groupes de discussion, afin de recueillir le plus d'informations possible, mais aussi à donner la chance à certains participants aux groupes de discussion d'exposer davantage leurs suggestions.
6. La personne responsable du projet devait s'entendre avec le comité d'encadrement sur la planification et la réalisation de chaque étape. Des réunions régulières du comité régional sur les SARCA étaient planifiées afin d'assurer le suivi de la recherche-action et de décider du modèle de partenariat à expérimenter à la suite du projet.

Les rencontres du comité régional sur les SARCA comptent parmi les interventions inhérentes à la recherche-action. En effet, les membres du comité travaillaient dans le cadre des SARCA en tant qu'intervenants ou responsables de programmes. La plupart d'entre eux ont participé à un groupe de discussion ou à une entrevue individuelle, ou aux deux. Le modèle de partenariat privilégié pour les SARCA en Estrie devait émerger tant des résultats des groupes de discussion et des entrevues, que du choix de ce comité. Les rencontres du comité régional sur les SARCA devaient non seulement informer les personnes concernées de l'avancement de la recherche, mais aussi les inviter à une réflexion personnelle sur les politiques et les pratiques en place, sur les domaines possibles de changement, en commençant par leurs propres pratiques et par des changements à l'intérieur de leur instance de décision.

3.3 Ressources humaines concernées par la recherche-action

Le projet a été proposé par le comité régional sur les SARCA, constitué à l'initiative de la Table estrienne de concertation formation-emploi. Ce comité est formé de représentants d'Emploi-Québec, de la Direction régionale du ministère de l'Éducation du Québec, des commissions scolaires et du Collège de Sherbrooke, et d'IQEMCQ. Le comité régional sur les SARCA a désigné un comité d'encadrement constitué de trois membres pour assurer le suivi de la recherche. Une personne responsable de la recherche a été embauchée pour la durée du projet. Celle-ci devait effectuer la recherche documentaire, dresser le tableau synthèse des SARCA offerts par les organismes concernés, concevoir le schéma de recherche en suivant le cadre du projet accepté par le ministère de l'Éducation, élaborer les protocoles de groupes de discussion et d'entrevues individuelles, définir le protocole d'éthique de la recherche, planifier et réaliser les groupes de discussion et les entrevues individuelles, analyser les données, proposer des modèles de partenariat et rédiger le rapport final. Le comité régional sur les SARCA devait choisir le modèle de partenariat à proposer à la Table estrienne de concertation formation-emploi, parmi les modèles suggérés basés sur l'analyse des données.

3.4 Outils de collecte des données

Quatre procédures de collecte des données ont été planifiées : la recherche documentaire, les consultations auprès des personnes-ressources (membres du comité d'encadrement ou du comité régional sur les SARCA, toute autre personne susceptible de pouvoir partager de l'information pertinente), les groupes de discussion et les entrevues individuelles. Des outils spécifiques (voir plus loin) ont été élaborés pour les groupes de discussion et les entrevues individuelles. Les résultats de la recherche documentaire, ainsi que les points de vue des personnes-ressources, ont guidé la création des protocoles d'entrevues individuelles et de groupe.

Chaque groupe de discussion devait se réunir durant 90 minutes environ. Le nombre de participants devait être de 6 à 10. Les entrevues individuelles devaient durer environ 60 minutes chacune. Cinq protocoles différents ont été élaborés :

1. Le protocole pour les trois groupes (homogènes) de discussion réunissant des gestionnaires et intervenants des organismes concernés comprenait cinq questions, dont quatre générales sur le partenariat et une question spécifique sur les suggestions en vue d'améliorer le partenariat pour les SARCA en Estrie. L'animateur du groupe devait stimuler les participants et participantes à raconter leur expérience personnelle dans la collaboration avec d'autres organismes et dans l'offre de services aux clients (voir l'annexe 3).
2. Le protocole pour le groupe de discussion mixte mettant en présence des gestionnaires et intervenants comprenait cinq questions spécifiques sur le partenariat formation-emploi pour

les SARCA. Comme complément, l'animatrice alimentait la discussion par des sous-questions portant sur les forces et faiblesses de ce partenariat ainsi que sur des suggestions d'améliorations générales ou ponctuelles de la situation recherchée (voir l'annexe 4).

3. Le protocole pour les trois groupes de discussion avec les usagers comprenait trois questions spécifiques sur les services d'accueil, de référence, d'information, d'orientation, d'accompagnement offerts à Emploi-Québec, dans les établissements scolaires et à IQEMCQ. Une quatrième question portait sur la perception des usagers au sujet de la collaboration existant entre les organismes concernés. La dernière invitait les participants et participantes à suggérer des améliorations aux SARCA, afin de faciliter leur parcours entre les institutions et ainsi contribuer à leur intégration ou réintégration au marché du travail (voir l'annexe 5).
4. Le protocole d'entrevue individuelle avec des gestionnaires et intervenants comprenait douze questions ouvertes qui visaient à faire émerger des expériences personnelles dans la planification, la mise en place et la gestion de projets en partenariat, ainsi que des suggestions d'amélioration des services offerts. En fonction du statut du participant ou de la participante, l'animateur devait adapter le questionnaire afin de demeurer sur le plan général de la conception des politiques ou d'explorer les questions plus techniques des interventions sur le terrain (voir l'annexe 6).
5. Le protocole d'entrevue individuelle avec des usagers comprenait huit questions ouvertes. L'objectif principal se situait dans l'exploration de l'expérience des participants et participantes en tant que clients des SARCA dans différentes institutions. De bonnes expériences, des frustrations, des interprétations personnelles des expérimentations réelles, des représentations sur la collaboration entre les institutions constituaient les aspects ciblés par les questions. L'invitation à donner des suggestions pour l'amélioration des services était formulée à la fin des rencontres (voir l'annexe 7).

3.5 Procédure

Les groupes de discussion et les entrevues individuelles devaient être animés par la personne responsable de la recherche-action. Le protocole d'éthique avec les participants permettait d'enregistrer les discussions. Afin d'assurer un encadrement efficace de l'avancement de la recherche-action, une grille de planification a été conçue (voir l'annexe 2).



Chapitre 4



Déroulement de la recherche-action

La recherche-action a respecté de près la grille de planification établie au début du projet (voir l'annexe 2). Des ajustements mineurs ont été apportés en cours de route, mais sans conséquences quant au déroulement du projet. Les grandes étapes de la recherche sont présentées ci-après, ainsi que les changements par rapport à la planification initiale.

4.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire a constitué la première étape du projet. En plus d'établir les bases conceptuelles du projet, la recension des écrits sur le partenariat en général visait à justifier, d'un point de vue théorique, le choix du modèle de partenariat pour les SARCA. D'autre part, elle devait apporter des éclaircissements sur les pratiques de planification mises en place et la gestion des projets en partenariat. Finalement, cette investigation a guidé l'élaboration des protocoles des groupes de discussion et des entrevues individuelles.

Sur la base de cette recension, nous avons pu adopter une définition du partenariat appropriée aux objectifs du projet, identifier plusieurs types de partenariat et leurs conditions de succès, ainsi que les contraintes et les obstacles inhérents à chaque type. Cette démarche nous a aussi renseignés sur les étapes de planification, de mise en place et de gestion d'un projet en partenariat.

4.2 La réalisation du tableau synthèse des SARCA offerts par les organismes concernés

La réalisation du tableau synthèse des SARCA offerts par les organismes concernés (voir l'annexe 9) s'imposait pour mieux évaluer la situation sur le terrain et mesurer les changements à adopter de façon réaliste. De plus, le tableau est devenu un outil qui a aidé les membres du comité régional sur les SARCA à mieux connaître le vécu de leurs collègues représentant d'autres organismes. Finalement, le tableau sera diffusé auprès des intervenants et intervenantes de toutes les institutions engagées dans le projet et par la suite, à d'autres organisations qui rejoindront éventuellement le partenariat concernant les SARCA.

Organisé en fonction des catégories de SARCA définies dans le document de réflexion et d'orientation du ministère de l'Éducation (*Vers un renouvellement des services. Accueil, référence, conseil et accompagnement dans les commissions scolaires*), le tableau a été réalisé, dans un premier temps, à partir des documents internes des organismes visés par le projet, soit des présentations des services offerts à l'intention des clients, ou encore des synthèses faites par les membres du comité eux-mêmes. Une première version a été présentée

devant le comité régional sur les SARCA à l'occasion de sa rencontre du 18 août 2004. Les discussions ont alors fait ressortir certaines lacunes dans les documents fournis. Il est apparu nécessaire d'uniformiser et de préciser la terminologie, afin de rendre compte de la réalité le plus fidèlement possible. De plus, l'interprétation de certains concepts dans le document du Ministère a remis en question le contenu du tableau. Si le comité régional sur les SARCA s'est entendu sur les définitions du conseil, de l'orientation, de l'accompagnement et du bilan des acquis, d'autres services ont posé plus de problèmes.

Définis comme des actes professionnels dans le document de réflexion du ministère de l'Éducation (MEQ, 2004), l'accueil, l'information et la référence sont en réalité dispensés autant par des professionnels que par le personnel de soutien administratif et même par des enseignants dans les établissements scolaires. Limiter la définition de ces services à l'acte professionnel exclurait le travail effectué par le personnel de soutien administratif et conduirait à une image biaisée de la réalité. Le comité régional sur les SARCA a décidé de garder à l'intérieur du tableau les services offerts par les professionnels, tout en précisant dans la rubrique « Remarques » que le personnel de soutien administratif des établissements scolaires dispense des services de première ligne. Ceux-ci constituent très souvent les seuls services que les clients reçoivent dans les centres de formation, avant de s'inscrire de façon formelle à un programme de formation.

Afin de combler les déficiences constatées au cours de la rencontre du 18 août, le comité régional sur les SARCA a convenu d'une échéance pour l'envoi des corrections et des ajouts au tableau devant être intégrés dans sa prochaine version. La version révisée a été présentée devant le comité régional sur les SARCA à l'occasion de sa rencontre du 22 novembre 2004.

Les journées de formation sur le renouvellement des SARCA organisées par le ministère de l'Éducation au cours du mois d'octobre 2004 ont apporté des éclaircissements au sujet de la présentation des services d'accueil, d'information et de référence dans le tableau. En effet, les définitions de ces services comme des actes professionnels s'inscrivent dans le sens des changements projetés par le Ministère (MEQ, 2004) dans la politique de formation générale des adultes. Le tableau synthèse devrait présenter, par contre, l'état actuel des faits, afin d'évaluer l'envergure des mesures à prendre pour l'atteinte des objectifs. À la lumière de cette nouvelle compréhension, le comité d'encadrement a décidé d'intégrer les services dispensés par le personnel de soutien administratif à l'intérieur du tableau, décision acceptée par le comité régional sur les SARCA.

Grâce à l'engagement constant des membres du comité régional sur les SARCA, la deuxième version du tableau synthèse a répondu davantage aux objectifs fixés. Les corrections et les ajouts ont fait l'unanimité lors de la réunion du 22 novembre. Mis à part quelques modifications mineures, les membres du comité régional ont donné leur accord à la version finale du tableau (voir l'annexe 9). Un seul point a suscité des discussions : la Commission scolaire Eastern Townships offre à l'intention de la clientèle anglophone de la région de l'Estrie un service d'employabilité appelé « Job Links ». Comme les liens administratifs sont très forts entre la

commission scolaire et ce service d'employabilité, la représentante de la Commission scolaire Eastern Townships a inclus la présentation de « Job Links » dans le tableau. Les représentants d'IQEMCQ ont fait remarquer que le fonctionnement du SATI est aussi une initiative de partenariat et qu'il serait normal que ce service soit présenté dans le tableau. À la suite des débats, le comité régional sur les SARCA a convenu que ces deux services seront décrits dans le rapport final comme des exemples de partenariat.

4.3 L'organisation et la réalisation des groupes de discussion

L'organisation et la réalisation des groupes de discussion ont constitué la partie la plus exigeante de la recherche-action. Si la population cible était bien définie par les trois catégories d'acteurs clés (usagers, gestionnaires et intervenants des organismes concernés), le choix des méthodes d'échantillonnage se révélait plus difficile. Des stratégies différentes ont été mises en place pour chaque catégorie de participants.

Le recrutement des gestionnaires et des intervenants des organismes concernés. La méthodologie de recherche adoptée fixait le nombre de participants aux groupes de discussion entre 6 et 10. Le comité d'encadrement a orienté les participants aux groupes de discussion en observant des critères de représentativité institutionnelle, territoriale et hiérarchique. La collaboration des membres du comité d'encadrement et des représentants des établissements scolaires composant le comité régional a assuré le succès du recrutement des participants aux groupes de discussion, ainsi que de l'organisation en ce qui concerne la programmation et l'obtention des locaux à la Direction régionale d'Emploi-Québec Estrie. Malgré les délais parfois très serrés et la période surchargée pour les professionnels travaillant dans les établissements scolaires, les gens se sont investis à fond, faisant encore une fois preuve de leur engagement, non seulement dans le projet, mais aussi dans l'idée d'un partenariat efficace en Estrie.

Nous avons planifié quatre groupes de discussion : trois groupes homogènes, réunissant des représentants d'un même organisme (établissements scolaires, Emploi-Québec, IQEMCQ) et un groupe mixte, formé des représentants de tous les organismes concernés par le projet. En raison du nombre limité de ressources œuvrant à l'accueil, à la référence et dans le Service d'évaluation comparative des études effectuées hors Québec à IQEMCQ, il a été impossible de rencontrer au même moment les ressources y travaillant. À la suite des consultations avec le comité d'encadrement, nous avons décidé de joindre dans ce groupe le comité de coordination du SATI (une représentante d'IQEMCQ, un d'Emploi-Québec, deux du Centre Saint-Michel et un du SANC). Cela a permis d'entendre les points de vue des intervenantes et intervenants concernés par l'accueil, l'information et la référence des personnes immigrantes, tout en élargissant l'échantillon vers des organismes non directement visés par le projet. Il faut toutefois préciser que le SATI représente un organisme d'employabilité à l'intention exclusive des personnes immigrantes, résultat d'un partenariat de gestion entre IQEMCQ, Emploi-Québec, le Centre Saint-Michel et le SANC. Les membres du comité de coordination du SATI ont tous une

vaste expérience de travail dans des projets en partenariat. La perspective des responsables du SATI n'a pu qu'enrichir cette recherche-action.

Le groupe des représentants des établissements scolaires a réuni sept participants (deux du Centre Saint-Michel, un du Centre 24-Juin, un de la Commission scolaire des Sommets, deux de la Commission scolaire Eastern Townships et un du Collège de Sherbrooke). La représentante de la Commission scolaire des Hauts-Cantons n'a pas pu se libérer pour participer au groupe de discussion. Cet échantillon est représentatif du personnel professionnel qui dispense des SARCA dans les établissements scolaires en Estrie. Parmi ces sept participants, six sont des professionnels en counseling et un participant travaille comme personnel de soutien administratif à la réception. Trois ont travaillé dans les SRAR et tous ont de l'expérience dans des projets de partenariat.

Le groupe des représentants d'Emploi-Québec a réuni sept participants, dont trois agents d'aide à l'emploi, deux chefs d'équipe et deux directeurs d'un centre local d'emploi (CLE). Les participants représentaient autant la région de Sherbrooke (4) que les MRC avoisinantes (3). Cet échantillonnage visait à obtenir autant les opinions des intervenants que celles des gestionnaires. Nous avons recherché également une représentativité territoriale. Tous les participants s'étaient déjà engagés dans des projets menés en partenariat.

Le groupe mixte a réuni sept participants : trois venant des établissements scolaires (un gestionnaire de la Commission scolaire Eastern Townships, une conseillère de la Commission scolaire des Sommets et un gestionnaire du Collège de Sherbrooke), deux participants d'Emploi-Québec (une directrice et une agente d'aide à l'emploi), deux participants d'IQEMCQ (un gestionnaire et un agent de développement socioéconomique). Le représentant du Centre Saint-Michel n'a pu être présent à la suite d'un contretemps. Comme nous possédions déjà la représentativité institutionnelle, nous avons aussi cherché la représentativité territoriale et hiérarchique (intervenants et gestionnaires).

Le recrutement des usagers. Les usagers participant aux groupes de discussion ont été recrutés à l'aide des personnes-ressources dans les établissements scolaires, à Emploi-Québec et au SATI. Nous avons organisé trois groupes de discussion. Le statut des personnes, lié à la provenance de leur aide financière pour la formation (prestataires d'assurance emploi, d'assistance emploi et personnes sans soutien public de revenu), a constitué la variable déterminante en vue de la sélection des participants à chacun des groupes. Selon Emploi-Québec, le statut de la personne relativement à la source d'aide financière indique sa distance par rapport au marché du travail. Dans ce sens, les prestataires de l'assurance emploi se situeraient plus près du marché du travail que les prestataires de l'assistance emploi. La situation des personnes sans soutien public de revenu est différente. Les participants à la présente recherche-action de cette dernière catégorie étaient des personnes immigrantes bénéficiaires du programme d'aide financière du ministère de l'Éducation.

Dans un premier temps, les groupes devaient être homogènes en ce qui concerne la variable « provenance de l'aide financière ». En raison d'un malentendu, deux personnes prestataires de l'assistance emploi se sont présentées dans le groupe destiné aux prestataires de l'assurance emploi. Étant donné qu'elles étaient sur place et qu'elles ne pouvaient revenir le lendemain, elles ont été intégrées dans le groupe. Cet incident a déséquilibré la composition des deux groupes, le premier étant plus nombreux que prévu (onze participants), tandis que le deuxième a réuni seulement quatre participants. Le groupe de personnes sans soutien public de revenu a réuni neuf participants.

Sans prétendre à la représentativité de l'échantillon, nous avons recherché une grande diversité à l'égard de l'origine, du sexe, du groupe d'âge, du milieu de provenance (urbain et rural). Des vingt-quatre participants, dix sont des hommes, quatorze des femmes; quinze sont d'origine canadienne francophone, deux d'origine canadienne anglophone et sept immigrants; dix-huit habitent en milieu urbain et six, en milieu rural; douze se situent dans le groupe d'âge des 16-35 ans, huit dans le groupe des 36-45 ans, deux dans le groupe des 46 ans et plus, tandis que deux n'ont pas spécifié leur âge. Quant à la scolarité, neuf sont sans diplôme, six ont un diplôme d'études secondaires, deux un diplôme d'études professionnelles, trois un diplôme d'études collégiales et quatre, un diplôme universitaire. Dix participants ont déclaré posséder de 0 à 5 ans d'expérience de travail, neuf participants ont déclaré en détenir plus de dix aucun n'a déclaré disposer de 6 à 10 ans d'expérience de travail, tandis que cinq n'ont pas spécifié leur expérience. Enfin, un participant s'est identifié comme personne handicapée et deux comme membres des minorités visibles.

Les organismes participants ont dirigé des clients de façon proportionnelle, en fonction de la clientèle desservie. Le Centre Saint-Michel en a recommandé quatre, le Centre 24-juin cinq, la Commission scolaire Eastern Townships quatre, la Commission scolaire des Sommets un, la Commission scolaire des Hauts-Cantons deux, le Collège de Sherbrooke quatre et le SATI quatre. Emploi-Québec avait fourni deux clients, mais ceux-ci étaient des nouveaux immigrants qui ne maîtrisaient pas assez le français pour participer à un groupe de discussion.

