

Colette Bernier (direction)
Marie Le Toullec
Sébastien Riffaud

DYNAMIQUES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT
ET FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Montréal
novembre 2004

Colette Bernier (direction)
Marie Le Toullec
Sébastien Riffaud

DYNAMIQUES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT ET FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Rapport de recherche présenté au
Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)

Montréal
novembre 2004

Cette étude a été financée par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).

La Centrale des syndicats du Québec (CSQ) est le promoteur de ce projet de recherche auprès du FNFMO.

Remerciements

Cette recherche n'aurait pas été possible sans la collaboration de diverses personnes dans les organismes qui ont promu et collaboré à ce projet. Un remerciement spécial à Laurier Caron de la CSQ qui a soutenu le projet et y a collaboré de diverses façons depuis ses débuts ainsi qu'à Christian Payeur et Michèle Moisan qui en ont assumé la gestion et l'administration à la CSQ.

Cette recherche n'aurait pas non plus été possible sans l'appui de tous ceux et celles qui ont accepté de nous recevoir en entrevue et qui nous ont généreusement accordé de leur temps. Des remerciements particuliers aux conseils de développement régionaux (CRD, actuelles CRÉ), aux bureaux régionaux d'Emploi-Québec, aux CLE et aux institutions d'enseignement. Des remerciements encore à tous les autres organismes, comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), carrefours jeunesse-emploi (CJE), associations touristiques régionales (ATR), chambres de commerce, Rues Principales ainsi qu'aux syndicats et aux entreprises qui nous ont reçus et permis de comprendre les dynamiques régionales de formation de la main-d'œuvre.

La direction du projet de recherche a été assumée par **Colette Bernier** (Ph.D. sociologie), professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval (colette.bernier@rlt.ulaval.ca). **Marie Le Toullec** (B.A. communication) ainsi que **Sébastien Riffaud** (M.A. relations industrielles) ont collaboré aux diverses étapes du projet.

Outre les auteurs du rapport, diverses personnes y ont collaboré :

Marc Comby à la documentation,
Georges Théberge à la révision de textes,
Johane Landry à la révision et à la mise en page.

Les auteurs sont seuls responsables de l'analyse et des opinions émises dans ce document. Ce rapport n'engage d'aucune façon ni les promoteurs du projet, ni les collaborateurs, ni l'organisme qui a subventionné la recherche.

Toute reproduction totale ou partielle du présent document est permise en autant qu'on en mentionne la source.

Plan sommaire du rapport

Liste des sigles	p. i
Liste des encadrés	p. iii
INTRODUCTION	p. 1-3
PARTIE 1 : Enjeux et acteurs de la formation en région	p. 5
Chapitre 1 : Les enjeux de la formation en région	p. 6-32
1.1. Emploi et formation en région : un portrait statistique	
1.2. Les enjeux au niveau du marché du travail et de la gestion des entreprises	
1.3. Les enjeux au niveau de l'éducation	
Chapitre 2 : Processus de régionalisation et acteurs institutionnels	p. 33-49
2.1. Les acteurs du développement régional	
2.2. Les acteurs du développement de la main-d'œuvre	
2.3. Les acteurs de l'éducation	
PARTIE 2 : Projets territoriaux de formation et dialogue social : quatre études de cas	p. 51
Chapitre 3 : Les projets territoriaux de formation	p. 53-83
3.1. Des modes de gouvernance régionale de la formation	
3.2. Des modes de gouvernance locale de la formation	
Chapitre 4 : Le dialogue social territorial en matière de formation	p. 85-105
4.1. La capacité d'intégration interne	
4.2. La capacité d'intégration externe	
4.3. L'articulation des différentes régulations sur le territoire	
CONCLUSION	p. 107-113
Bibliographie	p. 115-130
Liste des documents provenant des études de cas régionales	p. 131-141
Plan détaillé	p. 143-147

Liste des sigles

ARQ	Association des régions du Québec
AEC	Attestation d'études collégiales
AEP	Attestation d'études professionnelles
AGRHE	Association des gestionnaires en ressources humaines de l'Estrie
APDEQ	Association des professionnels en développement économique du Québec
ASP	Attestation de spécialité professionnelle
ATR	Association touristique régionale
CA	Conseil d'administration
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CAR	Conférence administrative régionale
CCIL	Chambre de commerce et d'industrie de Laval
CCR	Comités consultatifs régionaux
CECD	Centre d'excellence en commerce de détail
CFP	Commissions de formation professionnelle
CIARC	Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook
CIFQ	Conseil de l'industrie forestière du Québec
CJE	Carrefour jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CNRC	Conseil national de recherche du Canada
CQRHT	Conseil québécois de ressources humaines en tourisme
CRAIE	Centre de recherche en analyse et en intervention entrepreneuriale
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRÉPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CRIFA	Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture de l'Estrie
CRPMT	Conseil régional des partenaires du marché du travail
CSÉ	Conseil supérieur de l'éducation
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSP	Centre spécialisé des pêches
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
DÉC	Développement économique Canada
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
EQ	Emploi-Québec
FJ	Forum jeunesse
FNFMO	Fonds national de formation de la main-d'œuvre
GRH	Gestion des ressources humaines
HEC	École des hautes études commerciales

INRS	Institut national de la recherche scientifiqueITA Institut de technologie en agro-alimentaire
LIC	Liste des industries et commerces de l'Outaouais
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MDERR	Ministère du Développement économique régional et de la Recherche
MEQ	Ministère de l'Éducation
MESSF	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MFR	Maison familiale rurale
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalités régionales de comté
MRI	Maison régionale de l'industrie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OFEM	Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers
OSBL	Organisme sans but lucratif
PAMT	Programme d'apprentissage en milieu de travail
PAR	Plan d'action régional
PCET	Programme de création d'emplois temporaires
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
RMR	Région métropolitaine de recensement
RMRL	Regroupement des manufacturiers de la région de Laval
RPAQ	Réseau des pêcheurs et de l'aquaculture du Québec
RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAE	Service aux entreprises
SEEL	Syndicat des enseignants et enseignantes de Laval
SEHCN	Syndicat de l'enseignement de la Haute-Côte-Nord
SIB	Service intégré du bois de l'Estrie
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
SRAR	Services régionaux d'accueil et de références
TQR	Table Québec-régions
TREMO	Table régionale éducation/main-d'œuvre de l'Outaouais
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais

Liste des encadrés

- En région de Chaudière-Appalaches : un programme de formation des adultes éloignés du marché du travail aux fins de réintégration sociale et professionnelle 13
- Un colloque sur la rétention de la main-d'œuvre dans la région Centre-du-Québec 16
- Gestion des ressources humaines et formation dans le secteur du meuble dans la région de la Mauricie 17
- En région de Chaudière-Appalaches : formation ou gestion des ressources humaines? 18
- Des expériences pour contrer la concurrence entre institutions d'enseignement 21
- Un pôle universitaire en Montérégie 22
- *Formation continue Charlevoix*, un service intégré du Centre d'études collégiales et de la commission scolaire 24
- La prévention de l'abandon scolaire; l'action du CRÉPAS au Saguenay-Lac-Saint-Jean 27
- Le Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA); une ferme-école dans la région de l'Estrie 28
- Décrochage scolaire et stages en entreprise; la Maison familiale rurale en agriculture et foresterie de Saint-Romain 30
- Amener des jeunes à travailler en région; la Grande Séduction gaspésienne 32
- La philosophie d'intervention et les priorités de la Commission du savoir en Montérégie 35
- La TREMO : la Table régionale éducation/main-d'œuvre de l'Outaouais; négociation des références et des achats de cours 40
- Un comité sur la main-d'œuvre féminine piloté par le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean 44
- Les partenaires des services aux entreprises des institutions publiques d'enseignement 47
- Fidélisation de la main-d'œuvre et diversification économique; un projet de maillage d'entreprises 61

- Le Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc 71
- Le Service intégré du bois de l'Estrie 72
- Un projet de formation de base à l'usine *Sheird* de Coaticook 75
- Le regroupement des manufacturiers de la région de Laval : un partage d'expertises 78
- L'AEC en gestion de commerce : une formation souple avec un minimum d'encadrement 80
- Une diversité d'acteurs pour la mise en place d'une MFR en commerce et tourisme à Lac Mégantic 91
- L'information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec 94
- Le plan de communication sur la valorisation et la promotion de l'importance de la qualification et de la formation en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine 97
- La professionnalisation des pêcheurs et aide-pêcheurs; une réalisation du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes 100
- Le Programme qualité de Tourisme Québec en Gaspésie; un projet en association avec le CQRHT 102

Introduction

Au Québec comme dans plusieurs autres pays, en Europe notamment, un processus de régionalisation des questions d'emploi, d'éducation et de formation de la main-d'œuvre se met actuellement en place. Cette décentralisation de la décision publique vers les régions est vue en général comme une façon plus efficace de gérer ces questions : en faisant appel à la coopération des acteurs du territoire, on permettrait l'adaptation de l'offre de formation au plus près des besoins de la population et des entreprises (Jobert, 2000; Jacot et al. 2001). Au Québec, la tendance à une décentralisation de la formation de la main-d'œuvre s'est vue confirmée au *Rendez-vous national des régions* en 2002. Comprendre comment ce nouveau processus de décentralisation de la formation de la main-d'œuvre se met en place au Québec est donc d'un intérêt capital, tant pour le monde de l'éducation que pour celui du travail.

En fait, si la question de la régionalisation de la formation a un sens, c'est en autant qu'elle permet aux acteurs du territoire de mettre en place des dispositifs de formation adaptés aux besoins de développement économique et social spécifiques de leur région. Sachant que la situation actuelle de la main-d'œuvre en région est marquée par une baisse démographique, le vieillissement de la population et l'exode des jeunes, faute souvent d'une formation adéquate, notre étude tentera justement de cerner comment, au sein des territoires, se construisent des projets de formation visant à remédier à ces problèmes. Notre étude porte donc autant sur les stratégies mises en œuvre par les acteurs que sur les dispositifs de formation mis en place et sur leur cohérence par rapport aux besoins des territoires. Nous essayons ainsi de comprendre les projets territoriaux de formation comme une « construction » sociale, c'est-à-dire comme le résultat du jeu des différents acteurs engagés dans la relation entre l'emploi et la formation sur le territoire.

En fait, notre étude s'inscrit au cœur d'une problématique de recherche déjà ancienne concernant les relations formation/emploi (Tanguy, 1986). Or, selon Catherine Agulhon (1997a), ces relations sont souvent difficiles à saisir, du fait qu'elles se situent à la jonction de systèmes différents, à savoir le système productif et le système éducatif, chacun ayant sa logique et sa problématique propre. Cette difficulté est d'autant plus grande que les relations formation/emploi se construisent aussi à différents niveaux, national, sectoriel, régional et local notamment. Une des avancées de notre recherche sera d'ailleurs de définir l'espace des projets territoriaux de formation au-delà du seul espace administratif, à savoir l'entité régionale ou locale; l'espace territorial des projets de formation sera plutôt défini selon Jobert (2004) en partant des acteurs porteurs de projets de formation et de l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir.

Ainsi posée, l'étude de la régionalisation de la formation renvoie aux débats actuels concernant la notion de gouvernance, par opposition à la notion de gouvernement¹. Le Galès a eu le mérite de mettre l'accent sur l'importance de l'action collective dans sa définition de la gouvernance comme « processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre

¹ Ainsi, Lallement (1997 : 302) avance que sous l'impulsion des politiques libérales de « déréglementation » du marché du travail, on assiste à l'émergence d'une gouvernance de l'emploi qui se traduit concrètement par de nouvelles responsabilités conférées aux organes administratifs de base alors que l'émergence de nouveaux intermédiaires de l'emploi (entreprises d'insertion, organismes de formation, etc.) contribuent à ce mouvement de décentralisation de la régulation de l'emploi.

des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains. » (1998 : 225) À cause de l'intérêt porté à l'action collective, nous reprendrons partiellement son cadre d'analyse de la gouvernance pour l'appliquer à notre analyse de la formation sur le territoire.

L'objectif de notre étude est ainsi d'analyser comment se construisent les dynamiques territoriales de formation avec les différents acteurs socio-économiques en place. Plus concrètement, nous nous demanderons : quels principaux acteurs socio-économiques sont présents et actifs sur le territoire; quels principaux projets sont mis en place par les acteurs socio-économiques en matière de formation; comment s'articulent les intérêts des différents acteurs/partenaires entre eux au sein de ces projets; quels sont les modes de représentation et de décision des différents partenaires dans les organisations territoriales; quels sont les objectifs poursuivis et les résultats atteints. Sachant par ailleurs que ce qui se passe au niveau de la région ne peut être compris sans faire le lien avec le contexte national plus global et les autres niveaux d'action (Caron et Payeur, 2002; Charest, 2000), on pourra se demander quels liens les acteurs régionaux entretiennent avec ces autres niveaux d'action, national et sectoriel notamment.

Le plan du rapport

Notre rapport d'étude est présenté en deux parties. Une première partie, plutôt descriptive, trace un portrait des principaux enjeux de la formation en région et des principaux acteurs en présence. Une seconde partie, plus analytique, examine quatre cas de projets territoriaux de formation.

Le premier chapitre de la première partie présente les enjeux de la formation en région, d'abord ceux reliés au marché du travail par le biais des problèmes d'exode, du vieillissement de la population et de pénurie d'emplois. Nous examinons comment des actions publiques visant à mobiliser les différentes populations disponibles au travail tentent de répondre à ces problématiques ou encore comment elles poussent les entreprises à revoir leur gestion des ressources humaines pour favoriser le recrutement, la rétention du personnel et sa formation. Les enjeux de la formation en région concernent par ailleurs le système d'éducation qui met de l'avant différentes stratégies pour maintenir les programmes, centres et services de formation et, en même temps, prévenir le décrochage scolaire et l'exode des jeunes en région.