4.4 L'organisation et la réalisation des entrevues individuelles

Le recrutement des gestionnaires et des intervenants. Nous avons organisé douze entrevues individuelles semi-dirigées. Nous y avons rejoint six participants d'Emploi-Québec, cinq participants des établissements scolaires et un participant de l'IQEMCQ. Cinq des participants avaient déjà assisté à un groupe de discussion et ont été choisis par la personne responsable de la recherche afin d'approfondir certaines idées exprimées au moment de leur première participation. Les autres ont été recommandés par le comité d'encadrement, en fonction de leur rôle et de leur expérience dans le cadre des SARCA et de leur engagement dans des projets de partenariat sur le plan régional. Nous avons aussi tenu compte des critères de représentativité hiérarchique (trois gestionnaires et neuf intervenants) et territoriale (dix participants de la région de Sherbrooke, deux des MRC de la région).

Le recrutement des usagers. Huit personnes ont participé à des entrevues individuelles semi-dirigées. Une participante n'avait pas assisté au groupe de discussion, mais elle a accepté de partager son expérience pendant une entrevue individuelle; les sept autres avaient déjà participé à un groupe de discussion. La personne responsable de la recherche a choisi les participants aux entrevues individuelles en fonction des idées partagées à l'intérieur des groupes de discussion, afin d'approfondir leur expérience en tant qu'utilisateurs des SARCA. Les autres caractéristiques (sexe, groupe d'âge, origine, formation, etc.) n'ont pas été déterminantes dans la sélection des participants aux entrevues individuelles.

4.5 Les rencontres du comité régional sur les SARCA

La responsable de la recherche a présenté régulièrement les résultats partiels obtenus au comité régional sur les SARCA. Ces rencontres font partie inhérente de l'intervention, dans la mesure où les personnes qui forment ce comité sont des professionnels qui dispensent des SARCA dans les établissements scolaires et des responsables de programmes ministériels touchant indirectement les SARCA.

Les débats du comité régional ont contribué à la sensibilisation des intervenants quant à la problématique du partenariat pour les SARCA. Ces personnes ont aussi eu la possibilité d'apprendre comment les usagers perçoivent les services reçus et quelle représentation des services dispensés dans d'autres organismes a été construite par les intervenants. Des remises en question ont suivi cette prise de conscience, allant parfois jusqu'à entraîner des changements dans les façons de faire, afin de mieux répondre aux attentes des usagers.



Chapitre 5



Résultats

La présente section montrera les résultats obtenus à la suite de la recherche documentaire et empirique auprès des répondants des groupes de discussion et des entrevues individuelles. Des modèles de partenariat pour les SARCA, construits à partir des suggestions des participants, seront aussi présentés.

5.1 Résultats de la recherche documentaire

5.1.1 Définition d'une relation partenariale

La recension des écrits sur le partenariat a fait ressortir plusieurs aspects qu'il nous faut prendre en considération, parmi lesquels : la formalisation, le statut des partenaires, les objectifs de l'action. Selon Dhume (2001), une entente formelle est à la base d'un partenariat réussi. La contractualisation explicite garantit la compréhension des mandats des organismes concernés, ainsi que le cadre de leur intervention dans le partenariat et les limites de leur engagement. L'égalité des partenaires constitue une autre dimension obligatoire d'un partenariat (Dhume, 2001; Conseil supérieur de l'éducation, 2002). Même dans le cas d'une participation inégale du point de vue technique, administratif ou financier, les partenaires doivent conserver leur statut d'égalité dans la relation partenariale (Freeman et Dohoo Faure, 2003). Les objectifs de l'action commune déterminent en grande mesure la nature de la relation partenariale. En effet, les buts communs établis de concert peuvent induire des changements dans les façons de faire des partenaires. En essayant de prendre en compte tous ces aspects, nous proposons la définition opératoire suivante :

Le partenariat résulte d'un engagement libre, mutuel et contractuel entre acteurs différents mais égaux qui mettent en commun des ressources complémentaires en vue de la réalisation d'une action commune qui, par sa complexité, transcende le cadre d'action de chacun des acteurs.

5.1.2 Types de partenariat

Des typologies variées ont été proposées dans les écrits. Sans vouloir faire une lecture critique des écrits, nous avons retenu, pour la présente recherche, la typologie suivante, proposée par Emploi-Québec (2001, pp. 15-16) :

Partenariat d'information : permet de renseigner une personne ou un groupe sur différents objets, situations ou problématiques.

Partenariat de consultation : permet de susciter et de connaître les opinions des autres, d'obtenir et de donner de l'information avant la prise de décision.

Partenariat de concertation : consiste à mettre en commun des idées, des priorités, des façons de faire et s'entendre sur des orientations, des stratégies, des actions à réaliser.

Partenariat de gestion : consiste à mettre en commun des ressources et/ou responsabilités afin de réaliser un but. Les décisions sont prises en commun et les partenaires s'engagent formellement dans l'atteinte du but visé.

Partenariat de services : consiste à faire réaliser par un autre et pour notre compte une activité ou un service préalablement défini dans le cadre d'une relation d'affaires. C'est une relation client/mandataire encadré par un engagement contractuel.

Les types de partenariat se différencient par le degré d'engagement des partenaires, les modalités de gestion de projet et les structures organisationnelles mises en place. Ainsi, un *partenariat d'information* suppose un très faible degré de collaboration des partenaires, qui ne s'engagent pas dans une relation formalisée de fonctionnement en commun, mais se limitent à un partage d'information sur des sujets convenus. Des conditions précises doivent régulariser l'échange d'information : l'obligation de chaque partenaire d'actualiser continuellement les renseignements le concernant sur les sujets établis, des ententes formelles respectant la législation en vigueur sur l'accès aux renseignements personnels et la confidentialité.

Le *partenariat de consultation* exige plus d'engagement des partenaires dans le sens où la prise de décision dans des domaines préétablis dépend de l'information des autres organismes concernés et de leur position. Une formalisation est nécessaire afin de préciser les domaines ciblés à des fins de consultation, ainsi que les limites d'inter conditionnement réciproque dans la prise de décision, conformément aux politiques propres à chacun des partenaires et aux objectifs communs. Des structures de consultation peuvent être mises en place, comme la nomination des personnes-ressources chargées de l'échange d'information, de la collecte d'information auprès des partenaires et de la négociation des solutions. Un tel type de partenariat permet de connaître les orientations et le fonctionnement des autres, d'en tenir compte au moment de la prise de décision, tout en conservant son autonomie d'action.

Un *partenariat de concertation* suppose un haut degré d'engagement des partenaires. Ceux-ci doivent non seulement partager les informations, mais aussi convenir des orientations communes, de stratégies et de modalités d'agir en commun. La formalisation est obligatoire dans ce type de partenariat, qui peut aller jusqu'à des changements sur des façons de faire, propres à un partenaire, en faveur d'actions communes. La mise en place d'une structure de pilotage qui assure la négociation des ententes semble indispensable dans un partenariat de concertation. Les ententes doivent prévoir les domaines de concertation et les limites de l'intervention commune, le tout en accord avec les mandats des organismes concernés. Les partenaires gardent leur autonomie organisationnelle et il n'y a pas de mise en commun de ressources matérielles.

Le *partenariat de gestion* demande un degré maximum d'engagement des partenaires, qui mettent en commun des ressources matérielles et humaines dont il faut assurer la gestion. Une nouvelle structure résulte de cette mise en commun. Son fonctionnement est assuré par la contribution des partenaires. La formalisation des ententes est obligatoire afin de définir les actions communes, les limites de la participation financière et des ressources humaines, afin d'accorder les orientations et les stratégies, et de préciser la structure de gestion et les modalités de suivi.

Le *partenariat de services* va au-delà d'une relation partenariale dans la mesure où il devient un lien client/mandataire, régi par les règles de fonctionnement de toute relation d'affaires.

5.1.3 Conditions de succès des relations partenariales

Quel que soit le type de partenariat mis en place, il y a des conditions qui favorisent la réalisation du projet commun. Freeman et Dohoo Faure (2003) suggèrent quatre conditions de succès :

La continuité de l'orientation stratégique, du financement et du personnel. En effet, la stabilité d'orientation stratégique des organismes concernés contribue à la réussite d'un projet en partenariat qui mise sur certaines priorités politiques des partenaires. Si, à un moment donné, le domaine d'intervention du projet commun ne s'inscrit plus dans les priorités stratégiques de l'un des partenaires, celui-ci diminuera son engagement dans le projet, ce qui pourrait aller jusqu'à l'abandon total. La stabilité du personnel concerné contribue à la réussite du partenariat dans la mesure où toute relation partenariale se base sur des liens privilégiés d'échange et de façons harmonisées d'agir.

L'équilibre des capacités administrative et technique des partenaires. Sans prétendre que tous les partenaires mobilisent la même quantité de ressources matérielles et humaines, le succès du partenariat dépend en large mesure de l'équilibre dans la dynamique de prise de décisions et de leur implantation. Un déséquilibre dans l'engagement financier ou de ressources humaines entre les partenaires peut conduire l'un des organismes à assumer le rôle de leader qui ne prend plus en considération les points de vue des autres. Conserver une relation d'égalité constitue une condition essentielle pour le partenariat.

La participation des intervenants. Afin d'assurer le succès du partenariat, il faut définir clairement le rôle des partenaires et leur degré d'engagement, tout en respectant les mandats de chacun. L'examen des effets de la relation de financement sur la participation des organismes, ainsi que la clarification de la participation aux activités de planification, coordination, gestion et suivi du projet en garantissent la réussite. La transparence, le respect mutuel, la confiance font partie des attitudes favorables au partenariat.

La pertinence et l'adaptabilité aux conditions locales. Le partenariat doit répondre à des besoins réels identifiés sur le terrain. L'importation d'un modèle de partenariat sans prise en considération du profil local pourra mener à l'échec du projet.

5.1.4 Obstacles à la réussite d'un partenariat

Outre les conditions financières et politiques de réalisation d'un partenariat, la recherche sur le partenariat (Henripin, 1994; Conseil supérieur de l'éducation, 1995) a reconnu plusieurs facteurs internes qui empêchent le fonctionnement, parmi lesquels :

L'absence de transparence entre les partenaires. Basée fondamentalement sur le respect et la confiance, toute relation partenariale suppose un échange de renseignements complets et cohérents sur les sujets convenus. L'absence de transparence conduit à une méconnaissance réciproque, ainsi qu'à l'affaiblissement de la confiance mutuelle.

Les asymétries dans le partage du leadership, des ressources, des capacités techniques et administratives. En effet, la relation de financement peut amener l'un des partenaires à assumer entièrement le leadership, ce qui entraverait la concertation.

L'ambiguïté dans la définition de la relation contractuelle. Ne pas définir avec clarté et précision les objectifs de l'action commune, les modalités de gestion et d'évaluation, ainsi que le rôle de chaque partenaire dans le projet peut créer des désaccords durant le déroulement de celui-ci.

Le manque d'engagement personnel des ressources humaines concernées. Le personnel assigné au projet en partenariat doit comprendre l'action commune et y croire. En l'absence de cet engagement personnel, les interventions ne suivront pas l'esprit du partenariat.

Les conflits relatifs aux différences des cultures des organismes concernés. Les différences de culture organisationnelle peuvent mener à l'échec du projet en partenariat dans la mesure où le fonctionnement hiérarchique dans la prise de décision, les limites de l'action commune et de suivi ne sont pas clarifiés à l'avance.

5.2 Analyse des données recueillies auprès des usagers

5.2.1 Considérations générales

De façon générale, conformément aux présentations personnelles au cours de leur participation aux groupes de discussion, tous les usagers participant à cette recherche avaient comme objectif d'améliorer leur employabilité. Le projet de formation formelle constituait pour eux le moyen le plus approprié pour mieux gérer leur vie professionnelle, comme avoue par exemple la participante 7 : « J'ai vécu beaucoup de remises en question. Finalement, suivre une formation était pour moi le moyen d'accéder à un meilleur emploi. » Et au participant 6 d'ajouter :

« J'avais depuis longtemps l'idée de retourner un jour à l'école. Pour avoir un meilleur emploi, ça prend un diplôme. » La plupart des participants avaient un projet défini avant de commencer les démarches, comme les participants 3 et 5, qui voulaient devenir aide-infirmier, malgré les difficultés d'ordre scolaire et financier rencontrées.

Au-delà de ces points communs, deux différences importantes sont apparues entre la clientèle d'origine canadienne et la clientèle immigrante. D'une part, le degré de formation scolaire des usagers issus de l'immigration était plus haut que celui de la clientèle d'origine canadienne. En effet, sur les sept participants d'origine immigrante, cinq détenaient un diplôme universitaire, un avait un diplôme d'études collégiales et un, un diplôme d'études secondaires; sur les dix-sept participants d'origine canadienne, neuf n'avaient pas terminé leurs études secondaires, cinq détenaient un diplôme d'études secondaires, un avait un diplôme d'études professionnelles et deux, un diplôme d'études collégiales. D'autre part, l'analyse des données montre que les personnes immigrantes posent en général un regard plus critique sur la nature et la qualité des services reçus que les Canadiens de notre échantillon.

Les représentations des usagers interviewés au sujet de la collaboration entre les organismes concernés par le projet ne varient pas en fonction des caractéristiques personnelles ou sociales (sexe, groupe d'âge, degré de formation, provenance de l'aide financière, statut au Canada). Sans exception, les clients ne perçoivent pas de collaboration entre les organismes. Tandis que la mission de chacun des organismes est bien définie dans leur représentation, c'est au client de faire le lien entre les institutions et les services : « Ils ne semblent pas communiquer. C'est moi qui dois donner les mêmes informations partout, et qui dois chercher les informations sur les divers services », nous disait la participante 5. La même conclusion ressort des comptes rendus des trois groupes de discussion avec les usagers. Par exemple, un participant au groupe de discussion ayant réuni les prestataires de l'assurance emploi affirmait : « Les clients [d'Emploi-Québec] sont laissés à eux-mêmes, il n'y a pas d'information sur les formations offertes », tandis qu'un autre, participant au groupe ayant réuni des prestataires de l'assistance emploi, racontait son cheminement entre Emploi-Québec et les centres de formation. La seule variable qui semble influencer cette représentation est la localisation de l'utilisateur (milieu urbain – région de Sherbrooke contre milieu rural); en effet, la collaboration dans les régions rurales ou urbaines, autres que Sherbrooke, apparaît plus évidente aux yeux des participants, selon le témoignage du sujet 6 : « Les liens entre les organisations sont bons en région. Les gens se connaissent et nous donnent toutes les informations. » Quant à la qualité des services reçus, les témoignages recueillis ont porté surtout sur l'accès inégal aux services d'Emploi-Québec : « On n'obtient pas les mêmes services d'un agent à l'autre, ni d'une région à l'autre », faisait remarquer un participant au groupe de discussion ayant rassemblé les prestataires de l'assurance emploi. « Ça dépend aussi de la période de l'année. Il y a des périodes plus chanceuses, il y en a d'autres où l'argent est fini », avançait un autre participant au même groupe de discussion. Et au participant 1 d'ajouter durant l'entrevue individuelle : « Au CLE, ça dépend de l'agent. Tu peux avoir de la chance, sinon, tu dois essayer de faire transférer ton dossier. Avec un autre agent, tu auras un service différent. » Selon nos répondants, la qualité des services d'Emploi-Québec (traduite dans l'intervention avant la scolarisation et dans l'accès à l'aide

financière pour retourner aux études) varie autant d'un CLE à l'autre que d'un agent à l'autre dans le même CLE. Les usagers interviewés ont souligné qu'il serait utile d'uniformiser les services tout en les rendant plus transparents : « Il faudrait standardiser les services, pour que tout le monde ait accès aux mêmes informations et au même traitement », soulignait une participante au groupe de discussion réunissant les prestataires de l'assurance emploi. « Dans mon cas, l'agent du CLE m'a bien conseillée. Mais j'aurais aimé qu'il me donne plus d'information pour que je comprenne pourquoi il me dirige vers tel service plutôt que vers un autre », avoue la participante 7, tandis qu'un participant au groupe réunissant les personnes sans soutien public de revenu suggérait : « Ça prendrait plus de transparence dans l'information sur les questions financières et l'admissibilité aux services. »

5.2.2 Parcours types formation-emploi

Les usagers ayant participé à cette recherche avaient suivi des parcours variés de formation et d'emploi. Ces parcours se classent en deux grandes catégories, en fonction du statut au Canada (clientèle d'origine canadienne, francophone et anglophone contre clientèle issue de l'immigration récente).

Pour les clients d'origine canadienne, le parcours a commencé par un projet personnel d'amélioration de leur employabilité. Les causes à l'origine de ce besoin varient d'un individu à l'autre (perte d'emploi, exigence d'un niveau supérieur de scolarisation pour continuer à occuper le même emploi, besoin d'intégrer le marché du travail après avoir décroché de l'école, sans avoir travaillé auparavant, désir de changer de domaine d'activité, quête d'un revenu plus élevé ou plus stable). Selon les témoignages recueillis, les répondants ont tous effectué des recherches personnelles d'information sur les offres de formation dans le domaine qui les intéressait et la plupart sont même allés au centre de formation choisi afin de recueillir plus de renseignements sur les programmes et les conditions d'admission. Tous les participants à notre étude sont allés chercher de l'aide financière au CLE¹ après avoir entrepris d'eux-mêmes les démarches d'information auprès des établissements scolaires. En cas d'approbation de la demande de financement, les usagers ont commencé la formation choisie. Ceux qui ont reçu de l'aide financière ont bénéficié des services d'accueil et de conseil au CLE. Une deuxième catégorie de clients interviewés a fait face à un refus de l'aide financière. Tous les participants à notre recherche ayant expérimenté le rejet initial de leur projet ont persévéré par divers moyens : certains ont réussi à faire transférer leur dossier à un autre agent, d'autres ont réussi à convaincre leur agent de la viabilité du projet. Les usagers de cette deuxième catégorie ont bénéficié des services d'accueil, de conseil, d'information et d'orientation dispensés au CLE. Une dernière catégorie de clients a reçu une réponse, en principe positive, mais ont été orientés vers une ressource externe (le bilan des compétences) pour clarifier leurs besoins. Ces usagers ont reçu des services d'accueil, de conseil, d'information, d'orientation, de référence. Tous les

¹ Le travail d'un agent d'aide à l'emploi suppose l'analyse de la situation réelle d'employabilité et la proposition de solutions pour réaliser le projet d'amélioration de l'employabilité, de concert avec le client.

clients en formation profitent d'un service d'accompagnement de leur agent du CLE et des professionnels de l'établissement scolaire.