Le second chapitre analyse comment l'évolution récente des politiques publiques se traduit par une nouvelle configuration d'acteurs territoriaux en matière de formation : il s'agit des acteurs du développement régional, des acteurs liés au développement de la main-d'œuvre (bureaux régionaux d'Emploi-Québec, conseils régionaux des partenaires) ou encore au milieu de l'éducation. Ce chapitre permet entre autres de voir comment se sont récemment recomposées les relations de ces acteurs dans le dossier de la relation formation/emploi en région. Il fait aussi voir les nouveaux mécanismes mis en place pour gérer la construction de la relation formation/emploi sur le territoire.

La deuxième partie analyse quatre projets territoriaux de formation. Ces projets de formation, liés aux objectifs des régions, sont diversifiés et portent sur le développement socio-économique régional (Gaspésie-les-Îles), sur l'innovation en entreprise autour d'un technopole (Laval), sur la régionalisation du système de formation professionnelle (Outaouais) et sur le raffermissement des liens écoles-entreprises par la mise en place de nouveaux modèles scolaires (Estrie). Le

chapitre trois examine ces projets sous l'angle de leurs objectifs, ensuite au dernier chapitre sous l'angle des relations d'acteurs ou du dialogue social territorial.

Ainsi, l'analyse des projets nous amène à revoir notre définition de « l'espace territorial » et à différencier les projets à portée régionale des projets à portée locale, sur la base des acteurs porteurs des projets et des objectifs poursuivis par ces projets : à vocation scolaire, à vocation d'affaires ou à vocation mixte. Le chapitre suivant poursuit l'analyse des quatre cas, mais sous l'angle du dialogue social sur le territoire. On y étudie en quelque sorte comment se constitue « l'acteur collectif ». Nous constatons alors l'importance de la mise en réseau comme composante de l'intégration des organisations territoriales. Nous analysons aussi l'émergence de nouvelles expertises en région donnant lieu à un échange intense d'informations entre acteurs et organismes qui travaillaient auparavant en vase clos. Nous terminons l'analyse en examinant l'articulation de la gouvernance régionale avec les autres gouvernances sur le territoire, en particulier aux niveaux national et sectoriel.

La conclusion permet d'approfondir les questionnements de départ, en particulier quant aux nouveaux rapports qui s'établissent entre les milieux du travail et ceux de l'éducation, en regard des objectifs, parfois contradictoires, d'efficacité ou de démocratie portés par la nouvelle gouvernance territoriale.

Méthodes d'enquête

Quelques mots enfin sur les méthodes d'enquête utilisées. Le processus de régionalisation de la formation étant tout récent au Québec, aucune étude n'existait sur le sujet au moment d'entreprendre notre recherche. Dans le but d'évaluer le dynamisme des régions en matière de formation et afin de pouvoir choisir les régions faisant l'objet de monographies, nous avons d'abord procédé à un portrait d'ensemble des régions du Québec sur la base d'une revue des documents des organismes régionaux, et d'un sondage général auprès d'acteurs clés en région.

En plus de cette première analyse descriptive, nous avons réalisé quatre études de cas régionales auprès des principaux acteurs du monde du travail et de l'éducation dans chacune de ces régions. L'idée était de mieux comprendre le processus de régionalisation de la formation comme mise en place de projets autour d'acteurs collectifs. Notre cadre d'analyse, basé sur le contexte socio-économique des régions retenues (tissu industriel, dispositifs de formation et tissu associatif), nous a permis de faire une comparaison entre des régions aux contextes socio-économiques différents². En choisissant une région dans chacun des regroupements, nous pouvions comparer des régions différentes en regard de leur tissu industriel et de leurs dispositifs de formation.

Dans chaque région, nous avons aussi réalisé entre quinze et vingt entrevues individuelles en profondeur avec des acteurs et organismes au cœur de la dynamique de développement de la formation : services publics d'emploi et d'éducation, développement socio-économique et communautaire.

² Nous avons choisi un découpage selon les trois grands regroupements de régions suivants qui correspond au découpage adopté dans les études d'évaluation de la Loi du 1%: 1) les régions-centre (Montréal, Québec et Laval), 2) les régions intermédiaires (Mauricie, Estrie, Outaouais, Chaudières-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie et Centre-du-Québec) et 3) les régions-ressources (Gaspésie-les-Îles, Bas-St-Laurent, Nord-du-Québec, Côte-Nord, Saguenay-Lac-St-Jean, Abitibi-Témiscamingue).

Partie 1

Enjeux et acteurs de la formation en région

Chapitre 1 : Les enjeux de la formation en région

Introduction

Les régions du Québec révèlent plusieurs disparités, notamment aux niveaux de l'emploi, du chômage et de la scolarité de leur population. Ainsi, les problèmes de main-d'œuvre se présentent-ils différemment selon les régions. Certaines vivent des problèmes cruciaux de décroissance scolaire ou d'exode des jeunes, d'autres de migration et de vieillissement de leur population active. Ces problèmes sont liés à divers enjeux tant au plan du marché du travail que de la gestion des entreprises (pénurie, rétention de main-d'œuvre) qu'au plan de l'éducation (décrochage scolaire). Ce chapitre tente de dresser un portrait d'ensemble des différents enjeux liés à la formation de la main-d'œuvre et des moyens mis en place pour y répondre dans les régions du Québec.

Comment les acteurs régionaux voient-ils les questions de l'emploi et de la formation sur leur territoire et quelles actions mettent-ils de l'avant? Telle était la question posée aux responsables des bureaux régionaux d'Emploi-Québec et aux directeurs des Conseils régionaux de développement (actuelles Conférences régionales des élus) dans une première phase de notre enquête³.

Ce premier chapitre donne une image des problèmes et des enjeux de la formation en région. D'abord, une analyse comparative de données statistiques concernant les populations, l'emploi et la formation dans les différentes régions du Québec, met en évidence le « cercle vicieux » du sous-développement où un faible poids démographique se répercute dans des phénomènes d'exode des populations.

Ensuite, nous examinons les actions mises de l'avant par les régions pour le développement de l'emploi et de la formation. Nous voyons ressurgir une préoccupation majeure dans les régions, celle de pénuries, réelles ou appréhendées, de main-d'œuvre. Sur ce plan, des actions visant un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre se mettent en branle à divers niveaux. Le premier niveau concerne les différentes actions publiques ayant pour objectif de maintenir les populations adultes au travail et de débusquer les groupes de personnes pouvant être réinsérées au travail. Un second niveau concerne l'action exercée par les pouvoirs publics auprès des entreprises du territoire pour revoir leur gestion des ressources humaines, en révisant notamment leurs pratiques de recrutement, de rétention et de formation de la main-d'œuvre. Enfin, au niveau du système d'éducation, différentes pistes d'action sont mises de l'avant pour la formation des jeunes des territoires : le maintien des programmes, centres et services de formation ou encore la prévention du décrochage scolaire servent à contrer l'exode des jeunes.

Ce premier tour d'horizon des enjeux de la formation en région sera complété aux chapitres trois et quatre par une analyse plus approfondie de quatre études de projets régionaux de formation.

³ Ce premier chapitre se base, outre des données statistiques, sur une trentaine d'entrevues effectuées auprès des responsables régionaux d'Emploi-Québec et des directions des Conseils régionaux de développement (CRD) à l'automne 2003 et à l'hiver 2004. Notons que les CRD ont été remplacés par les Conférences régionales des élus (CRÉ) en décembre 2003.

Ces projets reprendront certains des problèmes et enjeux soulevés dans ce premier chapitre pour examiner comment l'action collective prend concrètement forme à l'intérieur des territoires, sur la base des expertises, compétences et réseaux d'acteurs mis en œuvre autour de projets analysés.

1.1. Emploi et formation en région : un portrait statistique

À travers une comparaison des données statistiques concernant les populations, l'emploi et la formation dans les différentes régions du Québec, on constate un « cercle vicieux » du sous-développement : les régions faiblement industrialisées dont le taux d'emploi est faible sont appelées à voir s'affaiblir encore plus leur poids démographique. Cela entraîne des phénomènes de décroissance scolaire et des pertes de programmes pour aboutir à l'exode des jeunes et à une faible qualification de la main-d'œuvre, d'où un faible développement de la région. C'est un portrait d'ensemble de la situation et des enjeux soulevés que nous voulons d'abord examiner, avant de présenter les enjeux posés ainsi que les solutions mises de l'avant par les régions.

- **La population : des disparités régionales importantes**

Le poids démographique du Québec dans le Canada ne cesse de diminuer. En 1951 la population québécoise représentait 28,9% de la population totale au Canada; en 2001 ce pourcentage est de 23,8% (Développement économique Canada, 2003 :10). À l'intérieur du Québec, on note aussi de fortes disparités quant au poids démographique des différentes régions. Ainsi, comme on peut le constater au tableau de la page suivante, les régions intermédiaires, surtout les régions de Lanaudière et des Laurentides, sont celles qui ont connu les plus fortes augmentations de leur population⁴. Par contre les régions-ressources, avec en tête la Gaspésie-les-Îles, sont celles dont les populations ont le plus diminué.

On sait que la vitalité économique des régions, la situation de l'emploi et les possibilités de carrières influencent les mouvements migratoires intraprovinciaux⁵. Or, on constate que sur les neuf régions québécoises qui affichent un taux de migration intraprovinciale négatif entre les années 1993 à 2000, six régions sont des régions-ressources. Par ailleurs, seules les régions de Montréal et de Laval ont pu compter sur une population immigrante importante, venant de l'extérieur du Québec et du Canada.

⁴ L'augmentation démographique des régions de Laval, Lanaudière, Laurentides et Montérégie s'expliquerait par le mouvement des citoyens montréalais vers la banlieue. Montréal a pu combler le départ de ses résidents par une immigration en provenance d'autres provinces ou pays.

⁵ La migration intraprovinciale concerne les mouvements migratoires entre les régions au sein d'une même province.

	Population					Emploi					Éducation	
	Poids dém. 2001 (%) ¹	Variation 1971-2001 ¹	Population immigrante 1996 (%) ²	Migration intraprovin. 1993-2001 ¹	Âge moyen 2001 ²	Taux d'activité 2002 (%) ³	Taux d'emploi 2002 (%) ³	Taux de chômage 2002 (%) ³	Croissance emploi 1995-2000 (%) ³	Rémunération des salariés 1999 ³	Études post-secondaires et + 15 ans 2001 (%) ³	Taux de décrochage FG2000-2001 ⁴
Régions-centre												
Montréal	25	-23,1	26	-	38,8	63,7	57,5	9,7	7,6	3	40,1	33,2
Québec	8,8	0,0	2,6	-	38,0	64,4	60,3	6,5	7,0	2	37,0	19,2
Laval	4,7	23,7	14	+	36,7	67	61,3	8,5	6,0	2	33,3	28,9
Régions intermédiaires												
Mauricie	3,5	-14,6	1,2	-	38,8	59,5	52,6	11,1	3,0	4	26,6	23,8
Estrie	3,9	-2,5	3,4	+	37,2	64,8	59,8	7,2	9,0	4	28,2	31,0
Outaouais	4,4	22,2	4,9	+	34,8	66,3	61,0	7,9	9,0	3	32,6	37,7
Chaudière-Appalaches	5,3	3,9	0,9	+	36,4	67,2	62,9	6,5	5,0	4	26,3	18,9
Lanaudière	5,4	86,2	1,9	+	35,0	67,5	62,4	7,7	14,0	3	23,7	28,2
Laurentides	6,4	60,0	3,1	+	35,4	67,2	61,7	8,1	18,0	4	27,3	36,1
Montérégie	17,6	27,5	6,0	+	35,8	70,3	65,3	7,1	10,0	2	30,4	27,4
Centre-du-Québec	3,0	0,0	1,7	+	36,8	63,6	58,7	7,9	1,0	5	23,1	25,6
Régions-ressources												
Gaspésie-les-Îles	1,3	-31,6	0,6	-	37,8	54,1	42,9	21,1	9,0	4	20,4	23,7
Bas-Saint-Laurent	2,8	-20,0	0,6	-	37,9	55,2	49,3	10,7	-1,0	5	24,9	17,7
Nord-du-Québec	0,5	0,0	1,5	-	27,8	63,7	56,8	10,8	-4,0	1	17,4	63,4
Côte-Nord	1,4	-17,6	0,9	-	34,2	63,7	56,8	10,0	-4,0	1	22,2	22,9
Saguenay-Lac-Saint-Jean	3,8	-13,6	0,6	-	35,7	59,0	51,9	12,0	10,0	3	26,0	12,6
Abitibi-Témiscamingue	2,0	-16,7	1,1	-	34,5	61,7	55,0	10,0	6,0	2	22,1	23,1

1 = DEC, L'économie du Québec et de ses régions, 2003
2 = Lamarche, *Annuaire statistique Guérin 2001*
3 = Institut de la statistique du Québec, *Le Québec statistique* (2002), ch. 5.
4 = Québec. Ministère de l'Éducation. *Portrait des régions*

Rémunération des salariés

1 = 41 000 \$ et + 4 = 35 000 \$ - 36 999 \$
2 = 39 000 \$ - 40 999 \$ 5 = - de 35 000 \$
3 = 37 000 \$ - 38 999 \$

Enfin, si l'âge moyen tel qu'indiqué au tableau montre peu de différences entre les régions, l'étalement par groupes d'âge indique que les régions-ressources connaissent un vieillissement appréciable de leur population : la proportion des 65 ans et plus est passée de 10,3 % à 13,3 %; pendant que les 0-14 ans voyaient leur poids relatif diminuer de 21,9 % à 17,3 % (Québec, ISQ, 2002).