La clientèle immigrante bénéficie d'un accueil spécialisé à l'IQEMCQ, d'une référence immédiate au SATI ou au programme de francisation. Les usagers de cette catégorie interviewés ont défini eux-mêmes leur projet et ont cherché des ressources financières le plus souvent auprès du programme d'aide financière du ministère de l'Éducation. Selon la nature de leur projet, les répondants immigrants ont suivi au CLE les mêmes parcours que la clientèle d'origine canadienne.²

5.2.3 Représentations des usagers au sujet des SARCA

Accueil. Dans un contexte où chaque organisme fait son propre accueil, les clients interviewés apprécient beaucoup l'accueil dans les centres de formation : « L'accueil au Cégep est très bon. Ils donnent toutes les informations nécessaires », mentionne la participante 2, secondée par un participant au groupe de discussion des prestataires de l'assurance emploi. D'autres participants ont exprimé les mêmes appréciations positives au sujet de l'accueil dans d'autres centres de formation de la région. Il faut toutefois préciser que cet accueil se fait par le personnel de soutien administratif et que l'intervention se limite le plus souvent à donner de l'information sur les programmes offerts, les préalables, les tests de classement et les conditions d'admission. Les répondants ne semblent pas ressentir le besoin d'un service d'accueil offert par des professionnels.

Les usagers trouvent la procédure d'accueil au CLE de Sherbrooke-Ouest plutôt longue (des semaines d'attente), tandis que pour le CLE de Sherbrooke-Est et en région, l'accueil est rapide et satisfaisant. Les services d'accueil d'Emploi-Québec répondent bien, en général, aux besoins des clients : malgré certaines frustrations liées à la procédure (se rendre en personne au CLE, remplir un formulaire, attendre au moins deux semaines pour un rendez-vous), les clients sont satisfaits des services d'accueil et de conseil. Par exemple, le participant 6 (homme, francophone, assistance-emploi, sans diplôme, 29 ans) nous a raconté que l'agent du CLE l'avait bien conseillé par rapport à sa situation, l'avait aidé à mieux comprendre ses options et les moyens à prendre pour atteindre ses buts. La participante 2 (femme, francophone, assurance-emploi, sans diplôme, 37 ans) nous a relaté que l'agent du CLE l'avait appuyée dans ses choix, l'avait aidée à mieux définir son projet. La participante 7 (femme, francophone, assistance-emploi, diplôme d'études secondaires, 43 ans) n'avait pas bien compris la démarche de l'agent du CLE, lequel l'avait orientée vers une formation sur le bilan des compétences. Après cette étape, elle a découvert que son projet initial était impossible à réaliser. Elle a modifié celui-ci de concert avec son agent qui lui a offert par la suite tout le soutien nécessaire.

² Pour desservir cette clientèle, une ressource spécifique est assignée au CLE de Sherbrooke-Ouest.

Les usagers interviewés ont aussi indiqué des faiblesses dans l'accueil à l'intérieur des CLE. La plus importante semble être l'inégalité de l'offre de divers programmes aux immigrants. En effet, la participante 2 (femme, Maroc, sans soutien public de revenu, diplôme universitaire, 29 ans) avoue s'être débrouillée par elle-même, puisque l'agent au CLE ne savait pas quoi lui proposer. Dans le même sens, le participant 1 (homme, Colombie, assistance-emploi, diplôme universitaire, 50 ans) s'est plaint que l'agent du CLE de Sherbrooke-Ouest ne lui avait donné aucun appui, mais il en avait trouvé au CLE de Sherbrooke-Est : « L'agente au CLE de Sherbrooke-Ouest ne m'a donné aucune information et aucun conseil. J'étais mécontent et je cherchais une solution. J'ai réussi à faire transférer mon dossier au CLE de Sherbrooke-Est, et là, j'ai rencontré un agent vraiment aidant, qui a fait avancer mon dossier. » Ce dernier témoignage soulève aussi la question de l'inégalité d'accès à l'aide financière d'un CLE à l'autre.

IQEMCQ et le SATI offrent de bons services d'accueil selon les clients. L'accueil à IQEMCQ met l'accent sur les informations pratiques concernant la région, mais ne fait pas de lien avec les options de formation ou d'intégration immédiate au marché du travail, comme en témoignent les participants au groupe de discussion réunissant les personnes sans soutien public de revenu : « L'accueil a été très bon. Ils nous ont présenté la région, mais pas beaucoup les cheminements possibles pour mettre à jour notre formation ou pour trouver un emploi. » Les nouveaux arrivants sont dirigés au SATI et au SANC : « Après l'accueil à IQEMCQ, nous avons été dirigés au SATI, pour plus d'information », a précisé une autre participante au groupe de discussion précité.

Référence. La référence reste le service où les clients perçoivent le mieux les formes de collaboration entre les organismes : « On voit qu'ils sont en contact quand la personne devant toi appelle pour chercher de l'information ailleurs ou pour te référer personnellement à un autre service », faisait remarquer le participant 1. Les clients interviewés affirment ne pas utiliser souvent les services de référence dans les centres de formation. Ceux qui les ont utilisés, par exemple les participants 1 et 2, ont beaucoup apprécié les références effectuées par le Collège de Sherbrooke au Service des évaluations comparatives des études effectuées hors du Québec d'IQEMCQ, à Emploi-Québec ou au programme d'aide financière du ministère de l'Éducation.

Les usagers témoignent avoir vécu de bonnes expériences dans le cadre des services de référence offerts par Emploi-Québec. Par exemple, le participant 6 raconte que l'agent du CLE l'a référé personnellement à la personne-ressource au centre de formation pour se renseigner sur les possibilités de retourner aux études ainsi qu'à des formations de courte durée en vue d'améliorer son employabilité. La référence la plus appréciée est celle qui les dirige vers des ressources externes pour effectuer le bilan des compétences. Tel est le cas de la participante 7, qui a pu mieux préciser son projet à la suite du bilan des compétences effectué sur la recommandation de l'agent de CLE. Malgré ces appréciations positives, les participants au groupe de discussion réunissant les personnes prestataires de l'assistance emploi identifient aussi des points faibles à l'intérieur des services de référence offerts par Emploi-Québec. Dans ce sens, le manque de communication entre les CLE et les centres de formation apparaît comme le plus important : « Les clients sont laissés à eux-mêmes. Les agents de CLE ne

réfèrent pas aux personnes-ressources dans les centres de formation. Les clients ont à faire seuls des démarches interminables », affirmait un participant au groupe de discussion mentionné, appuyé par d'autres participants. Cette situation varie toutefois en fonction de la région et de l'agent du CLE, comme le prouvent les histoires recueillies au cours des entrevues individuelles; en effet, si le participant 6 exprime sa satisfaction de ce point de vue, les participants 3 et 5 sont plus critiques : « La collaboration n'est pas évidente. On est laissés à nous-mêmes. » (participant 3).

Les usagers immigrants apprécient la référence immédiate au SATI, au SANC et au programme de francisation. Ils sont par contre insatisfaits du manque de référence au CLE pour l'obtention de l'aide financière à laquelle certains clients ont droit. Par exemple, une participante au groupe de discussion réunissant des personnes sans soutien public de revenu a raconté qu'elle avait dû payer elle-même un cours de formation dont les coûts étaient normalement pris en charge par Emploi-Québec. Elle met cette situation sur le compte du fait qu'il n'y a pas de référence de l'IQEMCQ à Emploi-Québec pour vérifier l'admissibilité à des subventions.

Information. Le service d'information est celui qui pose le plus de problèmes, selon les clients, qui ont des attentes différenciées en fonction de l'organisme pourvoyeur de service. Les usagers interviewés, sans exception, ont déclaré avoir été bien informés sur les programmes offerts dans les établissements scolaires : « Au Centre Saint-Michel, on donne toutes les informations nécessaires sur les programmes offerts et sur les conditions d'admissibilité » (groupe de discussion réunissant les personnes prestataires de l'assurance emploi). Ou encore : « La personne-ressource au Collège de Sherbrooke prend le temps de tout expliquer sur leurs programmes » (participante 2). Les bénéficiaires ont également mentionné le travail du personnel de soutien administratif, ainsi que les dépliants et les journées portes ouvertes.

Les attentes se révèlent plus élevées par rapport à Emploi-Québec. Il semble que l'information n'y circule pas suffisamment, d'après les participants : « Les agents du CLE ne donnent pas de l'information, ils aident à remplir des formulaires » (groupe de discussion des prestataires de l'assistance emploi). Afin d'expliquer cette situation, les répondants ont avancé l'hypothèse que les agents ne sont pas bien informés : « L'agent du CLE m'a conseillé d'aller chercher l'information sur les programmes de formation, parce qu'il ne l'avait pas »³ (groupe de discussion des prestataires de l'assistance emploi), ou qu'ils ne donnent pas toute l'information aux clients : « J'ai cherché moi-même des programmes de formation, et après, l'agent du CLE m'a informé que ces programmes n'étaient pas admissibles à des subventions. Je pense qu'il aurait pu m'avertir que certains programmes ne sont pas subventionnés? » (groupe de discussion précité)

³ Cette pratique respecte toutefois la politique d'Emploi-Québec, qui vise à une autonomie de la clientèle. Fournir la liste des programmes de formation ne fait pas partie des responsabilités des agents d'aide à l'emploi.

Les usagers prestataires de l'assurance emploi et la clientèle immigrante sont les plus insatisfaits et les plus critiques. En plus des exemples précités, qui présentent des situations vécues par des personnes prestataires de l'assurance emploi, rappelons les cas des participants 1 et 2 (personnes immigrantes), dont les propos critiques portent sur le manque d'information au CLE : « L'agent du CLE de Sherbrooke-Ouest ne m'a donné aucune information » (participant 1). Et à la participante 2 d'ajouter : « L'agent du CLE ne savait pas quoi me proposer. J'ai dû chercher toute l'information par moi-même. »

Dans le cadre du groupe réunissant des personnes prestataires de l'assurance emploi, les participants ont souligné l'accès inégal aux services en affirmant que celui-ci dépend de la relation interpersonnelle entre l'intervenant et le client : « Tu ne reçois pas les mêmes services d'un agent à l'autre. » Cette même idée a été renforcée par des témoignages recueillis dans les entrevues individuelles. Par exemple, le sujet 3 (homme, francophone, assurance-emploi, diplôme d'études secondaires, 42 ans) a fait transférer son dossier à un autre agent dans le même CLE afin d'obtenir les renseignements et l'aide financière dont il avait besoin. Le sujet 1 a vécu la même expérience, mais il a fait transférer son dossier d'un CLE à l'autre⁴. Il s'est déclaré très satisfait des services reçus de son nouvel agent d'aide à l'emploi qui, sans lui offrir de l'aide financière, l'a appuyé dans sa démarche d'information et de conseil et l'a dirigé vers un programme d'études et vers le programme d'aide financière du ministère de l'Éducation du Québec.

Les nouveaux arrivants apprécient le fait que le bureau d'IQEMCQ offre, en général, un bon service d'information sur la région. Par contre, ils aimeraient avoir plus d'informations sur certains programmes qui, selon eux, pourraient les aider. Par exemple, tous les répondants immigrants ont mentionné le programme de régionalisation de l'immigration⁵. Étant donné le manque d'information, tous croyaient qu'il s'agissait d'un programme d'aide à l'emploi auquel les agents qui effectuaient l'accueil à IQEMCQ, au SATI et au SANC ne les réfèrent pas.

Accompagnement. Toutes les catégories de clients interviewés ressentent le besoin d'être accompagnés dans leur démarche d'intégration au marché du travail ou dans la société d'accueil. Selon nos répondants, un accompagnement plus soutenu les aiderait dans leur cheminement : « Pendant la formation, le client devrait se concentrer sur ce qui est important. Par contre, nous vivons toujours l'incertitude du chèque. Aussi, il n'y a pas de suivi. On devrait investir plus dans ceux qui ne lâchent pas, mais les personnes qui ont le pouvoir ne s'impliquent

⁴ Il faut préciser qu'en principe il n'est pas possible de faire transférer son dossier d'un CLE à l'autre sans déménager. Comme le sujet 1 est une personne immigrante, son dossier a été assigné au CLE de Sherbrooke-Ouest à la ressource spécialisée pour la prise en charge des nouveaux arrivants. Il a pu par la suite transférer son dossier au CLE de Sherbrooke-Est, en se prévalant de son adresse permanente. Le cas n'est pas isolé, deux autres de nos répondants ayant vécu la même expérience.

⁵ Le programme de régionalisation de l'immigration est une subvention d'Immigration Québec aux organismes pour attirer les personnes immigrantes dans les régions. Les participants à cette recherche ne faisaient pas partie de la population cible de ce programme.

pas dans le suivi du dossier », affirmait par exemple un participant au groupe de discussion des prestataires de l'assurance emploi. Les usagers interviewés considèrent que c'est le mandat d'Emploi-Québec d'offrir de l'accompagnement pendant le parcours formation-emploi : « Une fois admis à la formation, l'agent du CLE ne s'implique plus que pour compter les absences et éventuellement couper le chèque. Il devrait peut-être jouer un rôle plus actif dans le suivi du dossier, voir si ça marche, comme ça marche. Ce serait une aide bienvenue », faisait remarquer un autre participant au même groupe de discussion. Étant donné l'organisation de ce service, ils se sentent laissés à eux-mêmes pendant la formation et ne savent pas « ce qui arrivera après ».

Dans les centres de formation, les clients se sentent bien encadrés par les enseignants et les professionnels du service d'information et d'orientation. Selon les témoignages des clients, l'encadrement des enseignants se fait sur une base régulière et souvent proactive. La prise en charge se limite au succès scolaire, tandis que les participants ont souligné leur besoin d'avoir une perspective élargie des options concrètes du marché du travail. Les clients interviewés ne recourent pas souvent aux services des conseillers (seulement 2 sur les 25 participants ont utilisé ce service).

Emploi-Québec intervient en cas de difficulté scolaire (absences, échec) des usagers qui bénéficient de l'aide financière. Selon les répondants, cela reste la seule forme d'accompagnement visible. Même dans des situations de difficulté scolaire, les clients perçoivent des inégalités dans les services dispensés. Par exemple, les participants au groupe des prestataires de l'assurance emploi ont mentionné des cas où l'agent du CLE est intervenu tout de suite, contrairement à d'autres où la réaction de l'agent du CLE s'est fait longtemps attendre.

IQEMCQ n'offre pas de suivi à la clientèle immigrante. Selon les nouvelles politiques, dont les participants aux groupes de discussion d'IQEMCQ et mixte nous ont parlé, une boîte à outils, le « Carnet de route », destinée spécifiquement à l'accompagnement des nouveaux arrivants dans leur démarche d'immigration, sera bientôt mise en place.

Reconnaissance des acquis et bilan des compétences. Les clients ne perçoivent que l'aspect reconnaissance des acquis formels, fait dans les centres de formation ou par IQEMCQ (l'attestation délivrée par le Service d'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec). Une seule cliente a suivi une formation en bilan des compétences dont elle a été très satisfaite, car cela l'a aidée à « mieux se connaître » et à « faire de meilleurs choix ».

5.2.4 Suggestions d'améliorations formulées par les usagers participant à la recherche

Au moment de la planification de la recherche-action, le comité régional sur les SARCA s'attendait à ce qu'un modèle de partenariat émerge des données recueillies autant auprès des usagers que des gestionnaires et des intervenants. Cette attente n'a pas été comblée. Toutefois, l'analyse et l'interprétation des données ont permis de déterminer des directions

d'action pour des améliorations des services. Si les gestionnaires et les intervenants ont fourni plus de détails au sujet des changements à implanter, les usagers interviewés se sont limités à mentionner les faiblesses des services reçus, sans se préoccuper de la mesure dans laquelle une meilleure collaboration inter institutionnelle pourrait contribuer à renforcer la qualité de ces services. Deux orientations ont été définies à partir des suggestions des participants : le guichet unique et l'amélioration du dispositif actuel des services.

La plupart des clients interviewés émettent des réserves au sujet de l'option du *guichet unique* pour les SARCA. Ils craignent surtout que, comme l'accès aux services est déjà inégal, il subsiste un risque d'être desservi par un intervenant plus restrictif : « Maintenant, il y a la possibilité de faire transférer son dossier, si jamais l'agent du CLE ne répond pas à tes attentes. S'il y avait un guichet unique, on serait coincé avec la personne en charge de notre dossier, une fois pour toutes » (participant 3). Selon les répondants, les files d'attente inhérentes au guichet unique constituent un autre argument contre cette option. Par contre, la clientèle immigrante est plus favorable à cette option, à condition que les personnes chargées de l'accueil soient bien informées de tous les programmes et puissent donner, à chacun, les références nécessaires et des informations complètes, cohérentes et adéquates : « C'est une idée intéressante. Mais aussi faut-il que les personnes qui travaillent là soient à même de donner des services de qualité » (participante au groupe de discussion des personnes sans soutien public de revenu).

Les usagers interviewés ont privilégié l'option d'*améliorer le système des services en place*. Les éventuels changements devraient alléger le parcours des clients, qui est parfois trop long entre le CLE et les centres de formation, surtout si le client doit chercher lui-même toutes les informations sur les programmes offerts et admissibles à des prestations. Voici, entre autres, l'opinion exprimée par le participant 1 : « Le système actuel fonctionne assez bien. Ça prend des ajustements ci et là, pour que ça fonctionne encore mieux, mais pas de grands changements. Il y a des points forts, mais aussi des points faibles qui peuvent être corrigés avec un peu d'effort. »

Un deuxième objectif des changements souhaités serait d'assurer une communication plus efficace entre les organismes : « Il faudrait plus de communication entre les intervenants du CLE et des centres de formation. L'information devrait être plus transparente entre eux et avec les clients. Cela nous aiderait beaucoup et nous épargnerait des efforts et du stress », affirmait un participant au groupe de discussion des prestataires de l'assurance emploi. Les clients n'ont pas suggéré des manières concrètes d'atteindre ce résultat, mais ils ont mentionné des aspects ponctuels, notamment des informations sur les programmes de formation admissibles à des subventions, des ententes entre les CLE et les centres de formation pour les droits d'inscription.

Par contre, l'uniformisation des services des CLE revient dans toutes les interventions des usagers interviewés : « Il est nécessaire de standardiser les services offerts par les CLE. Ce n'est pas le cas maintenant, on observe une grande différence entre les CLE et entre les agents et une accessibilité inégale à ces services. Ce n'est pas juste », faisait remarquer un participant au groupe de discussion des prestataires de l'assurance emploi, approuvé par tous les autres participants. En effet, l'inégalité d'accès aux services des CLE se situe à la base de la plupart

des frustrations exprimées par les clients. Cette inégalité recouvre une large gamme de services, de l'information à l'orientation, de la référence à l'accompagnement.

L'accompagnement constitue aussi un point faible que les usagers aimeraient voir corriger. Selon eux, un accompagnement soutenu, régulier et visible de la part des agents d'aide à l'emploi, éventuellement en collaboration avec les professionnels et les enseignants dans les établissements scolaires, contribuerait au succès de leur projet de formation : « Il serait important de voir que tu peux compter sur quelqu'un, quand ça commence à aller mal, mais aussi de pouvoir partager tes réussites », soulignait un participant au groupe de discussion des prestataires de l'assistance emploi.

5.3 Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires et des intervenants

Les sous-sections qui suivent analysent les données recueillies auprès des gestionnaires et des intervenants des organismes engagés dans le projet : les établissements scolaires qui offrent des programmes de formation aux adultes, Emploi-Québec Estrie et IQEMCQ.

5.3.1 Cadre général de mise en place d'un partenariat

Selon les gestionnaires et les intervenants ayant participé à cette recherche, le partenariat se définit comme une collaboration qui implique la mise en commun des ressources, des budgets, des informations afin d'atteindre un objectif commun. Comme l'affirmait un participant au groupe de discussion des établissements scolaires, « le partenariat idéal modifie les façons de faire pour arriver à un objectif commun, cela peut même amener à changer les approches pour obtenir de meilleurs résultats. » Il faut en échange définir le but du partenariat, en dehors duquel aucune action n'est possible. Pour le sujet 6 (E-Q), « il y a deux conditions à remplir par une relation partenariale : la liberté d'adhésion et la poursuite d'un but commun; chacun y apporte un engagement particulier (ressources, argent, expertise) ». D'après l'expérience des participants aux groupes de discussion des établissements scolaires et d'IQEMCQ, le partenariat repose le plus souvent sur une relation informelle qui, idéalement, devrait être organisée.

Le succès du partenariat est basé sur la définition précise du but commun. Dans ce sens, les participants au groupe de discussion d'Emploi-Québec ont précisé que « la clarification des mandats des organismes participants est essentielle à la réussite du partenariat »; ils ont ajouté que « la continuité du personnel et des politiques joue aussi un rôle important ». La compréhension et le respect des partenaires, ainsi que la confiance, comptent parmi les conditions favorisant le partenariat. Dans le cadre du partenariat formation-emploi, « il faudrait permettre la circulation efficace des informations », ont-ils ajouté.

Les limites budgétaires figurent au premier rang parmi les obstacles au partenariat. Par exemple, l'un des participants au groupe de discussion d'Emploi-Québec nous a fait part de son

opinion : « Au niveau budgétaire, ça prend beaucoup de souplesse et de créativité pour faire des montages financiers. Il faut respecter l'esprit des règles administratives, être capable d'innover, trouver des solutions pour faire des choses. » Selon les répondants, d'autres facteurs qui menacent le partenariat sont : le manque de stabilité dans les politiques, l'attitude négative des gens concernés et le manque de communication entre les partenaires et les clients.

Pour ce qui est précisément du partenariat pour les SARCA, les participants s'accordent sur la nécessité de placer le client au centre de la démarche. Renforcer le partenariat régional pour les SARCA devrait conduire à l'implantation d'un modèle et de façons de faire favorables au client : « Ça nous prendrait un modèle simple, fonctionnel et qui offre tous les outils pour mieux servir la clientèle » (participante 3, établissements scolaires). Tous les participants, quels que soient l'organisation d'attache et le niveau hiérarchique, ont clairement exprimé leur volonté d'appuyer un partenariat qui vise à améliorer l'offre des SARCA dans la région : « Les SARCA ne s'arrêtent pas à la référence, il faut voir l'ensemble des services autour de la formation. Ces services sont importants surtout pour la clientèle adulte à la recherche d'options » (participante 3, établissements scolaires, secondée par la participante 8, établissements scolaires).

Au-delà de ces points de convergence, des différences ont aussi émergé. Les variables qui semblent significatives se situent du point de vue de l'organisme d'attache et de la position occupée dans la hiérarchie de l'organisation (décideur ou intervenant).

Une philosophie et une mission organisationnelles différentes sous-tendent les approches à Emploi-Québec et dans les établissements scolaires. Tandis qu'Emploi-Québec privilégie une approche qui vise le parcours le plus court vers un emploi durable (Emploi-Québec, 2004), les établissements scolaires semblent favoriser le maximum de formation en vue de maximiser les chances d'intégration du marché du travail. Cela influe sur l'intervention auprès des clients, mais aussi sur la dynamique des relations entre les organismes. Selon les participantes 5 et 9 (E-Q), Emploi-Québec ne soutient pas financièrement des parcours vers l'employabilité qui supposent des programmes trop longs de scolarisation par rapport aux chances estimées d'intégration du marché du travail. Pour le même client, il semble que les centres de formation proposent des profils de formation plus longs, avouent ces deux participantes, secondées par les sujets 3 et 7 (établissements scolaires). L'ambivalence des messages provenant des deux organismes, souvent peu clairs pour le client, rend les relations plutôt difficiles entre les intervenants et leur client. D'une part, les intervenants d'Emploi-Québec témoignent de leurs limites à soutenir financièrement des projets qui leur semblent peu réalistes (participants 9, 10 et 11, E-Q). Cela vient parfois en contradiction avec les profils de formation établis par les intervenants des établissements scolaires et contrarient les clients (opinion exprimée à la fois par les trois intervenants d'Emploi-Québec mentionnés précédemment et par les participants 1, 2, 3, 7 et 8 des établissements scolaires).

IQEMCQ garde une position spécifique, compte tenu de sa clientèle. Les SARCA dispensés par IQEMCQ visent l'information générale sur la région d'accueil et la référence aux services de base pour les personnes immigrantes (voir le tableau synthèse des services offerts, à

l'annexe 8). Il y a par ailleurs des ententes formelles avec Emploi-Québec (plus précisément, avec le CLE de Sherbrooke-Ouest) pour la prise en charge de la clientèle immigrante et avec le Centre d'éducation populaire et le Collège de Sherbrooke pour l'intégration linguistique. Il faut noter que comme les ententes avec Emploi-Québec étaient en transformation au moment de la réalisation de la recherche, les orientations futures n'étaient pas claires pour les répondants (point de vue exprimé par les sujets 4 et 9, EQ).

Les représentations concernant le fonctionnement du partenariat régional pour les SARCA semblent varier en fonction de la position des répondants dans la hiérarchie de leurs organismes d'attache (gestionnaires ou intervenants). Les intervenants interviewés misent surtout sur les relations informelles : « le partenariat, ça repose beaucoup sur le contact personnel » (participante 4, E-Q), ou bien : « ça marche très bien quand on connaît la personne » (participante 9, E-Q). Les gestionnaires, quant à eux, semblent privilégier la formalisation dans toute relation partenariale : « un partenariat formalisé est moins affecté par les changements de personnel » (participant 6, E-Q), ou encore : « le partenariat, il faut le formaliser pour garantir les résultats » (participante 5, E-Q). Pour les conseillers interviewés dans les établissements scolaires et les agents d'aide à l'emploi, les réseaux personnels de contacts sont les plus importants et ils garantissent le succès de la démarche. Par exemple, la participante 9 (E-Q) nous a fait part de ses expériences positives de collaboration avec « la personne-ressource » du Centre Saint-Michel, en insistant sur l'importance de l'aspect interpersonnel dans la relation de collaboration : « tout se joue au niveau des relations interpersonnelles », affirme-t-elle. Les participants 10 et 11 ont exprimé le même point de vue. La formalisation de la relation partenariale constituerait, selon cette catégorie de participants, un pas important vers la réussite du partenariat, mais il ne serait pas incontournable (« Les ressources humaines sont importantes. Quand tu pars avec une attitude négative, c'est plus difficile. En arrière du partenariat, il y a des personnes qui vivent les résultats » – groupe de discussion d'IQEMCQ). En ce qui concerne les gestionnaires, par contre, à la base de toute collaboration se situeraient les ententes formelles stipulant clairement les mandats et les limites des interventions.

Tous les participants et participantes ont exprimé la volonté de renforcer le partenariat pour les SARCA. Tandis que pour les gestionnaires cela se traduit sur le plan du financement et de l'orientation stratégique de l'organisme d'attache (« Il faut faire attention aux politiques, aux changements de politiques qui entraînent les changements financiers » – groupe de discussion Emploi-Québec), les intervenants se rapportent directement à la qualité des services offerts aux clients. Selon cette dernière catégorie de répondants, assurer un service de qualité peut transgresser les orientations stratégiques de la conjoncture (« J'essaie d'offrir un bon service au client, même si la politique a changé et que tel programme n'est plus une priorité » – groupe de discussion Emploi-Québec). Selon eux, les contraintes budgétaires n'entravent pas la prestation d'un bon service à la clientèle (« On peut continuer à donner de bons services, même dans des périodes plus difficiles de contraction budgétaire. Un intervenant conscient de l'importance de sa mission trouvera des solutions » –groupe de discussion Emploi-Québec).

5.3.2 Les représentations des gestionnaires et des intervenants au sujet des SARCA

Accueil. Dans tous les organismes concernés par le projet, l'accueil est un service universel. Chaque organisation fait son propre accueil. Il n'y a pas de forme de collaboration institutionnellement pour l'accueil (voir le tableau synthèse des services offerts).

Emploi-Québec offre un service d'accueil délivré par les agents d'aide à l'emploi. Son objectif principal consiste à amorcer une démarche d'évaluation des besoins du client ou de la cliente qui se concrétisera dans un plan d'action (Emploi-Québec, 2004). Le plan d'action des agents d'aide à l'emploi est souvent orienté « par rapport aux ressources de financement disponibles » (groupe de discussion Emploi-Québec).

Dans les établissements scolaires, l'accueil se fait à deux paliers (voir le tableau synthèse des services offerts). Le personnel de soutien administratif offre un service de première ligne, centré sur la prise de contact et l'information de base sur les programmes de formation, les préalables et les conditions d'admission. L'accueil par des professionnels se fait dans les centres de formation générale plus tard dans le parcours du client ou de la cliente, soit après les tests de classement. Dans les centres de formation professionnelle, les clients ayant un projet bien défini ne reçoivent pas de service d'accueil par un professionnel. Au Collège de Sherbrooke, l'accueil par un professionnel a pour objectif d'aider les clients dans la recherche d'un programme de formation adéquat. Les participants qui représentent les établissements scolaires ont déploré le manque de ressources humaines qui empêche d'assigner un professionnel à l'accueil (« J'aimerais bien pouvoir ajouter des ressources professionnelles à l'accueil. Malheureusement, ce n'est pas faisable du point de vue financier pour l'instant, mais c'est un projet qui me tient au cœur », témoigne par exemple le participant 2, établissements scolaires). Assigner un professionnel à mi-temps à l'accueil a été l'une des propositions pour améliorer la qualité des SARCA dans les centres de formation (groupe de discussion des établissements scolaires).

IQEMCQ offre un accueil délivré par des agents d'aide socioéconomique (voir le tableau synthèse des services offerts). Par ailleurs, l'accueil dans les autres organismes (SATI, SANC) ainsi que l'accueil à IQEMCQ visent à donner les premières informations sur la région et à aider les personnes immigrantes à remplir les formulaires nécessaires pour obtenir différents services.

Accompagnement. L'accompagnement est un service offert en priorité aux clients se qualifiant pour une aide financière à Emploi-Québec et aux clients en formation dans les établissements scolaires (voir le tableau synthèse des services offerts). Les formes de collaboration se concrétisent dans les ententes entre Emploi-Québec et les établissements scolaires pour le suivi des clients en difficulté, comme en témoignent par exemple les participantes 9 et 10 d'Emploi-Québec. Dans le cadre de ces protocoles, les établissements scolaires doivent « informer Emploi-Québec des absences et des échecs des clients bénéficiant de l'aide

financière », mais, malheureusement, « les accords ne sont pas toujours respectés » (participante 9, E-Q).

Au moment de la recherche, un projet pilote axé sur l'accompagnement des clients en formation venait d'être mis en place au Centre Saint-Michel. Plus précisément, des agents d'aide à l'emploi des CLE se rendent une fois par semaine au Centre Saint-Michel afin de rencontrer les clients et les enseignants. Au besoin, une rencontre individuelle est organisée le lendemain, à laquelle participe aussi le tuteur du client. Bien que ce projet soit récent, il semble que les rétroactions des agents d'aide à l'emploi, des enseignants et des conseillers au Centre Saint-Michel ainsi que des clients qui y participent soient positifs. Les agents d'aide à l'emploi apprécient les rencontres avec les clients qui reçoivent du financement d'Emploi-Québec (participantes 9 et 10, E-Q) car cela leur permet d'avoir aussi des commentaires positifs. Les clients, pour leur part, se sentent plus encadrés dans leur démarche de formation. Comme le projet pilote a démarré après la collecte des données, la présente recherche n'en tient pas compte.

IQEMCQ mettra bientôt en place un outil, le « Carnet de route », destiné à l'accompagnement de la clientèle immigrante dans ses démarches d'intégration. En attendant, IQEMCQ ne propose pas de service d'accompagnement à la clientèle immigrante (voir le tableau synthèse des services offerts).

Emploi-Québec n'offre pas de service d'accompagnement visible (sujet 4, E-Q) ou de suivi personnalisé (groupe de discussion mixte), mais l'accompagnement se fait dans les établissements scolaires (participante 9, E-Q). Les agents des CLE voient cela comme une faiblesse des services offerts par Emploi-Québec (groupe de discussion Emploi-Québec). La situation se justifie par le manque de ressources et par les ententes prises avec les centres de formation de rapporter les cas problématiques (sujets 4, 9, 10 et 11, E-Q). Malgré les protocoles d'entente avec les établissements scolaires pour le suivi des clients en difficulté, ces derniers ne transmettent pas toujours l'information pertinente sur les cas particuliers aux agents de CLE. « Les partenaires des centres de formation devraient comprendre l'impact sur le client de l'absence de rétro information à l'agent du CLE », affirmait la participante 9, E-Q.

Chaque établissement scolaire a mis en place son propre système de suivi et accompagnement, qui inclut des rencontres régulières des équipes d'encadrement et des rencontres de groupe avec les clients (voir le tableau synthèse des services offerts). Des rencontres individuelles sont organisées au besoin. Au Centre Saint-Michel, l'accompagnement des clients en formation se fait par des équipes multidisciplinaires, lesquelles sont composées d'enseignants et de conseillers.

Une ressource spécifiquement dédiée à la clientèle immigrante est assignée au CLE de Sherbrooke- Ouest. À force de s'être consacrée depuis plusieurs années à cette catégorie d'utilisateurs, elle est arrivée à une « connaissance approfondie des ressources et des moyens disponibles pour leur soutien spécifique », ainsi qu'à une « compréhension des besoins particuliers des nouveaux arrivants », telle qu'elle le mentionnait elle-même. Elle a créé son propre

réseau de contacts dans les établissements scolaires et les ressources externes d'Emploi-Québec.

Référence. La référence est un service universel, offert en tout temps. Dans les établissements scolaires, la référence se dispense généralement à deux échelons, à savoir en tant que service de première ligne (le personnel de soutien administratif) et en tant que service professionnel (les conseillers) (voir le tableau synthèse des services offerts). Les références répondent à des besoins divers, « pas nécessairement en lien direct avec la formation », mais toujours dans l'idée de « contribuer au succès scolaire du client » (groupe de discussion établissements scolaires). La référence s'inscrit souvent dans les pratiques de collaboration informelle pour les personnes-ressources dans les établissements scolaires (groupe de discussion établissements scolaires). En effet, selon leurs propres témoignages (groupe de discussion des établissements scolaires, sujets 3 et 7, établissements scolaires), ceux-ci utilisent leur réseau de contacts pour établir une référence personnalisée : « Il faut connaître les gens avec qui on doit travailler sur les dossiers, sans quoi les services ne seront pas de bonne qualité » (sujet 3, établissements scolaires).

À Emploi-Québec, la référence est offerte par les agents d'aide à l'emploi. Selon les répondants, les contacts personnels jouent un rôle très important (« tout se joue au niveau des relations interpersonnelles », comme nous avouait le sujet 9, E-Q). Chaque agent a créé son propre réseau de contacts qu'il utilise régulièrement. Les difficultés apparaissent en raison de la mauvaise circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation : « les agents ne sont pas toujours bien informés des programmes qui s'offrent » (sujet 9, E-Q). Comme les participants au groupe de discussion d'Emploi-Québec l'ont souligné, les agents d'aide à l'emploi « n'ont pas toujours le temps d'assimiler la quantité d'informations requises ». Par conséquent, il arrive parfois que « les agents ne réfèrent pas le client à la meilleure ressource ».

IQEMCQ réfère généralement sa clientèle au SATI, au programme de francisation et aux services essentiels pour l'intégration des nouveaux arrivants (CLSC, Direction des ressources humaines Canada [DRHC], le Service d'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec, etc.) (voir le tableau synthèse des services offerts). Le parcours initial des nouveaux arrivants dans les services gouvernementaux étant assez uniforme, la référence relève « toujours de l'organisme, jamais d'une personne » (groupe de discussion IQEMCQ).

Orientation. L'orientation est un service spécialisé offert par Emploi-Québec aux clients qui ne sont pas en formation et par les établissements scolaires aux clients en formation (voir le tableau synthèse des services offerts). Bien que les objectifs de la démarche convergent pour Emploi-Québec et les établissements scolaires, les deux organisations ont une vision différente des plans d'action. Tandis qu'Emploi-Québec privilégie le parcours le plus court vers un emploi durable, les établissements scolaires tendent à favoriser davantage la formation. Cette idée provient des groupes de discussion formés des établissements scolaires, d'Emploi-Québec et des groupes mixtes. Par conséquent, les plans d'action qui découlent d'une démarche d'orientation visent une « intégration rapide et durable sur le marché du travail » (sujet 11, E-Q).

Les philosophies divergentes qui sous-tendent l'orientation d'Emploi-Québec et des établissements scolaires rendent la collaboration de ces partenaires plus difficile. Comme les participants au groupe de discussion d'Emploi-Québec l'ont précisé, il serait nécessaire qu'un travail de clarification externe définisse les bases politiques des approches dans les organismes concernés, afin qu'un travail de négociation entre les instances ait lieu. Le sujet 9 (EQ) insiste sur cette idée, quand elle parle de la « très bonne collaboration avec le Centre Saint-Michel, parce que leur personne-ressource a compris le mandat d'Emploi-Québec et le respecte ». Les difficultés surgissent, selon cette même participante, dès que les partenaires « ne font pas d'efforts pour comprendre et respecter les mandats des autres ».

Par ailleurs, un travail de clarification interne qui viserait à uniformiser des pratiques des agents d'aide à l'emploi complèterait la démarche de concertation. En effet, les témoignages recueillis démontrent qu'il y a des variations importantes dans l'intervention et le soutien financier des agents d'aide à l'emploi. Le sujet 3, établissement scolaire, nous avouait : « On travaille avec plusieurs agents et bureaux, leurs pratiques ne sont pas nécessairement uniformes. » Au sujet 2, établissement scolaire, d'ajouter : « l'appui d'Emploi-Québec varie en fonction de la conjoncture budgétaire », tandis que le sujet 8, établissement scolaire, nous faisait remarquer qu'« il y a trop de disparités entre les services ». En revanche, sur le plan local, la situation semble meilleure, surtout parce que, comme le sujet 7 (établissements scolaires) observait, les conseillers et les agents se connaissent et, à force de collaborer depuis assez longtemps, ont uniformisé leurs approches.

Les établissements scolaires, pour leur part, essaient d'adapter la démarche en fonction des progrès du client ou de la cliente. Les professionnels qui travaillent dans les établissements scolaires partent de l'idée, synthétisée par le sujet 1, que « la formation est souvent éclairante pour l'orientation; le client peut changer de projet en cours et à la suite de la formation ». C'est à partir de cette philosophie qu'il conseille aux clients de « viser le maximum de diplomation », pouvant offrir à la fois « une meilleure connaissance des perspectives de carrière et un plus haut degré d'employabilité ».

Comme IQEMCQ n'offre pas de service d'orientation, la clientèle immigrante est desservie par Emploi-Québec, au même titre que les autres catégories d'utilisateurs (voir le tableau synthèse des services offerts).