- **Emploi et chômage**

Un important facteur d'explication de la baisse démographique des régions éloignées est le chômage : un fort taux de chômage oblige les personnes à quitter leur région. Cette corrélation entre taux de chômage et taux de migration se confirme pour les régions-ressources. Elles connaissent toutes des taux de chômage allant de 10 % à plus ou moins 21 % et un taux de migration intraprovinciale négatif.

Au Québec, le taux de chômage est descendu à 8,6 % en 2002. Les régions intermédiaires ont connu un taux de chômage inférieur à la moyenne québécoise. Par ailleurs, durant la période allant de 1994 à 2001, seules les régions-ressources, excluant le Bas-Saint-Laurent, n'ont pas réussi à réduire l'écart qui les sépare du taux moyen de l'ensemble du Québec. Ce sont encore les régions-ressources qui vivent le plus durement la réalité du chômage, en particulier la Gaspésie-les-Îles, suivie du Saguenay-Lac-St-Jean.

En 2002, les taux d'emploi ont généralement atteint des sommets. Les plus forts taux se retrouvent dans des régions intermédiaires : Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie. Selon le Rendez-vous national des régions, depuis 1994, c'est dans les régions de Montréal et Laval que l'évolution des taux d'emploi a été la plus significative. Par contre, les régions-ressources ne vivent pas une telle croissance; leur taux se situe en dessous des autres blocs régionaux. Par ailleurs, la croissance de l'emploi fut la plus forte dans les régions intermédiaires. Ainsi, les régions des Laurentides et de Lanaudière affichent, de 1995 à 2000, les plus fortes croissances de l'emploi malgré, dans le cas des Laurentides, la fermeture de l'usine d'assemblage de la *General Motor* (GM) à Sainte-Thérèse.

- **Scolarisation et décrochage scolaire**

Développement économique Canada note qu'en 1999, le Québec se classait au cinquième rang des pays de l'OCDE pour le nombre de personnes de 25 à 64 ans titulaires d'un diplôme universitaire, soit 19%. En matière de scolarisation, ce sont dans les régions-centre (Montréal, Laval et Québec) que l'on retrouve les plus hauts pourcentages de la population ayant complété des études post-secondaires; elles sont suivies de près par deux régions intermédiaires, celles de l'Outaouais et de la Montérégie. Les plus faibles taux se retrouvent dans les régions-ressources : Nord-du-Québec (17,4 % de la population ayant un secondaire et plus), Gaspésie-les-Îles (20,4 %), Abitibi (22,1 %) et Côte-Nord (22,2 %).

Les taux de décrochage scolaire ne sont cependant pas l'apanage des régions-ressources mais plutôt des régions intermédiaires où l'Outaouais et les Laurentides se distinguent avec des taux records de décrochage de l'ordre de 37,7 % et 36,1 %. Montréal se distingue aussi par un taux de décrochage très élevé (33,2 %). Les facteurs du décrochage scolaire sont donc à rechercher

ailleurs que dans l'appartenance régionale et témoignent probablement des grandes disparités que l'on rencontre à l'intérieur même de chacune des régions.

Au total, sauf sur ce dernier point, les régions-ressources seraient donc les grandes perdantes par rapport à ces statistiques de l'emploi et de l'éducation. Elles connaissent les baisses démographiques les plus fortes, des taux de migration également élevés, un vieillissement important de leur population, des taux de chômage élevés et de faibles taux de scolarisation. La mise en évidence de ces disparités de l'emploi et de la formation entre les différentes régions du Québec montre on ne peut mieux en quoi le niveau régional d'action s'avère plus pertinent que ne l'est le niveau national d'action pour gérer les problèmes relatifs au marché du travail sur les territoires.

1.2. Les enjeux au niveau du marché du travail et de la gestion des entreprises

De fait, la mission principale de l'action publique au niveau régional sera la recherche d'un équilibre sur le marché du travail par différents moyens, dont celui de la formation. Mais la formation est loin d'être le seul moyen d'action pour tenter d'atteindre l'équilibre sur le marché du travail régional. En examinant l'ensemble des actions mises en place dans les régions, nous pouvons les diviser en deux types principaux. Le premier type concerne l'ensemble des interventions sur le marché du travail visant à contrer les pénuries de main-d'œuvre. Cela comprend non seulement les actions publiques pour mobiliser les populations à l'emploi (femmes, assistés sociaux, immigrants, etc.) mais aussi toutes les actions et politiques d'entreprises favorisant le recrutement et la rétention du personnel en emploi. Ce sont à de telles actions que s'intéresse la présente section. Le second type d'actions que nous examinerons concerne plus précisément les actions territoriales en faveur de la formation comme telle des personnes, celles en emploi comme les jeunes. Ce dernier type d'actions est le plus souvent relié à la problématique d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi sur le territoire.

- **Contrer les pénuries de main-d'œuvre**

Dans toutes les régions⁶, les intervenants sur le marché du travail constatent des pénuries de main-d'œuvre, souvent pires dans les régions éloignées. Or, les intervenants constatent aussi que leur marché régional du travail est segmenté et que la situation des pénuries est plus criante dans certaines localités que d'autres. Ainsi, dans la région Centre-du-Québec, il y a deux pôles de développement avec chacun une dynamique différente : les plus grandes villes connaissent une augmentation de la population et une croissance de l'emploi alors que les plus petites localités vivent l'exode des jeunes et voient leur population stagner.

Selon l'Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (OFEM, 2000), le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre est « de plus en plus présent, généralisé, polymorphe et complexe. » Faire le point sur cette question ne relève pas des objectifs de la présente étude. Disons que si ces pénuries peuvent s'expliquer par de nombreux facteurs, les études retiennent généralement les « facteurs exogènes », de nature macro-économique liés à la mondialisation et aux changements

⁶ À l'exception peut-être de l'Estrie qui vit une situation particulière, avec un grand nombre d'étudiants-es disponibles à l'emploi, un taux de chômage en croissance et des fermetures d'entreprises.

technologiques et les « facteurs endogènes », de nature micro-économique touchant un secteur professionnel, un territoire ou les politiques d'entreprises (OFEM, 2000).

En lien avec la problématique du territoire, le lieu géographique comme capacité d'attirer la main-d'œuvre dans des régions éloignées, la mobilité géographique des travailleurs ainsi que les politiques d'enseignement et de formation sont vus comme des facteurs ayant un impact sur les difficultés de recrutement des employeurs (OFEM, 2000 ; McMullin, Cooke & Downie, 2004), à côté d'autres facteurs telles l'image d'un secteur d'activité, les conditions de travail et la rémunération.

Les études font aussi état de différents moyens pouvant être pris pour contrer les pénuries de main-d'œuvre : attirer une main-d'œuvre immigrante, encourager l'embauche de groupes sous-représentés sur le marché du travail telles les minorités visibles ou les femmes monoparentales, favoriser l'accessibilité à l'éducation ou retarder l'âge de la retraite (McMullin, Cooke & Downie, 2004). Nos entrevues en région font voir deux principaux types de mesures mises en place pour contrer les pénuries réelles ou appréhendées de main-d'œuvre : celles liées aux politiques publiques d'emploi et celles liées aux politiques d'entreprises.