Information. L'information est un service universel offert en tout temps par les organismes concernés par le projet. L'information, à Emploi-Québec, est un service que donnent les agents d'aide à l'emploi (voir le tableau synthèse des services offerts). À IQEMCQ, l'information est dispensée régulièrement en première ligne par le personnel de soutien administratif et par la suite, les services sont fournis par les techniciens et les professionnels (voir le tableau synthèse des services offerts). Enfin, dans les établissements scolaires, l'information est offerte en première ligne par le personnel de soutien administratif et en deuxième lieu, par les professionnels.

(voir le tableau synthèse des services offerts). Les enseignants assument aussi une partie de la fonction d'information.

La collaboration concernant le service d'information supposerait une bonne connaissance des partenaires. Le changement rapide des programmes, le manque de temps pour assimiler l'information nouvelle, la communication déficitaire *intra-* et *inconstitutionnelle* représentent, selon les participants à cette recherche (groupe de discussion Emploi-Québec, sujets 9, 10 et 11 E-Q), les principaux facteurs qui nuisent à la qualité des services offerts. Par exemple, une participante au groupe de discussion Emploi-Québec déplorait que les clients ne puissent pas toujours profiter des nouveaux programmes; elle expliquait la situation par « le manque de temps dont disposent les agents d'aide à l'emploi pour assimiler toute l'information qui leur est distribuée ».

Dans toutes les interventions, l'objectif poursuivi par Emploi-Québec est de rendre la clientèle plus autonome. Ainsi, il encourage les usagers à chercher eux-mêmes les renseignements sur les programmes de formation qu'ils aimeraient suivre (intervention d'une représentante d'Emploi-Québec au sein du comité régional sur les SARCA, répétée à plusieurs reprises durant les réunions de ce comité). Les établissements scolaires offrent de l'information exhaustive sur leurs programmes de formation à partir de divers moyens : dépliants, journées portes ouvertes, séances d'information. Les bureaux de secrétariat ou d'admission fournissent aussi des renseignements de première instance. Dans un contexte où chacun donne des informations, il se produit des situations où celles-ci ne sont pas toujours justes ou complètes (groupes de discussion des établissements scolaires et mixtes). Selon les répondants, une professionnalisation de ce service serait souhaitable; ils ont souligné qu'un service de qualité devrait cibler « la rigueur, l'exactitude, la complémentarité et la cohérence des informations » (groupe de discussion établissements scolaires).

À IQEMCQ, le service d'information met la priorité sur une présentation générale de la région, des services offerts par le Ministère aux nouveaux immigrants et le cheminement pour pouvoir profiter de ces services en vue de l'intégration rapide à leur société d'accueil (voir le tableau synthèse des services offerts). En première ligne, le service est dispensé par les préposés à l'accueil, pour ensuite être assuré par des agents d'aide socioéconomique et des agents de développement durant la session d'accueil de groupe et des entrevues individuelles. Les pratiques d'information à IQEMCQ sont influencées par ces objectifs spécifiques. Les témoignages recueillis des participants à l'intérieur du groupe de discussion d'IQEMCQ et durant les entrevues individuelles indiquent un haut degré de standardisation de l'information offerte, liée à des sujets précis : les services sociaux de base, le Service d'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec, le profil général de la région, etc. Pour tout autre type d'information, les usagers sont dirigés vers des ressources externes.

Reconnaissance des acquis et bilan des compétences. Dans les établissements scolaires, les conseillers font la reconnaissance des acquis scolaires (voir le tableau synthèse des services offerts). La reconnaissance des acquis pour un métier spécifique se fait dans les centres de

formation professionnelle. Afin d'évaluer les candidats par rapport aux études, les centres de formation générale font passer des tests de classement et diagnostiques. Pour sa part, Emploi-Québec dirige certains clients vers des ressources externes pour le bilan des compétences, tandis qu'IQEMCQ effectue l'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec.

Les participants et participantes à la recherche n'ont pas mentionné de forme de collaboration en relation avec le service de reconnaissance des acquis et bilan des compétences. Chaque organisme en assume la responsabilité pour ses clients, tel qu'il ressort du tableau synthèse des services offerts. Seulement Emploi-Québec réfère des clients à des ressources externes pour le bilan des compétences, et cela, après que l'agent d'aide à l'emploi a évalué le projet présenté par le client et ses besoins de formation. La mise en place du bilan des acquis, comme l'envisage le ministère de l'Éducation (MEQ, 2004), ouvrira la voie à des collaborations plus étroites.

5.3.3 Suggestions des gestionnaires et des intervenants pour renforcer le partenariat pour les SARCA

Les initiateurs du présent projet s'attendaient à ce que les gestionnaires et les intervenants participants proposent un modèle de partenariat fonctionnel dans les SARCA. Tout comme dans le cas des usagers interviewés, les propositions se sont limitées à des améliorations ponctuelles ou bien à des suggestions d'ordre général (« il faudrait trouver et implanter un modèle qui facilite le cheminement des clients, sans alourdir le budget des organisations participantes » – groupe de discussion Emploi-Québec). La section qui suit rend compte des suggestions formulées par les participants, que nous avons regroupées en deux grandes orientations (modèle centralisé et modèle décentralisé). Appuyée sur les suggestions des participants, la construction de ces modèles relève également de l'interprétation des données par la personne responsable de la recherche, et cela, à la lumière des modèles théoriques de partenariat définis dans la recherche documentaire (Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue, 2004).

Structure centralisée d'accueil, d'information, de référence, d'orientation et d'accompagnement

Refaire une structure centralisée d'accueil, de référence et d'information, d'après le modèle du Service régional d'accueil et de référence (SRAR), expérimenté en Estrie dans les années quatre-vingt, impliquerait d'investir davantage avant la formation. En effet, selon certains participants, regrouper des ressources dans un guichet unique qui offrirait des services professionnels d'accueil, d'information, de référence et d'orientation pourrait entraîner une diminution des ressources allouées à l'accompagnement pendant la formation (opinion exprimée à l'intérieur du groupe de discussion des établissements scolaires).

Les participants ayant appuyé une structure centralisée ont proposé trois modèles de fonctionnement :

1. Un service d'appel sans frais pour toutes les catégories de clients (modèle proposé par un participant au groupe de discussion des établissements scolaires). Cette solution permettrait aux clients de bénéficier de services d'accueil, d'information et de référence offerts par des personnes bien informées. Le client n'aurait donc pas à se déplacer pour recevoir ces services. De plus, les appels pourraient être distribués dans les différentes municipalités, ce qui répondrait aux besoins diversifiés des clients en région.
2. Un guichet unique selon le modèle du Service régional d'accueil et de référence en Estrie, comptant sur du personnel bien formé pour offrir un service d'accueil, d'information, d'orientation et de référence de qualité (modèle proposé par la participante 7, établissements scolaires, la participante 4, Emploi-Québec, et par un participant au groupe de discussion établissements scolaires; plusieurs participants des établissements scolaires, ayant travaillé au SRAR, ont aussi mis en lumière des avantages de cette solution). Cela supposerait un bureau physique, localisé à Sherbrooke. Le risque serait grand toutefois de créer des listes d'attente et de ne pas offrir de réponse adéquate aux clients des MRC en dehors de Sherbrooke (réserves exprimées par des participants aux groupes de discussion établissements scolaires et Emploi-Québec).
3. Des portes d'entrée sur le plan local qui répondraient aussi bien aux besoins des clients des régions qu'aux gens de Sherbrooke (modèle proposé par les participants 2, 3 et 8, établissements scolaires). Il faudrait implanter des bureaux physiques à l'échelle locale, qui se chargeraient de la clientèle sur place. Les organismes concernés par le projet mettraient en commun les ressources humaines et financières pour assurer le fonctionnement des bureaux locaux.

La solution d'un modèle centralisé a trouvé plus d'appuis dans les rangs des intervenants des établissements scolaires. Selon ces participants, un client bien orienté a plus de chances de terminer son projet et d'éviter ainsi les échecs et les abandons en cours de route (participant 1, établissements scolaires). De plus, cela permettrait de diminuer les déplacements du client vers les organisations (participant 1, établissements scolaires). Allouer des ressources professionnelles dans les services d'accueil, d'information, d'orientation et de référence pourrait conduire à une professionnalisation de ces services. Cela répondrait au besoin exprimé par tous les participants relativement à l'uniformisation des pratiques (groupe de discussion mixte). Enfin, les guichets uniques assureraient plus d'accessibilité et de visibilité aux services disponibles (groupes de discussion des établissements scolaires et mixte).

Le coût demeure un inconvénient majeur souligné par les participants. En effet, un guichet unique s'avère une solution onéreuse et difficile à entreprendre, et l'expérience du SRAR en fait foi. Les listes d'attente inhérentes au guichet unique constituent un désavantage du modèle centralisé (sujets 1 et 2, établissements scolaires; groupes de discussion Emploi-Québec, établissements scolaires). Ce modèle limiterait, selon le sujet 1 (établissements scolaires), les services d'accompagnement durant la formation. Malgré les avantages d'une bonne orientation

initiale, « la formation est souvent éclairante pour l'orientation » (sujet 1, établissements scolaires); même en bénéficiant d'un bon service préalable, les usagers pourraient changer de projet une fois la formation commencée, et ce, malgré l'investissement majeur déployé par les intervenants en accueil, information, orientation et référence. Enfin, selon les participants au groupe de discussion mixte, une structure centralisée sans portes d'entrée locales désavantagerait les MRC hors Sherbrooke; le profil et l'historique de l'Estrie ne se prêteraient pas à une porte d'entrée unique, mais à un modèle adapté aux particularités locales.

Les participants n'ont pas suggéré de modèles de fonctionnement pour les services d'accompagnement, de reconnaissance des acquis et du bilan des compétences. La diminution des services d'accompagnement paraissait pour eux inséparable du modèle centralisé, mais ils n'en ont pas précisé les raisons ni donné de solutions éventuelles. Selon nous, l'explication résiderait dans un volume limité d'intervenants qui travaillent actuellement dans les SARCA dans la région de l'Estrie. En effet, mettre en place un guichet unique, que ce soit un service d'appels sans frais, un bureau régional localisé à Sherbrooke ou bien des bureaux locaux, exigerait la mobilisation d'une grande partie des ressources humaines qualifiées.

D'autre part, le service de reconnaissance des acquis et du bilan des compétences semble bien fonctionner dans la structure actuelle, comme le prouvent les témoignages des participants l'ayant utilisé. L'implantation éventuelle d'un service du bilan des acquis dans la forme proposée par le ministère de l'Éducation (MEQ, 2004) imposera des changements dont l'envergure ne peut être mesurée par les participants à la présente recherche.

Structure décentralisée pour tous les services

Les propositions d'une structure décentralisée pour les SARCA supposeraient l'amélioration du fonctionnement actuel, tout en bonifiant le partenariat régional. Cette amélioration se veut une réponse adaptée par les organismes aux besoins de leur clientèle spécifique (« mieux desservir la clientèle qui frappe à NOTRE porte », comme nous disait le sujet 2, établissements scolaires).

Les pistes d'action suivantes ont été suggérées :

Mieux se connaître – chaque partenaire devrait comprendre et respecter la mission des autres (idée soulignée à l'intérieur des quatre groupes de discussion avec les intervenants et par tous les intervenants interviewés face à face). Modalités pratiques : mettre en place des tables de concertation régionales pour les SARCA (groupe de discussion des établissements scolaires). L'information sur les décisions et les mesures à prendre devrait se diffuser jusqu'à la base (les quatre groupes de discussion avec les intervenants); à cette fin, des formations devraient être offertes aux intervenants dès qu'il y a des changements (sujet 12, IQEMCQ et sujet 9, E-Q).

Faire connaître les ressources existantes – chaque partenaire devrait faire l'inventaire de ses propres ressources et le diffuser (groupe de discussion IQEMCQ, sujet 3, établissements

scolaires). Modalités pratiques : mettre à la disposition des intervenants un bottin électronique régulièrement mis à jour (groupe de discussion mixte).

Concier les pratiques afin d'offrir un service cohérent et complémentaire qui évite les dédoublements et les incohérences (tous les groupes de discussion). L'atteinte de cet objectif reposerait sur une définition claire des assises du partenariat dans l'intérêt du client ou de la cliente (participant 11, Emploi-Québec). Modalités pratiques : mettre en place des tables de concertation pour négocier une approche uniformisée (groupe de discussion des établissements scolaires; le sujet 1, établissements scolaires, soutenait la même idée quand il affirmait : « plus on est en contact, plus on développe la confiance et les manières de faire »); clarification interne de l'approche organisationnelle (uniformisation des pratiques des agents d'aide à l'emploi, par exemple) et clarification externe avec les partenaires; intervention formative auprès des intervenants (sujet 5, E-Q; sujet 1, IQEMCQ); adapter l'approche aux besoins du client (sujet 1, établissements scolaires); les centres de formation assumeraient « une fonction d'accueil de *scolarisation*, la fonction d'*orientation* serait intégralement confiée à Emploi-Québec » (sujet 2, établissements scolaires).

Renforcer les services d'information et de référence dans chaque organisation. Modalités pratiques : protocoles d'entente de partage de l'information (groupe de discussion Emploi-Québec); créer des outils d'information mis continuellement à jour (groupe de discussion mixte).

5.4 Modèles de partenariat construits à partir des suggestions des participants à la recherche-action

La section qui suit répond à la deuxième question préalable de recherche : *Quels modèles de partenariat privilégieraient les usagers, les intervenants et les gestionnaires en Estrie?* L'interprétation des suggestions des participants (usagers, gestionnaires et intervenants) à la présente recherche-action a permis de construire quatre modèles de partenariat : structure centralisée régionale, structure centralisée locale, structure décentralisée sans comité de pilotage, structure décentralisée avec comité de pilotage. La construction de ces modèles s'appuie également sur des suggestions théoriques (Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue, 2004; Emploi-Québec, 2001). Les sous-sections qui suivent présentent le fonctionnement de chacun de ces modèles, comme cerné à la suite de l'interprétation des suggestions des participants, ainsi que leur évaluation par les membres du comité régional sur les SARCA au chapitre des avantages, des inconvénients, de la faisabilité et des coûts. Précisons que, tandis que les procès-verbaux des réunions du comité régional sur les SARCA consignent les décisions prises, le déroulement des débats et les arguments apportés par chacun des participants ont été pris en note par la personne responsable de la recherche au cours de ces réunions.

5.4.1 Structure centralisée régionale

Le modèle reposerait sur un service d'appels téléphoniques sans frais où les clients joindraient des professionnels pour les services d'accueil, d'information et de référence. Les organismes concernés par le projet (Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation par les commissions scolaires et le Collège de Sherbrooke, IQEMCQ) mettraient en commun des ressources humaines et matérielles pour le fonctionnement du centre d'appels et en assureraient la gestion commune. Étant donné la spécificité de sa clientèle, IQEMCQ garderait toutefois son accueil spécialisé à l'intention des nouveaux arrivants. Après avoir été accueillis par les professionnels du centre d'appels, les usagers seraient dirigés vers les ressources pertinentes en fonction de leurs besoins, soit à un établissement scolaire pour les clients ayant formulé un projet clair de formation, soit à Emploi-Québec, en vue d'une intervention. La démarche commencée à Emploi-Québec aurait pour objet l'évaluation des besoins, la référence aux services d'orientation (au besoin), ainsi que l'établissement d'un plan d'action, accompagné ou non d'une aide financière. L'intervention avant la scolarisation serait ainsi entièrement confiée aux agents d'Emploi-Québec.

Le centre d'appels serait le résultat d'un partenariat de gestion entre les organismes concernés. Ceux-ci fourniraient des ressources matérielles et humaines pour le fonctionnement du centre et en assureraient la gestion commune.

L'accompagnement se ferait en partenariat par les organismes concernés, d'une manière plus visible pour les clients. Deux modèles possibles d'accompagnement seraient à envisager :

- a) la généralisation du modèle présentement expérimenté au Centre Saint-Michel, dans le cadre duquel des agents d'Emploi-Québec vont rencontrer les clients une fois par semaine au centre; un partenariat de gestion serait nécessaire pour faire fonctionner ce type d'accompagnement, afin de garantir les ressources humaines nécessaires;
- b) un modèle d'accompagnement par relais, en fonction de l'étape dans le parcours du client; ce modèle demanderait un partenariat de concertation qui établirait les modalités de mise en pratique.

La reconnaissance des acquis et le bilan des compétences se feraient à un bureau centralisé régional, dont la gestion et les ressources seraient assurées en partenariat par les organismes concernés.

Un guide des ressources de la région de l'Estrie (sur papier ou en ligne) serait élaboré à l'intention des clients. Ce guide comprendrait de l'information exhaustive et actuelle sur l'offre de formation en région et sur les mesures et services d'Emploi-Québec. La rédaction de ce guide se ferait sur la base d'un partenariat de gestion, qui impliquerait l'assignation des personnels et des ressources matérielles nécessaires, ainsi que les délais de réalisation et la régularité des mises à jour.

L'avantage principal de ce modèle serait l'accessibilité des services d'accueil, d'information et de référence. Cela permettrait aussi une professionnalisation de ces services. Les coûts et l'inertie organisationnelle des organismes concernés pour la mise en route d'un projet de cette envergure en constitueraient les inconvénients. La mise en place d'un centre d'appels pourrait décourager la clientèle anglophone s'il n'y avait pas assez de personnes bilingues à même de répondre aux besoins de cette catégorie d'usagers.

5.4.2 Structure centralisée sur le plan local

Ce modèle consisterait dans des guichets uniques situés dans les municipalités de la région de l'Estrie. Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation et IQEMCQ mettraient en commun des ressources humaines et matérielles sur le plan local et assureraient la gestion commune des guichets uniques locaux. Les organismes devraient établir un partenariat de gestion.

Comme la grande majorité des personnes immigrantes arrivent, dans un premier temps, à Sherbrooke, le bureau d'IQEMCQ se chargerait de leur accueil. Les agents de ces services se déplaceraient en région sur demande, afin d'organiser des séances d'accueil à l'intention des nouveaux immigrants.

La reconnaissance des acquis et le bilan des compétences se feraient de manière centralisée dans les guichets uniques locaux. Une ressource unique assignée au bureau local assurerait le suivi personnalisé du client tout au long de son parcours, quel que soit le centre de formation choisi pour compléter le plan d'action. Cela supposerait la collaboration étroite de la ressource responsable du client avec les ressources des établissements scolaires, au moyen d'un partenariat de concertation.

Ce modèle répondrait aux besoins des usagers en région, qui auraient accès à des services spécialisés sur place. En même temps, cela éviterait l'achalandage d'un guichet unique pour la région de l'Estrie. L'implantation d'un tel modèle se heurterait toutefois à de graves problèmes liés à la gestion commune des guichets locaux. Le manque de ressources humaines rendrait impossible le fonctionnement des guichets dans certaines localités. Il serait nécessaire d'assurer la présence de professionnels bilingues dans tous les guichets locaux, afin de répondre aux besoins de la clientèle anglophone.