1.2.1. Des actions publiques pour mobiliser les populations au travail

La première mesure, de l'ordre des actions publiques, consiste en la mobilisation au travail des personnes qui pour diverses raisons se sont retirées du marché de l'emploi, tels les femmes avec charges familiales ou encore les assistés sociaux.

- **Mobiliser les populations retirées du marché du travail**

Certaines régions, comme l'Estrie, se sont penchées sur la question des places en garderie et sur la problématique de la conciliation travail-famille à travers une entente spécifique appelée « carte-famille ». D'autres régions, comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean, se sont intéressées à la question des métiers non traditionnels pour les femmes. D'autres encore, comme le Centre-du-Québec, ont mis en place un projet régional, « Femmes et production industrielle », qui vise à transférer les compétences des femmes provenant du secteur du vêtement vers d'autres secteurs industriels.

On tente aussi de mobiliser au travail les prestataires de la sécurité du revenu. Une région en particulier, Chaudière-Appalaches, s'y est attaquée par un programme de formation à la réinsertion du noyau dur des prestataires de la sécurité du revenu, c'est-à-dire ceux ayant plus de quatre années de prestations de l'aide sociale. (Voir l'encadré ci-contre.)

**En région de Chaudière-Appalaches :
un programme de formation des adultes éloignés du marché du travail
aux fins de réintégration sociale et professionnelle**

En mars 2003, le CRD Chaudière-Appalaches et divers partenaires signaient la première entente spécifique de la région en matière de développement social et de lutte à la pauvreté, au coût de 2,2 millions de dollars. Appelée Programme RÉSEAUX, cette initiative permettra à 3 cohortes de 60 personnes prestataires de la sécurité du revenu éloignées du marché du travail et qui éprouvent des difficultés à intégrer la société à avoir accès à un support pour effectuer un retour aux études ou sur le marché du travail.

Ce programme découle des travaux de la Table de concertation en développement social et lutte à la pauvreté mise en place en octobre 2000 et de la situation de l'emploi dans la région. Avec un faible taux de chômage, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés pour recruter de la main-d'œuvre dans la région. Le retour à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail a donc été une piste de solution envisagée. Après plusieurs mois d'opération, le programme rencontre un grand succès avec un très faible taux d'abandon des participants, nous dit-on.

La réalisation du programme a été rendue possible grâce à un effort de concertation et à la participation de nombreux partenaires tels le regroupement des commissions scolaires de Chaudière-Appalaches, la Régie régionale de la santé et des services sociaux, les CLSC de la région, divers ministères, le CRCD et des organismes communautaires.

- **Favoriser l'immigration en région**

Les mesures concernant la mobilisation des personnes aptes au travail peuvent aussi être complétées par des mesures visant à favoriser l'immigration. Le dossier de l'immigration en est à ses premiers balbutiements dans les régions. Dans la région de Chaudière-Appalaches, en recherche active de nouvelle main-d'œuvre étant donné le taux d'emploi élevé, un répondant du CRD nous avoue examiner le dossier de l'immigration, mais sans trop savoir par où commencer : « la problématique est vaste. » Il n'y a eu que 3 700 immigrants dans la région depuis 1971 et, selon lui, il y a beaucoup de barrières culturelles à surmonter. « Nous n'avons pas, dit-il, les structures favorisant leur accueil et leur intégration. Certaines tentatives en Beauce se sont soldées par un cuisant échec, du fait que les immigrants ne se sont pas sentis soutenus par le milieu local », ajoute-t-il. Quant à elle, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean possède une Entente spécifique⁷ de régionalisation sur l'immigration où le bureau régional d'Emploi-Québec intervient pour la formation/francisation des immigrants.

⁷ Rappelons qu'une Entente spécifique de régionalisation est une convention entre un conseil régional de développement (actuel CRÉ) et un ministère ou organisme gouvernemental, le cas échéant d'autres partenaires « pour la mise en œuvre de l'entente cadre ou pour prévoir des mesures en vue d'adapter aux particularités de la région l'action gouvernementale en matière de développement régional » (art. 20, Loi sur le ministère des Régions).

- **Favoriser une meilleure adéquation formation-emploi**

Un autre type de mesures mis de l'avant pour mobiliser les populations aptes à l'emploi concerne aussi toutes les actions des bureaux d'emploi visant une plus grande adéquation formation-emploi. Avec l'objectif de former les prestataires de la sécurité du revenu en fonction des emplois disponibles dans la région, toute une panoplie de rencontres, d'enquêtes, d'évaluations et de bilans est réalisée par les bureaux régionaux d'emploi en vue de cibler des achats de cours.

Parmi les outils d'information sur le marché du travail disponibles dans les bureaux régionaux d'Emploi-Québec, on retrouve le document *Les perspectives professionnelles*, qui permet de faire connaître les métiers et professions d'une région offrant les meilleures perspectives d'emplois. Le document *Les professions en demande* est publié par environ la moitié des régions et comprend certaines informations sur les métiers les plus en demande. Quatre régions présentent aussi des *fiches sectorielles* comportant par exemple la situation de l'emploi dans le secteur, les perspectives régionales, les principaux employeurs, etc. Deux régions, l'Estrie et l'Outaouais, se sont de plus dotées de *tableaux de bord* plus complets que les outils précédents en ce qu'ils tentent d'adjoindre à l'information sur l'offre et la demande d'emploi, l'information sur l'offre de formation. Le détail de ces publications est présenté au chapitre quatre. Au chapitre trois, nous examinerons le processus de mise en place d'un tableau de bord informatisé dans la région de l'Outaouais. Nous verrons que tout ce travail entourant la mise en place d'outils permettant une meilleure adéquation formation-emploi est une des fonctions prioritaires des bureaux régionaux d'emploi. Un tel type d'informations régionales peut être plus efficace qu'une information au niveau de l'ensemble du Québec pour répondre aux besoins spécifiques des régions en matière de main-d'œuvre.

Certaines régions réalisent aussi des études particulières, par exemple une enquête sur la formation de la main-d'œuvre de l'Abitibi-Témiscamingue réalisée en 1999 avec le concours d'Emploi-Québec ayant permis, entre autres, de connaître les besoins des entreprises de la région en matière de gestion de la formation et des ressources humaines. Autre exemple, dans les Laurentides, une étude sur les besoins de formation et de main-d'œuvre de la région réalisée avec le concours du CRD.

- **Réviser les politiques de transport en région**

La problématique des transports est aussi au cœur de certaines régions qui couvrent un vaste territoire lorsqu'il s'agit de mobiliser la main-d'œuvre potentielle pour l'emploi. Par exemple, en Montérégie, un responsable du CRD nous fait part de l'existence d'un comité régional de transport des personnes et des marchandises. « L'accès au service de transport est important pour avoir accès au marché du travail, dit-il. Donne du transport à des gens, ils vont pouvoir se déplacer et se rendre au travail. Là, ils ne peuvent pas parce qu'ils n'ont pas de voiture et qu'il n'y a pas de système de transports en commun. C'est une des causes majeures qui explique la pénurie de main-d'œuvre », ajoute-t-il. En somme, les régions tentent par différents moyens de se doter de politiques et de moyens d'actions leur permettant de mobiliser la main-d'œuvre disponible à l'emploi sur leur territoire.

1.2.2. Amener les entreprises à revoir leur gestion des ressources humaines

Une autre série de mesures visant à contrer les pénuries réelles ou appréhendées d'emploi s'adressent plus spécifiquement aux entreprises et concernent différentes mesures de gestion des ressources humaines. Elles partent de l'idée qu'il existe des bassins de main-d'œuvre disponibles à l'emploi, mais que les conditions d'emploi et de travail nuisent au recrutement et à la rétention des employés-ées.

Ainsi, un intervenant d'un bureau régional d'Emploi-Québec avançait que, selon lui, « le taux de roulement chez les employés est trop élevé et ça ne fait que commencer; même si les salaires sont bons, les gens ne restent pas dans l'entreprise. S'il y a des problèmes de rétention, la question qu'on doit se poser, c'est : comment faire pour garder les gens dans une entreprise? La façon de garder le monde, c'est en créant un climat, une façon de faire, une façon d'être avec les employés. Soit les entreprises ferment, soit elles trouvent un moyen de garder leurs employés. Et ça, ajoute-t-il, ça dépend de la façon de traiter les employés, comment ils sont encadrés, comment on les fait participer à la recherche de solution aux problèmes vécus, face à la production, etc. »

Il n'est donc pas étonnant de voir que les Plans d'action régionaux (PAR) d'Emploi-Québec privilégient d'abord les activités de gestion des ressources humaines parmi celles concernant les services aux entreprises et ce, avant les activités de promotion de la formation comme telles⁸. Parmi ces activités concernant la GRH, citons celles ayant trait au soutien aux entreprises en difficulté de recrutement ou de relève, de soutien à la création ou au maintien d'emplois en entreprise, au soutien à la gestion prévisionnelle des emplois. À travers nos entrevues en région, deux types d'actions semblent être privilégiés pour l'instant : d'abord les études et les colloques de sensibilisation sur un problème de GRH, ensuite des formations destinées aux gestionnaires en GRH qui, dans certains cas, peuvent déboucher sur des actions concrètes.

- **Les études et les colloques**

En avril 2004, le Conseil des partenaires du marché du travail (CRPMT) de la région de la Mauricie organisait un colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, appuyé par des représentants patronaux et syndicaux du conseil. Dans la région Centre-du-Québec, Emploi-Québec et le ministère du Développement économique régional et de la Recherche (MDERR) réalisaient une étude sur les besoins de formation de la main-d'œuvre et les besoins de relève dans trois secteurs industriels : celui de la fabrication métallique et la machinerie, celui de l'agro-alimentaire et celui du meuble et du bois ouvré. Ces études faisaient partie d'une stratégie pour amener les entreprises à réfléchir à leur problème de rétention de main-d'œuvre. Par la suite, en novembre 2003, on réalisait un colloque sur la rétention de la main-d'œuvre. (Voir l'encadré de la page suivante.)

⁸ Notre analyse se base sur une classification que nous avons réalisée des actions préconisées dans l'ensemble des Plans d'action régionaux (PAR) pour les services aux entreprises; nous avons noté comme étant privilégiées les actions qui étaient soulignées dans le PAR, soit dans l'introduction, l'avant-propos, le mot de la direction régionale ou du président du CRPMT ou encore dans les orientations stratégiques régionales. La troisième catégorie d'actions relevée, mais venant assez loin derrière les deux autres, concerne le soutien à la nouvelle économie ou l'économie du savoir.

Un colloque sur la rétention de la main-d'œuvre dans la région Centre-du-Québec

La direction régionale d'Emploi-Québec, le Conseil régional des partenaires du marché du travail et la Société de développement économique de Drummondville réalisaient, le 12 novembre 2003, un colloque sur la rétention du personnel dans les entreprises sous le thème « La main-d'œuvre, une responsabilité partagée ». S'adressant aux employeurs, employés et syndicats, le colloque visait à les outiller afin de faire face au problème de rétention et de recrutement de main-d'œuvre, les entreprises de la région devant vivre de plus en plus avec une pénurie d'employés.

C'est par le biais d'ateliers portant sur divers sujets liés à la main-d'œuvre telles l'intégration de nouveaux employés, la conciliation travail-famille, l'importance d'un climat de travail sain et l'utilisation de l'image corporative pour attirer et retenir la main-d'œuvre que les entreprises pouvaient prendre connaissance de pistes de solution pour améliorer leur situation. L'activité a remporté un grand succès puisqu'elle a attiré 200 participants alors que les organisateurs en attendaient plutôt cent cinquante.

- **La formation et la gestion des ressources humaines**

Le bureau d'Emploi-Québec de la région de la Mauricie est aussi particulièrement actif en ce qui concerne les solutions aux problèmes de pénurie de main-d'œuvre. Ici, on a adopté une approche sectorielle, avec des tables pour chacun des 15 secteurs choisis où les CLE locaux, en lien avec Emploi-Québec régional, étudient les besoins de main-d'œuvre pour chaque secteur⁹ et les pistes de solutions possibles. Par exemple, en 2003, 900 entreprises ont été consultées dans le cadre de ces tables et quelques innovations en matière de formation sont en voie d'être mises en place, en particulier dans le secteur du meuble. (Voir l'encadré ci-contre.)

⁹ On utilise ce qui a été fait par les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) en termes d'analyse de besoins et on l'adapte à la région. Sauf en ce qui concerne le CSMO du meuble où on est allé chercher l'expertise pour mettre en place un centre intégré de formation en meuble sur le territoire, il n'y a pas, nous dit-on, de liens directs avec les comités sectoriels.

Gestion des ressources humaines et formation dans le secteur du meuble dans la région de la Mauricie

En Mauricie, selon Emploi-Québec, le secteur du meuble compte 131 entreprises et emploie 3500 travailleurs. La MRC de Maskinongé regroupe près de 64% des entreprises du secteur sur le territoire et le taux de chômage y est très bas. Située dans cette MRC, Louiseville connaît une pénurie de main-d'œuvre, les entreprises du meuble étant en pleine expansion. Emploi-Québec a donc investi 1,7 million de dollars en formation en 2002-2003 dans la région.

Ainsi, Emploi-Québec a offert des formations sur mesure pour répondre aux besoins des entreprises. L'organisme a octroyé des subventions salariales et des crédits d'impôt aux entreprises pour leur permettre d'embaucher du personnel à qui il manquait quelques qualifications. Également, Emploi-Québec a payé de la formation à des personnes qui avaient l'assurance d'être engagées par la suite et il a aussi offert des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT).

Étant donné le succès de ces diverses mesures, nous dit-on, un projet de centre intégré de formation en meuble regroupant les niveaux d'enseignement secondaire, collégial et universitaire est sur la table pour répondre aux besoins de la région. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre du meuble est l'un des instigateurs du projet avec Emploi-Québec.