5.4.3 Modèle décentralisé sans structure de pilotage

Ce modèle constituerait une amélioration de la structure actuellement en place. À partir d'ententes formelles, un partenariat plus efficace devrait s'instaurer, tout en comblant les lacunes signalées par les répondants de la recherche-action. Les organismes participants négocieraient des partenariats formels ponctuels, qui assureraient une approche différenciée par service (accueil, référence, information, orientation, conseil, accompagnement, reconnaissance

des acquis et bilan des compétences). Ces partenariats de types variés répondraient chacun à des besoins définis sur le terrain.

Un outil de suivi du parcours du client (une sorte de « carnet de route ») serait mis en place. Cela pourrait se présenter sous la forme d'un document que le client présenterait aux intervenants qui prendraient en charge son dossier, ou bien sous la forme d'un dossier électronique où figureraient les éléments principaux relatifs aux services qu'il aurait reçus. Dans les deux cas, des ententes formelles au sujet de l'accès aux renseignements personnels seraient négociées et les usagers seraient invités à consentir au partage d'informations entre les intervenants visés par leur dossier tout au long du parcours. Cet outil permettrait d'éviter le dédoublement des services reçus, ainsi qu'une plus grande visibilité des objectifs des interventions. Avant de lancer l'outil, les organismes concernés devraient négocier son format et les conditions de son utilisation, dans le cadre d'un partenariat de gestion.

Des services universels et spécialisés seraient fournis dans chaque organisme, en fonction du statut du client (en formation ou non, prestataire ou non d'une forme d'aide financière gouvernementale). Chaque organisme offrirait des services universels de première ligne.

Accueil. Les structures actuelles seraient maintenues telles que décrites dans le Tableau synthèse des services. Afin d'améliorer la qualité de l'accueil dans les centres de formation, il serait toutefois souhaitable de rendre possible la rencontre avec un professionnel plus tôt dans le parcours du client, surtout dans le cas des clients qui n'ont pas de projet bien défini. Un partenariat de consultation serait établi, afin que les intervenants échangent leurs points de vue sur le cheminement et le plan d'action du client.

Orientation. Chacun des organismes conserverait ses mandats d'orientation professionnelle. Un client en formation recevrait ses services dans son établissement scolaire tandis que les autres clients pourraient être desservis par Emploi-Québec.

Information. Afin d'assurer la circulation de l'information sur l'offre de services existante, il serait nécessaire de créer des liens informatiques continuellement mis à jour à l'intention des intervenants et des clients. Cela pourrait se concrétiser dans un portail informatique contenant des bases de données communes pour Emploi-Québec, les établissements scolaires et IQEMCQ. Les organismes concernés négocieraient une entente formelle qui préciserait les responsabilités de chacun afin d'actualiser les informations le concernant. De plus, cela pourrait nécessiter une gestion commune des ressources pour l'administration et l'entretien de l'environnement informatique. L'information mise à jour serait essentielle afin de bien informer les clients et assurer leur référence adéquate.

Référence. Dans le cadre de ce modèle, la référence se ferait par des ressources qualifiées. Les ententes de partenariat négociées encourageraient la référence plus centrée sur les besoins du client ou de la cliente.

Accompagnement. L'accompagnement se ferait par relais, dans le cadre d'un partenariat de concertation, à l'aide de divers outils de suivi tels : bilan des compétences, carnet de route, bilan des acquis, plan d'action du client ou de la cliente. En fonction de l'étape de son parcours (en démarche d'intervention à Emploi-Québec, en formation dans un établissement scolaire, en démarche d'intégration à IQEMCQ et au SATI, etc.), le client ou la cliente bénéficierait des services des professionnels de chacun des organismes.

Reconnaissance des acquis et bilan des compétences. Tous les organismes concernés continueraient à offrir ce service à l'intérieur de leurs mandats respectifs. L'utilisation constante des divers outils de suivi mènerait à une concertation des pratiques.

Ce modèle présenterait l'avantage d'une implantation rapide et facile, dans la mesure où il ne comporte pas de changements structurels par rapport à l'organisation actuelle. Par les améliorations ponctuelles proposées, ce modèle répondrait aux besoins de toutes les catégories de clients et mènerait à une plus grande visibilité des services.

5.4.4 Modèle décentralisé avec structure de pilotage

Le fonctionnement de ce modèle serait identique à celui présenté sous le modèle 3, en y ajoutant une structure de pilotage. Sa mission serait de concerter les pratiques et les interventions, de négocier les ententes de partenariat, de gérer les ressources pour les projets communs s'il y a lieu, d'actualiser et de diffuser l'information, de veiller à l'actualisation des décisions. Cette structure de pilotage comprendrait deux niveaux distincts :

La table des professionnels des SARCA regrouperait des professionnels des organismes concernés : Emploi-Québec, établissements scolaires, IQEMCQ. Toutefois, des représentants d'autres organismes pourraient rejoindre la table en fonction des partenariats à mettre en œuvre. La mission principale de la table serait d'établir les grandes orientations et les objectifs, et de faire des recommandations afin de poursuivre et de créer les partenariats nécessaires pour répondre aux besoins d'une clientèle ciblée. Des personnes-ressources spécialisées dans un service particulier seraient invitées au besoin.

La table des gestionnaires regrouperait des gestionnaires des organismes concernés. À partir des recommandations de la table des professionnels, les gestionnaires prendraient des décisions et assureraient l'application de celles-ci dans leurs organisations respectives.

Un *coordonnateur* serait nommé afin d'assurer le lien entre la table des professionnels et la table des gestionnaires, et de veiller au suivi des décisions.

En plus des avantages du modèle 3, ce quatrième modèle favoriserait les échanges entre les partenaires, les prises de décisions, la mise en place des interventions, le suivi et les ajustements. Il permettrait de la flexibilité et favoriserait l'élargissement des partenariats. Ce modèle permettrait en effet d'envisager la réalisation de projets communs interorganismes.

Chapitre 6



Recommandations

6.1 Justification du choix du modèle décentralisé avec structure de pilotage

Cette section permet de répondre à la question principale de la présente recherche, soit : *Quel modèle de partenariat concernant les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement serait privilégié par le comité régional sur les SARCA en Estrie?*

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 5, l'interprétation des données recueillies dans le cadre de la présente recherche-action a permis de construire quatre modèles de partenariat pour les SARCA. À la suite des débats au cours de sa réunion du 24 janvier, le comité régional sur les SARCA a décidé que le modèle décentralisé avec structure de pilotage serait proposé à la Table estrienne de concertation formation-emploi pour son implantation expérimentale en Estrie. Des raisons de natures différentes justifient ce choix. Premièrement, le modèle devait être cohérent avec les principes à la base de la présente recherche-action. Deuxièmement, il devait offrir une réponse adéquate aux problèmes identifiés à partir de l'analyse des données. Troisièmement, le modèle devait respecter des critères de faisabilité sur le plan régional.

Cohérence avec les principes de renouvellement des SARCA

Faciliter le cheminement du client ou de la cliente, et offrir des services accessibles et professionnels à tous se situaient au cœur de l'initiative pour l'amélioration du partenariat dans les SARCA. Les analyses menées dans le cadre de la présente recherche ont fait émerger les éléments suivants :

- l'amélioration du système de fonctionnement actuellement en place par le renforcement des partenariats par services garantirait l'accessibilité des services;
- la mise en place de partenariats par services conduirait à une amélioration des SARCA, dans la mesure où les ressources professionnelles des organismes concernés travailleraient ensemble pour dispenser des services complémentaires;
- l'approche du partenariat par services pourrait construire un réseau de soutien qui encadrerait l'adulte dans sa démarche d'amélioration de son employabilité;
- la concertation des interventions contribuerait à assurer l'équité et l'égalité des SARCA en Estrie, garanties par la veille de la structure de pilotage.

Adéquation aux problèmes identifiés des SARCA en Estrie

La recherche-action a permis de déterminer les points à améliorer dans les SARCA, à savoir :

1. *La circulation difficile de l'information à l'intérieur des organismes concernés, entre les organismes et avec les usagers.* La mise en place de la structure de pilotage pour les SARCA contribuerait à améliorer la circulation de l'information entre les intervenants et les

usagers. Le bottin des ressources répondrait au même besoin, quelle que soit la forme que celui-ci prendra (base de données, portail informatique, version manuscrite).

2. *Le manque de concertation des interventions au sein des organisations et entre les organisations.* La structure de pilotage, dans laquelle seraient engagés tant les intervenants que les gestionnaires, négocierait les moyens de concerter les interventions. Les divers outils de suivi : bilan des acquis, bilan des compétences, carnet de route constitueraient la boîte à outils qui assurerait la continuité et la cohérence des interventions reçues par les usagers des SARCA, tout en évitant le dédoublement des services.
3. *Le manque d'accompagnement visible.* Instaurer un système d'accompagnement par relais, tout en rendant le client conscient de la nature de l'intervention, rendrait l'accompagnement plus visible. En même temps, des outils de suivi permettraient au client ou à la cliente de mieux comprendre la démarche des intervenants. Afin de bâtir un outil valide, la concertation dans le cadre des tables des professionnels et des gestionnaires semble une solution efficace.

Faisabilité pour la région de l'Estrie

Les débats du comité régional sur les SARCA ont conduit à la conclusion que le modèle choisi respecterait le profil et l'expérience de partenariat en Estrie. En effet, le fonctionnement de plusieurs projets en partenariat, tels que « Job Links » et le SATI actuellement, mais aussi « Fer de lance » et le SRAR dans le passé, ainsi que la structure existante des SARCA, analysée par la présente recherche, permettent de croire que des partenariats plus forts par services se feraient sans résistance pour les organismes concernés. De plus, les changements envisagés semblent respecter les mandats et les orientations stratégiques des organismes concernés.

L'implantation du modèle choisi pourrait se faire à des coûts modiques, dans la mesure où la création des structures organisationnelles, les tables des professionnels et des gestionnaires, n'entraîneraient pas de dépenses pour les organismes concernés. Des coûts seraient principalement liés à la coordination et à la mobilisation des ressources pour créer le bottin des ressources et les outils de suivi.

Pour améliorer la structure actuelle, il faudrait tenir compte des caractéristiques de la clientèle cible (des francophones, des anglophones, des nouveaux immigrants), par la diversité et la flexibilité des portes d'entrée. Quelle que soit la voie d'accès aux SARCA, le réseau de partenariat permettrait aux intervenants de dispenser des services de qualité et de diriger le client vers les ressources adéquates existantes.

6.2 Recommandations d'implantation du modèle décentralisé avec structure de pilotage

Tel que nous l'avons présenté, le modèle décentralisé avec structure de pilotage repose sur la construction de partenariats ponctuels par service, tout en bénéficiant d'une structure de coordination dès l'implantation. En nous inspirant des propositions de Dhume (2001), nous suggérons les étapes suivantes, dont les trois premières ont été abordées dans la présente recherche :

1. *Identifier les besoins par services.* La présente recherche a permis d'identifier les besoins actuels des usagers des SARCA, ainsi que ceux des intervenants : améliorer la circulation de l'information, organiser les interventions, rendre l'accompagnement plus accessible. Répondre à cette problématique permettrait par la suite des réajustements que la table des professionnels pourrait déterminer en cours de route, à partir de l'expérience des membres et des experts invités aux travaux.
2. *Identifier les motivations à l'intérieur de chaque organisme concerné.* La présente recherche suggère que les gestionnaires et les intervenants de tous les organismes ciblés sont favorables au renforcement du partenariat. Faciliter le cheminement des clients se situerait au cœur de cette volonté de collaboration.
3. *Ébaucher une proposition de projet en partenariat.* En plus de l'implantation du modèle adopté par le comité régional, la collaboration dans le cadre des SARCA reste ouverte à d'autres projets futurs. Pour le projet actuel, la présente recherche a précisé le contexte (renforcer le partenariat en vue d'améliorer les SARCA offerts dans la région), justifié le choix des partenaires (les principaux intervenants dans le cheminement de l'adulte vers l'intégration du marché du travail ou de la société d'accueil), l'ébauche de ce qui pourrait être la réalisation du modèle à implanter, comme présenté dans le chapitre 5.
4. *Procéder à la négociation institutionnelle interne.* Afin d'assurer l'atteinte des résultats escomptés, surtout en matière de concertation des interventions, la compréhension du mandat de sa propre organisation, ainsi que les limites de l'engagement dans un partenariat s'avèrent une étape nécessaire. Dans ce sens, avant de procéder à la négociation des ententes avec les partenaires externes, il faudrait que les ressources concernées par le projet clarifient la position de leur organisation, en examinant :
 - les fondements de l'intervention;
 - les objectifs du projet et la cohérence de ceux-ci avec les orientations de l'organisation;
 - les résultats attendus du projet;
 - les paradigmes qui fondent l'action;

- les mandats et les fonctions de l'organisation (les niveaux de hiérarchie, les fonctions de contrôle), afin de définir les types d'engagement vers un partenariat, selon les ordres d'action et de responsabilité;
 - le public cible (les catégories de clients, mais aussi les intervenants de l'organisation, pour les mesures qui viseraient à la concertation des interventions et supposent de la formation aux personnels);
 - la durée de l'intervention;
 - le cadre et les limites de l'intervention;
 - l'inventaire des ressources humaines et matérielles disponibles pour le projet;
 - les points qui ne seraient pas négociables dans le projet et la justification de ces limitations.
5. *Procéder à la contractualisation des partenariats.* La formalisation des ententes serait souhaitable afin d'assurer la stabilité des partenariats. La table des gestionnaires se chargerait de la négociation des ententes par projet. Cette formalisation devrait tenir compte des facteurs suivants :
- structures concernées;
 - finalité de chaque projet;
 - relation entre les partenaires;
 - modalités de coresponsabilité à l'égard du projet;
 - engagements de participation et obligations (actions, moyens, ressources engagées);
 - limites de la démarche (temps, conditions de désengagement);
 - modalités de mise à disposition des ressources;
 - modalités de contrôle et d'évaluation du travail collectif.
6. *Construire un cadre spécifique* qui prévoit les règles de fonctionnement, la place des acteurs, les modalités concrètes de travail collectif. La responsabilité incomberait aussi à la table des gestionnaires.
7. *Élaborer et réaliser les projets :*
- définir les objectifs;
 - déterminer les ressources, les contraintes financières, juridiques, organisationnelles et techniques;
 - préciser l'échéancier;
 - définir les rôles, les statuts, les missions, les compétences nécessaires;
 - reconnaître les scénarios risqués et prévoir les ajustements;
 - déterminer les modalités de communication;

- définir les méthodes d'intervention;
- établir les moyens financiers du projet;
- préciser les procédures et outils d'évaluation (résultats, fonctionnement – méthodes de suivi, de contrôle et recadrage, mesure et analyse des écarts, perspectives après le retour d'information dans les organismes concernés).

La table des professionnels établirait les priorités d'action et proposerait les projets à la table des gestionnaires, qui prendrait la décision de mise en pratique et assurerait le financement.

6.3 Structures organisationnelles à mettre sur pied

Le modèle comporte une structure de pilotage composée de trois instances :

La table des professionnels regrouperait des professionnels des SARCA des organismes concernés (Emploi-Québec, établissements scolaires, IQEMCQ). Au besoin, d'autres organismes pourraient rejoindre la table. La mission principale de celle-ci serait d'établir les orientations et les objectifs et de faire des recommandations pour de meilleurs partenariats, existants ou à venir, à partir des besoins identifiés sur le terrain. Des intervenants spécialistes d'un service particulier pourraient se joindre au groupe pour apporter des renseignements spécifiques. La table des professionnels se réunirait une demi-journée par mois.

La table des gestionnaires regrouperait des gestionnaires des organismes concernés. À partir des recommandations de la table des professionnels, les gestionnaires prendraient les décisions et assureraient la mise en place des mesures.

Un *coordonnateur* serait nommé afin d'assurer le lien entre la table des professionnels et la table des gestionnaires. Il veillerait au suivi des décisions adoptées.

6.4 Outils à créer

Des outils d'information continuellement mis à jour. Après avoir décidé du genre d'outils, sur papier ou par portail informatique, et obtenu l'avis favorable de la table des gestionnaires, la table des professionnels pourrait nommer des personnes chargées de la réalisation du projet. Des partenaires pourraient contribuer financièrement ou mettre à la disposition pour la rédaction et la réalisation technique du bottin, leurs ressources humaines qualifiées. Les ententes formelles préciseraient l'obligation des partenaires d'actualiser les informations les concernant, ainsi que la responsabilité commune vis-à-vis de la publication et de la diffusion de la dernière mise à jour.

Des outils de suivi. La table des professionnels proposerait le format de ces outils à la table des gestionnaires. Des recommandations sur la confidentialité des renseignements personnels accompagneraient la proposition. La table des gestionnaires assurerait les ressources humaines et financières pour la réalisation du projet.

6.5 Ententes à négocier

L'implantation du modèle choisi suppose la négociation des ententes dans les cadres suivants :

- un partenariat de gestion pour créer les structures organisationnelles (la table des professionnels, la table des gestionnaires, le coordonnateur);
- un partenariat de gestion pour la création des outils d'information;
- un partenariat de gestion pour la création des outils de suivi;
- un partenariat de concertation pour les interventions en orientation, accompagnement et reconnaissance des acquis et bilan des compétences;
- un partenariat de consultation pour les interventions en accueil;
- des ententes entre les partenaires et avec les clients sur l'accès aux renseignements personnels.



Chapitre 7



Considérations éthiques

Compte tenu de la spécificité des informations que les participants étaient appelés à nous faire connaître, nous avons inclus dans le formulaire de consentement les informations suivantes :

- le titre du projet;
- les objectifs visés par la recherche;
- les organismes commanditaires;
- les coordonnées de la personne responsable de la recherche;
- les fins auxquelles les informations recueillies seront utilisées;
- la nature et la durée des activités auxquelles les participants sont invités à participer, ainsi que les modalités de la collecte des données;
- les mesures prises pour assurer la confidentialité des données tout au long de la recherche;
- les droits des personnes participant à la recherche de se retirer ou de refuser de participer à certaines activités;
- les coordonnées des personnes-ressources en cas de plainte concernant la conduite éthique du projet;
- la signature de la personne responsable du projet qui garantit le respect du protocole d'éthique;
- la signature de la participante ou du participant qui consent aux termes du protocole d'éthique.

Étant donné le déroulement de la recherche-action dans toutes ces étapes, nous considérons que les informations fournies dans le protocole d'éthique ont été pertinentes et complètes. Le recrutement des participants a été effectué en respectant leur droit d'être informés des objectifs de la recherche et des conséquences que leur participation pourrait avoir au chapitre des avantages et des inconvénients. La collecte des données, ainsi que leur analyse et la présentation des résultats ont été réalisées en respectant le protocole d'entente avec les participants. Nous avons respecté l'anonymat des participants et la confidentialité des informations en attribuant des numéros à chacun d'eux et en évitant de fournir une description individuelle qui permettrait leur identification. Seule la personne responsable de la recherche a accès aux données brutes, afin d'en respecter la confidentialité. Nous avons aussi évité, dans la présentation des résultats, les citations directes qui auraient pu conduire à l'identification des participants.

Nous n'avons reçu aucune demande imprévue liée aux aspects éthiques au cours de la recherche et n'avons enregistré aucun incident lié à la conduite éthique du projet.

Le protocole d'éthique utilisé est annexé au présent rapport (voir l'annexe 7).

Résumé



La présente étude porte sur le partenariat dans les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) et s'organise autour d'une question principale de recherche : *Quel modèle de partenariat concernant les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement serait privilégié par le comité régional sur les SARCA en Estrie?* La réponse à cette question principale suppose la prise en considération des deux questions préalables suivantes :

- Quelles sont les pratiques de partenariat en place en Estrie selon la vision des usagers, des intervenants et des gestionnaires?
- Quels modèles de partenariat privilégieraient les usagers, les intervenants et les gestionnaires en Estrie?

Le projet a été proposé par le comité régional sur les SARCA, constitué à l'instigation de la Table estrienne de concertation formation-emploi. Ce comité réunit des représentants d'Emploi-Québec Estrie, de la Direction régionale du ministère de l'Éducation du Québec, des commissions scolaires et du Collège de Sherbrooke, et d'IQEMCQ. Le comité régional sur les SARCA a désigné un comité d'encadrement constitué de trois membres pour assurer le suivi de la recherche. Une personne responsable de la recherche a été embauchée pour la durée du projet. Celle-ci a eu pour tâches : d'effectuer la recherche documentaire, de dresser le tableau synthèse des SARCA offerts par les organismes concernés, de concevoir le schéma de recherche en suivant le cadre du projet accepté par le ministère de l'Éducation, d'élaborer les protocoles de groupes de discussion et d'entrevues individuelles, d'élaborer le protocole d'éthique de la recherche, de planifier et de diriger les groupes de discussion et les entrevues individuelles, d'analyser les données, de proposer des modèles de partenariat et de rédiger le rapport final. Le comité régional sur les SARCA a choisi le modèle de partenariat à proposer à la Table estrienne de concertation formation-emploi, parmi les modèles suggérés basés sur l'analyse des données.

Les partenaires concernés par la réalisation de cette recherche-action sont :

- la Commission scolaire de la Région de Sherbrooke;
- la Commission scolaire des Sommets;
- la Commission scolaire des Hauts-Cantons;
- la Commission scolaire Eastern Townships;
- le Collège de Sherbrooke;
- Emploi-Québec Estrie;
- Immigration Québec Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec;
- la Direction régionale du ministère de l'Éducation.

La définition d'un modèle de partenariat pour les SARCA devait reposer sur quatre principes établis par le comité régional sur les SARCA :

- a) faciliter le parcours des usagers;
- b) respecter les principes à la base de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue;
- c) répondre à des besoins réels observés sur le terrain;
- d) respecter les mandats des organismes concernés par le projet.

La recherche-action a donc été orientée vers une compréhension approfondie de la réalité entourant les SARCA offerts dans chaque organisme, en plus de leurs mandats et politiques. Les étapes suivantes ont été parcourues :

1. Une *recherche documentaire sur le partenariat* (définitions, types de partenariat, conditions de succès, contraintes et obstacles, étapes de planification, de mise en place et de gestion d'un projet en partenariat). Cette recherche a créé les bases conceptuelles du projet et a justifié, d'un point de vue théorique, le choix du modèle de partenariat pour les SARCA. D'autre part, elle a contribué à éclaircir les pratiques de planification mises en place et la gestion des projets en partenariat.
2. La réalisation d'un *tableau synthèse des SARCA* offerts dans chaque organisme, à partir des documents internes et des consultations avec les personnes-ressources. Le tableau synthèse présente une image complète des services offerts par les organismes concernés au moment de la recherche et aiderait à dresser un portrait des fournisseurs de SARCA quant aux types de services, à leur philosophie institutionnelle sous-jacente et à leurs façons de faire.
3. L'organisation de *quatre groupes de discussion avec des intervenants et gestionnaires des organismes concernés*. Les trois premiers groupes (groupes homogènes), réunissant des représentants d'une seule organisation (commissions scolaires et Collège de Sherbrooke, Emploi-Québec, IQEMCQ), visaient à déterminer les représentations institutionnelles des intervenants à propos du partenariat pour les SARCA, les mandats des organismes, les limites de leur engagement dans un partenariat amélioré et les moyens d'augmenter la participation de l'organisation représentée à l'intérieur du partenariat. Le dernier groupe (groupe mixte), réunissant des représentants et représentantes de tous les organismes concernés, avait pour objectif de mettre en commun les suggestions pour le renforcement du partenariat afin de faciliter le parcours des usagers.
4. L'organisation de *trois groupes de discussion avec des usagers*. Les usagers ont été répartis en trois catégories selon leur statut par rapport à l'aide financière reçue, qui définirait, selon les critères d'Emploi-Québec, leur distance par rapport au marché du travail. Selon Emploi-Québec, les prestataires de l'assurance emploi seraient « plus proches » du

marché du travail que les prestataires de l'assistance emploi ou que les personnes sans soutien public de revenu. En même temps, le type d'intervention à Emploi-Québec, la nature et la quantité des services, ainsi que la longueur du parcours vers l'intégration du marché du travail varient souvent en fonction du statut du client (Emploi-Québec, 2004). Le critère de la provenance de l'aide financière reçue a donc été retenu comme la variable déterminante pour la constitution des groupes (prestataires de l'assistance emploi, prestataires de l'assurance emploi, personnes sans soutien public de revenu). La clientèle immigrante a été intégrée dans les trois groupes selon le même critère. L'objectif des trois groupes de discussion demeurait de puiser dans l'expérience des usagers avec les SARCA et de prendre connaissance de leurs suggestions dans le but d'améliorer les services.

5. L'organisation *d'entrevues individuelles avec des usagers, des gestionnaires et des intervenants*. Les entrevues individuelles avec les usagers visaient à approfondir leur expérience : des informations qu'ils n'auraient pas révélées dans le groupe de discussion, des tentatives d'explication de certains faits, des suggestions plus élaborées d'amélioration. Le choix des participants et participantes s'est fait à partir de leurs interventions en groupe, le jugement de la personne responsable de la recherche y jouant un rôle essentiel. Les entrevues avec des gestionnaires et des intervenants visaient d'abord à joindre des personnes qui n'avaient pas participé aux groupes de discussion, afin de recueillir le plus d'informations possible, mais aussi, à donner la chance à certains participants aux groupes de discussion d'exposer davantage leurs suggestions.

L'analyse et l'interprétation des données a permis de définir les quatre modèles suivants de partenariat, construits à partir des propositions des participants à cette recherche-action : modèle centralisé régional, modèle centralisé local, modèle décentralisé sans structure de pilotage, modèle décentralisé avec structure de pilotage. Après avoir analysé l'adéquation de chaque modèle aux besoins réels observés et leur faisabilité, le comité régional sur les SARCA a décidé de recommander le modèle décentralisé avec structure de pilotage à la Table estrienne de concertation formation-emploi en vue de son implantation expérimentale en Estrie.

Le modèle choisi comporte une structure de pilotage composée de trois instances :

La table des professionnels regrouperait des professionnels des SARCA des organismes concernés (Emploi-Québec, établissements scolaires, IQEMCQ). D'autres organismes pourraient rejoindre la table au besoin. La mission principale de la table serait d'établir les orientations et les objectifs et de faire des recommandations pour de meilleurs partenariats, actuels ou futurs, à partir des besoins identifiés sur le terrain. Des intervenants spécialistes d'un service particulier pourraient se joindre, au besoin, pour apporter des informations spécifiques.

La table des gestionnaires regrouperait des gestionnaires des organismes concernés. À partir des recommandations de la table des professionnels, les gestionnaires prendraient les décisions et assureraient la mise en place des mesures.

Un coordonnateur serait nommé afin d'assurer le lien entre la table des professionnels et la table des gestionnaires. Il veillerait au suivi des décisions adoptées.

En vue de son application, le modèle de partenariat proposé exigerait la création des outils suivants :

Des outils d'information continuellement mis à jour. Après avoir décidé du genre d'outils, sur papier ou portail informatique, et obtenu l'avis favorable de la table des gestionnaires, la table des professionnels pourrait nommer des personnes responsables de la réalisation du projet. Des partenaires pourraient contribuer financièrement ou pourraient mettre à la disposition pour la rédaction et la réalisation technique du bottin, leurs ressources humaines qualifiées. Les ententes formelles préciseraient l'obligation des partenaires d'actualiser les informations les concernant, ainsi que la responsabilité commune vis-à-vis de la publication et de la diffusion de la dernière mise à jour.

Des outils de suivi. La table des professionnels proposerait le format de ces outils à la table des gestionnaires. Des recommandations sur la confidentialité des renseignements personnels accompagneraient la proposition. La table des gestionnaires assurerait les ressources humaines et financières pour la réalisation du projet.

L'implantation du modèle choisi supposerait la négociation des ententes dans les cadres suivants :

- un partenariat de gestion pour créer les structures organisationnelles (la table des professionnels, la table des gestionnaires, le coordonnateur);
- un partenariat de gestion pour la création des outils d'information;
- un partenariat de gestion pour la création des outils de suivi;
- un partenariat de concertation pour les interventions en orientation, accompagnement et reconnaissance des acquis et bilan des compétences;
- un partenariat de consultation pour les interventions en accueil;
- des ententes entre les partenaires et avec les clients sur l'accès aux renseignements personnels.

Comme la présente recherche-action a nécessité la participation de sujets humains, un protocole d'éthique a été conclu entre la personne-ressource et les participants. Ce protocole a garanti l'anonymat des participants et la confidentialité des données recueillies.



Références bibliographiques

COMITÉ DE COORDINATION DES PROGRAMMES RÉGIONAUX D'APPRENTISSAGE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE. *Pour une politique régionale coordonnée d'accueil, d'information et d'orientation*. Rapport présenté au Premier Ministre, Paris, 2004.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes*. Avis au ministre de l'Éducation, Sainte-Foy, 1995.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. Picard, France, *Les universités à l'heure du partenariat : avis du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'Éducation*. Rapport préparé par la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires, Sainte-Foy, 2002.

DHUME, F. *Du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris, éd. Ash, 2001.

EMPLOI-QUÉBEC, éd. *Le partenariat à Emploi-Québec. Rapport du groupe de travail de la Table des régions sur le partenariat et la concertation à Emploi-Québec*. Document interne, Québec, 2001.

EMPLOI-QUÉBEC, éd., DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE À LA PLANIFICATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI. *Tableau des services, des mesures et des programmes d'emploi destinés aux individus et aux entreprises*. Document interne, Québec, 2004.

FREEMAN, T. et S. DOHOO FAURE. *Solutions locales à des défis mondiaux : vers un partenariat efficace en éducation de base : rapport final*. Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas, La Haye, 2003.

HENRIPIN, M. « Les pratiques locales du partenariat éducation – travail au Québec », dans Carol LANDRY et Fernand SERRE (dir.), *École et entreprise. Vers quel partenariat?* Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1994.

QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DIRECTION DE LA FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES. *Vers un renouvellement des services. Accueil, référence, conseil et accompagnement dans les commissions scolaires*. Document interne, Québec, ministère de l'Éducation, 2004.

Annexes



Annexe 1

Grille de planification de la recherche-action

Étapes de réalisation	Échéancier présentant la durée de chaque étape	Mesures prises pour assurer le contrôle et le suivi
1. Recherche documentaire sur le partenariat	3 semaines Fin : 13/07/04	Rencontre avec le comité d'encadrement du projet
2. Définition d'une relation partenariale	10 jours Fin : 13/07/04	Idem.
3. Réalisation du tableau synthèse des services offerts par les partenaires	3 semaines Fin : 16/08/04	Rencontre avec le comité régional sur les SARCA le 18/08/04
4. Élaboration de la démarche des groupes de discussion et des entrevues	4 semaines Fin : 08/09/04	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
4.1 Choix de la méthode		Idem.
4.2 Élaboration des questionnaires		
4.3 Échantillonnage		
4.4 Réalisation des groupes de discussion et des entrevues	3 semaines Fin : 29/09/04	Idem.
5. Analyse des données recueillies	3 semaines Fin : 20/10/04	Idem.
6. Production du modèle de partenariat (vision des usagers)	2 semaines Fin : 01/11/04	Idem.
7. Présentation du modèle de partenariat (vision des usagers)		Rencontre avec le comité régional sur les SARCA le 01/11/04
8. Validation du tableau synthèse des services offerts par les partenaires	2 semaines Fin : 19/11/04	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
9. Présentation du tableau synthèse des services offerts par les partenaires		Rencontre avec le comité régional sur les SARCA le 22/11/04
10. Production du modèle de partenariat (vision des intervenants)	2 semaines Fin : 06/12/04	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
11. Présentation du modèle de partenariat (vision des intervenants)		Rencontre avec le comité régional sur les SARCA le 06/12/04
12. Analyse comparative des deux modèles produits	3 semaines Fin : 10/01/05	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
13. Production du modèle optimal (fusion des deux modèles)	2 semaines Fin : 24/01/05	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
14. Présentation du modèle optimal		Rencontre avec le comité régional sur les SARCA le 24/01/05
15. Rédaction du rapport final	4 semaines Fin : 25/02/05	Rencontres ponctuelles avec le comité d'encadrement du projet
16. Présentation du rapport final		Idem.
17. Envoi du rapport final à la Direction de la formation générale des adultes	01/03/05	

Annexe 2

Protocole d'entretien avec les groupes homogènes de discussion des intervenants

1. Comment définissez-vous le partenariat?
2. Quelles sont, selon vous, les conditions qui favorisent un partenariat efficace?
3. Quelles sont, selon vous, les difficultés à surmonter dans une relation partenariale?
4. Quelles sont, selon vous, les étapes à franchir pour construire un partenariat?
5. Comment pourrait-on améliorer la participation de votre organisation au partenariat pour les SARCA?

Annexe 3

Protocole d'entretien avec le groupe mixte de discussion des intervenants

1. Quels sont les aspects du partenariat formation–emploi pour les SARCA auxquels votre organisation participe?
2. Quelles sont les forces de la collaboration pour les SARCA du point de vue de votre organisation?
3. Quelles sont les faiblesses de la collaboration pour les SARCA du point de vue de votre organisation?
4. Quelles sont les difficultés principales de la collaboration pour les SARCA et quels moyens avez-vous mis en place pour les surmonter?
5. Comment le partenariat pour les SARCA pourrait-il être amélioré?

Annexe 4

Protocole d'entretien avec les groupes de discussion des clients

1. Décrivez les services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'information et d'orientation que vous avez utilisés en Estrie.
2. Quelles sont les forces de ces services?
3. Quelles sont les faiblesses de ces services?
4. Comment les organisations concernées collaborent-elles en vue d'offrir les services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'information et d'orientation?
5. Comment ces services pourraient-ils être améliorés?

Annexe 5

Protocole d'entretien individuel avec les intervenants

1. Comment définissez-vous le partenariat?
2. Selon vous, le partenariat est-il une forme de collaboration efficace? Expliquez.
3. Quels sont les projets en partenariat de votre organisation auxquels vous avez participé?
4. Décrivez les étapes de la mise en place d'un projet en partenariat auquel vous avez participé.
5. Pourriez-vous me raconter de bonnes expériences personnelles liées à la participation à un projet en partenariat? Pourquoi considérez-vous que ces expériences sont de bonnes expériences?
6. Pourriez-vous me raconter de mauvaises expériences personnelles liées à la participation à un projet en partenariat? Pourquoi considérez-vous que ces expériences sont de mauvaises expériences?
7. Pourriez-vous me parler de votre expérience en tant qu'intervenant ou intervenante dans le partenariat formation–emploi en Estrie? Vous pouvez insister sur vos fonctions, responsabilités, bonnes expériences, mauvaises expériences. Reportez-vous spécifiquement aux services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'orientation et d'information.
8. Comment évaluez-vous le partenariat formation–emploi en Estrie? Vous pouvez insister sur les forces et les faiblesses. Reportez-vous spécifiquement aux services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'orientation et d'information.
9. Quelles sont les limites de l'intervention de votre organisation dans ce partenariat? Vous pouvez indiquer où commence et où s'arrête votre intervention. À partir de quand estimez-vous pouvoir intervenir et à partir de quand estimez-vous devoir passer le relais? Reportez-vous spécifiquement aux services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'orientation et d'information.
10. Quelles sont les contraintes avec lesquelles vous devez composer dans ce partenariat : financières, humaines, matérielles, organisationnelles, statutaires, conventionnelles, liées à la culture de l'organisation? Reportez-vous spécifiquement aux services d'accueil, de référence, d'accompagnement, d'orientation et d'information.

11. Quelle est la place des relations informelles entre les intervenants dans la réussite d'un partenariat? Donnez des exemples tirés de votre expérience personnelle.
12. Avez-vous des suggestions pour améliorer le partenariat pour les SARCA en Estrie?

Annexe 6

Protocole d'entretien individuel avec les clients

1. Quels sont les services d'accueil, de référence, d'orientation, d'accompagnement, d'information que vous connaissez ou que vous avez utilisés en région? Parlez-moi des organismes concernés, de leur mandat respectif, de l'organisation des services, des services offerts et des organismes responsables.
2. Décrivez votre expérience d'utilisateur de ces services. Comment êtes-vous devenu client de ces services? Quelles sont les étapes parcourues? Comment évaluez-vous les services reçus?
3. Pourriez-vous me raconter de bonnes expériences en relation avec ces services? Pourquoi considérez-vous que ce sont de bonnes expériences?
4. Pourriez-vous me raconter de mauvaises expériences en relation avec ces services. Pourquoi considérez-vous que ce sont de mauvaises expériences?
5. Quels sont, selon vous, les points forts de ces services :
 - Accueil
 - Référence
 - Conseil
 - Accompagnement
 - Information

Reportez-vous aux aspects suivants :

- Communication
 - Adéquation des services offerts
 - Méthodes d'intervention
 - Flexibilité des services
 - Accessibilité des services
6. Quelles sont selon vous les faiblesses de ces services :
 - Accueil
 - Référence
 - Conseil
 - Accompagnement
 - Information

Reportez-vous aux aspects suivants :

- Communication
- Adéquation des services offerts
- Méthodes d'intervention
- Flexibilité des services
- Accessibilité des services

7. Comment percevez-vous la collaboration entre les divers organismes qui offrent ce type de services? Reportez-vous aux aspects suivants : rôles, degré d'engagement, suivi, évaluation des résultats, visibilité des services, accès aux services, rapidité et qualité des réponses aux besoins, égalité d'accès aux services, cohérence de l'intervention, concertation des services, locaux, coordination des interventions.
8. Suggestions pour améliorer ces services en Estrie.

Annexe 7

Formulaire de consentement

Les recherches avec des êtres humains requièrent le consentement écrit des participantes et participants à l'étude. Cela ne veut pas dire, bien entendu, que le présent projet comporte des risques. C'est en raison du respect auquel ont droit les personnes concernées que les organismes de subvention de la recherche ont rendu obligatoire ce type d'accord.

La recherche-action *Le partenariat : une approche complémentaire et harmonisée de services en Estrie* porte sur les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement dans la formation des adultes en Estrie et vise à :

1. Identifier les modes de collaboration existants entre les différents prestataires;
2. Analyser la perception de la clientèle par rapport à ces services;
3. Définir et expérimenter un modèle convivial de partenariat en Estrie afin de faciliter le cheminement des usagers.

Le présent projet est une initiative conjointe des ministères québécois de l'Éducation, du Travail, de la Solidarité sociale et de la Famille, et des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Personne responsable de la recherche : **Mirela Moldoveanu**
891, Bowen sud, bureau 13
Téléphone : 819 569-9761, poste 262
Courriel : mirela.moldoveanu@messf.gouv.qc.ca

L'information recueillie auprès des participantes et participants servira à identifier les possibilités d'amélioration des services offerts en partenariat par les trois organismes commanditaires. D'autre part, cette information sera utilisée à des fins de publication, tout en respectant et protégeant l'anonymat des répondantes et répondants.

En acceptant de participer à cette recherche, je consens à participer à des groupes de discussion (maximum de deux, d'une durée d'environ 90 minutes chacun) et à une entrevue avec la responsable de la recherche (d'une durée d'environ 60 minutes), portant sur les pratiques de partenariat formation-emploi en Estrie dans les services d'accueil, référence, conseil et accompagnement. L'horaire des activités sera établi de concert avec la chercheuse, en respectant les disponibilités des participantes et des participants. Les groupes de discussion et l'entrevue seront enregistrés sur cassette audio et seule la responsable de la recherche aura accès aux données brutes. La confidentialité des données sera assurée pendant leur traitement

par l'assignation d'un numéro à chaque sujet participant, la liste des noms correspondant aux numéros sera connue uniquement par la responsable de la recherche. Uniquement les résultats de groupe seront divulgués, les résultats individuels étant confidentiels.

Je suis aussi informé(e) que je peux refuser de participer à cette recherche ou cesser d'y participer en tout temps et cela, sans justification et sans préjudice à mon égard. Par ailleurs, un résumé pertinent des résultats de la recherche me sera acheminé sur demande.

Pour tout renseignement ou plainte concernant la conduite éthique de ce projet, je peux m'adresser aux responsables délégués des ministères commanditaires :

Réjean Boisvert (Centre Saint Michel, tél. : 819 822-5484, poste 405,
courriel : boisvertr@csrs.qc.ca)

Nicole Roy (Emploi-Québec, tél. : 819 569-9761, poste 261,
courriel : nicole.roy@messf.gouv.qc.ca)

Christine Ouellet (MRCI, tél. : 819 820-3606,
courriel : christine.ouellet@mrci.gouv.qc.ca)

Il existe deux copies de ce formulaire de consentement à signer, l'une pour la responsable de la recherche et l'autre pour la participante ou le participant.

Je,, suis intéressé(e) à collaborer à l'étude *Le partenariat : une approche complémentaire et harmonisée de services en Estrie*. J'ai lu ce feuillet et je suis d'accord avec les termes de cet accord.

.....
Signature de la participante ou du participant

.....
Date

.....
Signature de la responsable de la recherche

.....
Date

Annexe 8

Tableau synthèse des services offerts en accueil, référence, conseil et accompagnement

En mai 2002, le gouvernement du Québec adoptait la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue ainsi que le plan d'action qui en découle.

Dans notre région, c'est la Table estrienne de concertation formation-emploi qui est responsable et redevable de la mise en œuvre de cette politique gouvernementale. Pour s'acquitter de son mandat, la Table estrienne a mis sur pied six comités de travail dont celui sur les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement.

Au printemps 2004, le ministère de l'Éducation a demandé la collaboration des commissions scolaires en les invitant à présenter un projet de recherche-action dont l'objectif est de concevoir et d'expérimenter des façons différentes d'offrir des services à la population adulte du Québec.

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que les membres du comité régional d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement ont déposé un projet portant sur *Le partenariat : une approche complémentaire et harmonisée de services en Estrie*. Le projet a été accepté et il est en cours de réalisation.

Or, un des sous-objectifs du projet consiste à dresser un tableau synthèse des services offerts par les partenaires au sein du comité.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez les services offerts à la clientèle adulte par la Commission scolaire Eastern Townships, la Commission scolaire des Hauts-Cantons, la Commission scolaire des Sommets, la Commission scolaire de la Région de Sherbrooke, le Collège de Sherbrooke, Emploi-Québec, la direction régionale du ministère de l'Éducation du Québec et la Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre du Québec du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Nous rendons disponible ce document car nous croyons qu'il peut être utile aux personnes qui travaillent de près ou de loin auprès des adultes en formation ou non.

Réjean Boisvert
Responsable du comité accueil et référence

Emploi-Québec							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	CLE	CLE	CLE	CLE	CLE	CLE	S/O
Responsable	Agent d'aide à l'emploi	Agent d'aide à l'emploi	Agent d'aide à l'emploi	Conseiller d'orientation	Agent d'aide à l'emploi	Conseiller d'orientation	
Clientèle	Service universel ^I	Service spécialisé ^{II} dans le cadre de l'approche d'intervention	Service universel	Service spécialisé	Service universel	Service spécialisé	
Objectifs	Entreprendre une démarche d'évaluation et d'aide à l'emploi pour établir un plan d'action. Prendre contact avec le client, le familiariser avec l'utilisation des outils de la salle multiservice	Poursuivre l'intervention ou coordonner des activités convenues, ou les deux, évaluer les réalisations et les résultats, fixer d'autres objectifs si requis	Diriger le client vers les ressources pertinentes pour une recherche d'emploi ou pour améliorer son employabilité	Guider le client dans le processus d'orientation pour faire un choix professionnel et établir un plan d'action	Présenter les outils en libre service (information sur le marché du travail [IMT] en ligne, les dépliants) ou en mode assisté (dans la salle multiservice); présenter les programmes et l'information pertinents pour le client, en fonction de ses besoins	Analyser les acquis expérientiels; identifier les compétences clés; établir le plan d'action en vue d'améliorer l'employabilité du client ou la recherche d'emploi	
Étape dans le parcours du client	Entrevue initiale	Tout au long de l'approche d'intervention	À tout moment de l'approche d'intervention	Démarche d'orientation	En tout temps	Démarche du bilan des acquis	
Remarques		Type d'intervention en fonction de l'analyse de la situation du client et de son risque de chômage	Ressources internes ou externes	Ressources internes ou externes		Acheminement vers des ressources externes pour améliorer l'employabilité ou intégrer le marché du travail	

Ministère de l'Éducation							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagne- ment	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Direction régionale du ministère de l'Éducation							
Clientèle					Service universel	Service universel	
Objectifs					Présenter l'offre de services en région et en province	Production des relevés de notes, relevés des appren- tissages, copies des diplômes	

Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke Centre Saint-Michel							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre
Responsable	Secrétariat à l'admission, conseillers de services d'orientation et d'information	Équipes multidisciplinaires (professeurs, tuteurs, conseillers)	Conseillers, secrétariat à l'admission	Conseillers d'orientation	Conseillers de services d'orientation et d'information, l'équipe de formateurs en entrée en formation, secrétariat à l'admission	Conseillers de services d'orientation et d'information	Service d'écoute
Clientèle	Client adulte non en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	Client adulte en formation
Objectifs	Assister le client dans l'expression de ses besoins	Analyser le cheminement du client et faire des ajustements si nécessaire	Diriger le client vers les ressources pertinentes en fonction de ses besoins	Clarifier les besoins; identifier les caractéristiques personnelles; explorer les possibilités; élaborer un plan d'action	Proposer des solutions, renseigner le client sur le monde scolaire et professionnel	Analyser le dossier scolaire; établir le profil de formation; reconnaître le niveau scolaire	Permettre au client de parler de ses difficultés scolaires, familiales, sociales, financières ou autres
Étape dans le parcours du client	Avant l'entrée en formation, après les tests de classement	En cours de formation	En tout temps	En cours de formation	En tout temps	Avant l'entrée en formation	En cours de formation
Remarques	Rencontre de groupe; remise du profil Rencontre individuelle (cas spéciaux)	Rencontres avec le tuteur toutes les cinq semaines et avec le conseiller au besoin		Rencontres individuelles	Rencontres individuelles ou de groupe	Rencontre individuelle	

Commission scolaire de la Région de Sherbrooke Centre de formation professionnelle 24-Juin							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	S/O
Responsable	Secrétaire, conseiller d'orientation et en formation scolaire	Conseiller d'orientation et en formation scolaire, enseignants	Secrétaire, conseiller d'orientation et en formation scolaire	Conseiller d'orientation	Secrétaire, conseiller d'orientation et en formation scolaire	Conseiller pédagogique; conseiller d'orientation	
Clientèle	Client adulte en formation ou non	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	
Objectifs	Assister le client dans l'expression de sa demande	Orientation, information scolaire, aide personnelle, suivi de dossier (aide financière du ministère de l'Éducation)	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Clarifier les besoins du client, élaborer et ajuster le plan d'action	Renseignements sur les programmes offerts ou les possibilités	Vérification des préalables à la formation professionnelle Évaluation des connaissances et des compétences acquises dans un métier	
Étape dans le parcours du client	Prise de contact	En cours de formation ou à partir du dépôt de la demande d'admission (aide financière et candidatures refusées dans le programme demandé)	En tout temps	En cours de formation	En tout temps	Avant la formation ou au début	
Remarques	Dans les programmes ciblés par Emploi-Québec, 10 % des places sont réservées à cette clientèle		S'il y a absence de préalables, référence au CLE (clientèle de Sherbrooke) ou au centre d'éducation des adultes (autres municipalités). Les préalables se complètent au centre d'éducation des adultes choisi.				Sélection à partir d'aptitudes générales. Dans certains programmes, entrevues pour mesurer la motivation. Listes d'attente dans certains programmes.

Commission scolaire des Hauts-Cantons Centre d'éducation des adultes du Haut Saint-François							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre		Centre	Centre	Centre	S/O
Responsable	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation, enseignants	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation	
Clientèle	Client adulte non en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	Client adulte en formation	Client adulte non en formation	
Objectifs	Prise de contact	Discuter de l'assiduité, de la motivation, du rythme d'apprentissage	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Déterminer et vérifier l'objectif scolaire et l'objectif professionnel; élaborer le profil de formation	Informé le client des services offerts dans le centre, des règlements, du mode d'enseignement	Évaluer les acquis scolaires	
Étape dans le parcours du client	Première visite au centre	En cours de formation	En tout temps	Avant l'entrée en formation	Début de la formation – journée d'accueil de groupe, début des cours – rodage (3 heures par matière)	Avant l'entrée en formation	
Remarques		Programme de tutorat – rencontres mensuelles	Référence au CLE, au CLSC, au CJE	Possibilités pour les clients incertains de leur choix : participation à des activités expérientielles, démarche d'orientation individuelle			

Commission scolaire des Hauts-Cantons Centre d'éducation des adultes de Coaticook							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre
Responsable	Secrétariat	Conseiller d'orientation	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation	Secrétariat, conseiller d'orientation	Secrétariat	Enseignants
Clientèle	Client adulte non en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	Client adulte	Client adulte non en formation	Client adulte en formation
Objectifs	Prise de contact	Discuter de l'assiduité, de la motivation, du rythme d'apprentissage	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Élaborer le profil scolaire selon l'objectif professionnel	Informar le client des services offerts dans le centre	Positionner le client en vue de son intégration dans le programme de formation approprié – test de classement	Maintenir la motivation, soutenir les clients ayant des besoins spécifiques
Étape dans le parcours du client	Première visite au centre	En cours de formation	En tout temps	Avant l'entrée en formation	Début de la formation – journée d'accueil de groupe, période de rodage pour chaque enseignant	Avant l'entrée en formation	En cours de formation
Remarques	Pour les clients intégrés dans un programme de formation : accueil de groupe au début de chaque mois	Programme de tutorat : deux rencontres individuelles par mois	Référence au CLE, au CLSC, au CJE			Référence aux tests de classement à la suite de l'entretien téléphonique par le secrétariat	Soutien pédagogique, soutien à la motivation, activités sociales

Commission scolaire des Hauts-Cantons Centre Le Granit							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	S/O
Responsable	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation, enseignants	Secrétariat, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation	Secrétariat, conseiller d'orientation, enseignants	Conseiller d'orientation	
Clientèle	Client adulte	Client adulte en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation	Client adulte	Client adulte non en formation	
Objectifs	Prise de contact	Discuter de l'assiduité, de la motivation, du rythme d'apprentissage	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Identifier les besoins du client, élaborer et ajuster le plan d'action	Informé le client des services offerts dans le centre	Évaluer les acquis scolaires du client	
Étape dans le parcours du client	Début	En cours de formation	En tout temps	Début, en cours de formation si nécessaire	Début (journée d'accueil, rodage – 3 heures par matière)	Avant l'entrée en formation	
Remarques	Journée d'accueil de groupe	Tutorat : rencontres individuelles mensuelles	Référence au CLE, au CLSC, à Intro-Travail	Rencontres individuelles			

Commission scolaire des Sommets Centre d'éducation des adultes de Magog, de Windsor et d'Asbestos							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	Morilac, Memphrémagog, Asbesterie	S/O
Responsable	Secrétariat, conseiller d'orientation	Enseignants, conseiller d'orientation	Enseignants, conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation	Conseiller d'orientation, secrétariat, enseignants	Conseiller d'orientation	
Clientèle	Client adulte non en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	
Objectifs	Prise de contact	Suivi du parcours du client	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Identifier les besoins du client, élaborer et ajuster le plan d'action	Informé le client des services offerts, information scolaire et professionnelle	Évaluer les acquis scolaires du client	
Étape dans le parcours du client	Première visite	En cours de formation	En tout temps	Début, en cours de formation si nécessaire	En tout temps	Début	
Remarques		Collaboration avec le CLE pour le suivi périodique du dossier	Référence au CLE, CJE, Club de placement ou autres				

Centre d'éducation aux adultes New Horizons							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre	Centre
Responsable	Secrétariat, conseiller pédagogique	Conseiller pédagogique, conseiller en formation, tuteur, enseignants	Conseiller d'orientation, conseiller pédagogique, secrétariat	Conseiller d'orientation	Conseiller pédagogique, conseiller de formation, secrétariat, enseignants	Conseiller pédagogique	S/O
Clientèle	Client adulte en formation ou non	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte en formation	Client adulte en formation ou non	Client adulte non en formation	
Objectifs	Aider le client à formuler sa demande	Aider le client à se familiariser avec les méthodes d'apprentissage; l'appuyer dans son choix de retourner à l'école; l'encourager dans son parcours; développer et maintenir sa motivation. L'orienter vers d'autres possibilités de formation ou de travail.	Permettre au client de tirer profit de toutes les ressources internes ou externes disponibles	Clarifier les besoins; identifier les caractéristiques personnelles; explorer les possibilités; élaborer un plan d'action	Renseigner le client sur les services offerts au centre et sur les ressources externes	Diriger le client en vue de son intégration en formation – test de classement; reconnaissance des acquis extrascolaires (TENS, TDG, Univers de compétences génériques); équivalence des acquis obtenus au Canada à l'extérieur du Québec afin de déterminer le point de départ, la destination souhaitée et le parcours à suivre	
Étape dans le parcours du client	Prise de contact en personne, par téléphone ou par courriel	Continu.	En tout temps	Début et continuité selon les besoins	En tout temps	Début et continu	
Remarques			Référence aux ressources internes (conseiller d'orientation professionnelle, ESL, francisation, etc.) ou externes (Emploi-Québec, « Job Links », formation générale ou professionnelle, éducation à distance, etc.)	Sur rendez-vous			

Collège de Sherbrooke							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orienta-tion	Informa-tion	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	Collège de Sherbrooke	Collège de Sherbrooke	Collège de Sherbrooke	Collège de Sherbrooke	Collège de Sherbrooke	Collège de Sherbrooke	
Respon-sable	Secrétariat, aides pédagogiques individuels, conseillers à la formation au Centre de formation continue	Équipe multidisciplinaire : professeurs rattachés au CFC, aides pédagogiques individuels, conseillers à la formation	Aides pédagogiques individuels	Conseillers d'orientation	Secrétariat, conseillers à la formation, aides pédagogiques individuels	Aides pédagogiques individuels	
Clientèle	Adultes non en formation	Adultes en formation	Adultes en formation ou non	Adultes en formation	Adulte en formation ou non	Adultes en formation ou non	
Objectifs	Assister le client dans la recherche de programme ou cours; démarche de reconnaissance pouvant répondre à ses besoins	Suivre le parcours du client, l'appuyer dans sa démarche, prévenir les échecs	Diriger le client vers les ressources pertinentes	Clarifier les besoins, explorer les possibilités	Information générale sur les programmes et sur le fonctionnement du collège (calendrier scolaire, test d'admission, etc.)	Analyser les acquis scolaires et expé-rientiels en vue de l'admission au programme ou de la reconnaissance de cours.	
Étape dans le parcours du client	Prise de contact; admission	En cours de formation	En tout temps	En cours de formation	En tout temps. Pour les groupes à temps plein : avant le début de la formation. Pour les autres clients : au début de la formation.	En tout temps	
Remarques	Assistance téléphonique ou en personne	Pour les groupes à temps plein, rapports bimensuels d'absences aux cours, rencontres individuelles avec les clients problématiques; bilan de groupe à la fin d'un programme	Ententes avec l'enseignement ordinaire pour favoriser le passage de l'AEC au DEC pour les clients intéressés. Les clients d'Emploi-Québec refusés dans un programme ou qui abandonnent la formation sont dirigés vers leur CLE en vue d'une démarche d'orientation.		Activités spéciales : soirées d'information publiques. Demi-journée d'accueil pour les nouveaux clients admis à temps plein dans les AEC.		

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration							
	Fonctions généralistes			Fonctions spécialisées			
	Accueil	Accompagnement	Référence	Orientation	Information	Reconnaissance des acquis et bilan des compétences	Autres
Localisation	DREMCQ, bureau de Trois-Rivières	Organismes d'accueil et d'établissement	DREMCQ, bureau de Trois-Rivières	S/O	DREMCQ, bureau de Trois-Rivières; à l'extérieur des bureaux sur demande	DREMCQ	S/O
Responsable	Agent d'aide socioéconomique		Agent d'aide socioéconomique		Réceptionnistes, agents d'aide socio-économique, agents de développement	Agent d'aide socioéconomique	
Clientèle	Adultes non en formation, immigrants indépendants ou réfugiés, francophones ou non francophones	Adultes en formation ou non, immigrants indépendants ou réfugiés, francophones ou non francophones	Adultes non en formation, immigrants indépendants et réfugiés, francophones et non francophones		Adultes en formation ou non, immigrants indépendants et réfugiés, francophones et non francophones	Adultes en formation ou non, immigrants indépendants et réfugiés, francophones et non francophones	
Objectifs	Information générale sur les services et les programmes du MRCI et du milieu, inscription à l'assurance maladie, à l'assurance sociale et au programme de francisation	Soutenir le client dans son intégration dans la société d'accueil	Diriger le client vers les ressources pertinentes : établissement, francisation, recherche d'emploi, formation, sécurité du revenu		Information générale sur la région, les ressources et les organismes, sur les services offerts et le cheminement	Évaluation comparative des diplômes obtenus à l'étranger	
Étape dans le parcours du client	Début de la prise en charge	En tout temps	En tout temps		En tout temps	En tout temps	
Remarques		Une boîte à outils (le Carnet de route) qui sera lancée	Référence au CLE, SATI, Service des évaluations comparatives, autres ressources externes		Entente non formelle de collaboration avec le Centre Saint-Michel		

¹ Service universel : offert à l'ensemble de la population du Québec.

¹ Service spécialisé : offert aux clients à risque élevé de chômage de longue durée.