D'autres initiatives intéressantes ont été prises dans la même région, comme par exemple un « 5 à 7 de l'emploi » qui a été réalisé par EQ, le CLE et le CLD de Louiseville, à l'initiative de trois grandes entreprises touristiques de la région qui, avec 70 postes à combler, sont reparties avec 50 curriculum vitae. Toujours à Louiseville, une autre initiative intéressante a été prise par le CLE avec la collaboration des entreprises du secteur du textile pour la mise en place d'une équipe de travailleurs et travailleuses polyvalente à la disposition de plusieurs entreprises. Dans ce secteur, la main-d'œuvre est vieillissante et il est difficile d'intéresser les jeunes à s'y diriger à cause de conditions de travail difficiles. À partir d'une liste de rappels utilisée par une des entreprises pour combler ses absences, Emploi-Québec a formé les travailleurs et travailleuses sur l'ensemble des opérations pour rendre ces personnes polyvalentes, ce qui leur permettra de faire du remplacement dans plusieurs entreprises de la région. Un peu la même idée est ressortie des travaux de la Table métropolitaine sur le bioalimentaire¹⁰. Cette idée consiste à former des travailleurs et travailleuses qui pourraient être utilisés à tour de rôle par différentes entreprises en bioalimentaire dans la région de la Montérégie, région du Québec où on compte la plus forte proportion de main-d'œuvre dans ce secteur.

¹⁰ *Projet commencé en 2001 par la Table métropolitaine, qui relève d'Emploi-Québec, avec le projet d'offrir une offre de formation concertée en bioalimentaire dans cinq régions de la Région métropolitaine de recensement (RMR) avec cinq commissions scolaires et cinq cégeps des régions concernées et l'Institut de technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe.*

Dans la région de Chaudière-Appalaches, une action semblable a amené les intervenants d'Emploi-Québec à passer d'une démarche d'offre de services de formation à une démarche d'autonomisation des entreprises et de prise en mains de leur problématique de gestion des ressources humaines. (Voir l'encadré ci-dessous.)

**En région de Chaudière-Appalaches :
formation ou gestion des ressources humaines?**

Selon une responsable de la direction régionale d'Emploi-Québec, « il faut amener les entreprises à travailler avec des objectifs précis plutôt que d'être perçus comme des receveurs de commandes. C'est le partenariat que nous essayons d'établir, mais ce n'est pas comme ça que nous sommes perçus. Nous recherchons l'adéquation entre l'offre et la demande, et non pas former pour former ». Elle explique qu'il faut amener les entreprises à devenir autonomes, à se donner une meilleure lecture de la problématique pour ensuite trouver le moyen de la résoudre.

Elle donne pour exemple le cas de la Table de concertation du secteur métal de Bellechasse-Etchemins où les entreprises du secteur et le milieu de l'éducation se sont regroupés pour résoudre leurs difficultés de recrutement en se donnant les moyens de former la nouvelle main-d'œuvre et perfectionner celle en place. Emploi-Québec a collaboré financièrement au projet, mais s'est rendu compte que les objectifs de recrutement visés par la Table n'étaient peut-être pas bien ciblés.

L'organisme régional a donc décidé d'amener les membres de la table dans une démarche de réflexion sur les problématiques vécues, puis s'est retiré du rôle de pourvoyeur de formation pour les accompagner dans la gestion de leurs ressources humaines. Finalement, il y a eu un réalignement de la Table, un repositionnement du rôle d'Emploi-Québec et une démarche pour rendre la Table régionale autonome.

Toujours dans la région de Chaudière-Appalaches, on nous cite l'exemple du secteur de l'agriculture qui connaît aussi des problèmes de recrutement de main-d'œuvre et où un groupe de producteurs agricoles se sont mis ensemble pour développer, à l'aide d'un psychologue industriel, les savoir-être des gestionnaires pour garder leur personnel en emploi. En somme, il apparaît que les acteurs régionaux tentent de plus en plus de mettre à contribution les entreprises du territoire pour les amener à mettre en place des politiques adéquates de recrutement et de rétention du personnel, pour ainsi contribuer à l'objectif régional de maintien du personnel en emploi. Mais, comme nous le verrons à la prochaine section, plusieurs actions d'entreprises concerneront directement le système d'éducation par la mise en place de nouveaux programmes scolaires.

1.3. Les enjeux au niveau de l'éducation

Il est souvent difficile de départager les enjeux liés à l'éducation de ceux liés au monde du travail, tant les questions de l'emploi ont pris une place prépondérante dans les réflexions actuelles. Ces réflexions donnent même parfois à penser que les actions publiques devraient d'abord être dirigées en fonction du marché de l'emploi. Et en ce sens, les programmes de formation sont maintenant revus à la lumière des besoins en main-d'œuvre sur les territoires dans l'optique d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, toujours avec la visée d'obtenir un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail.

Ainsi, sur la base d'études concernant la demande de travail, plusieurs rencontres ont lieu entre les responsables des bureaux régionaux ou locaux d'emploi et les représentants des milieux de l'éducation pour discuter des avenues à privilégier dans l'offre de formation. De telles études servent à déterminer des achats de cours au bénéfice, entre autres, des prestataires de la sécurité du revenu. Ce faisant, elles déterminent aussi l'offre de formation qui sera faite en région¹¹. Les choix qui en découlent ne sont ainsi pas exempts de critiques, par exemple par les syndicats d'enseignants, qui y voient un alignement sur les seuls besoins des entreprises au détriment des choix individuels quand ils n'y voient pas aussi certaines conséquences quant à l'hypermécialisation des formations et des emplois.

Cette nouvelle mainmise du marché du travail sur l'éducation amène parfois à voir les enjeux éducatifs, tels la fermeture d'écoles et de programmes scolaires, comme secondaires par rapport à ceux de l'emploi (telles les pénuries de main-d'œuvre). Or, sur le terrain, les problèmes de la survie de programmes de formation en région rejoignent ceux des entreprises à travers la question de la formation de la relève et d'une main-d'œuvre qualifiée, dans un marché du travail marqué par le vieillissement de la main-d'œuvre et sa rareté. C'est ce que nous examinerons d'abord. Mais les problèmes liés au marché du travail ne peuvent non plus être dissociés des efforts pour mettre de l'avant de nouveaux modèles pédagogiques et de nouvelles structures scolaires pour prévenir le décrochage scolaire et l'exode des jeunes en région. C'est ce dont plusieurs intervenants régionaux ont pris conscience en mettant de l'avant diverses actions visant à prévenir le décrochage scolaire et à contrer l'exode des jeunes en région, ce que nous examinerons en deuxième lieu.

1.3.1. Maintenir les programmes, centres et services de formation

« En formation professionnelle, on lutte pour notre survie. C'est un secteur où si tu as des élèves, tu existes, si tu n'en as pas, tu n'existes pas¹² »

Une des premières préoccupations des intervenants en région sera le maintien des programmes, centres et services de formation, leur permettant de doter la région d'une main-d'œuvre qualifiée, tant en ce qui concerne la relève que les personnes déjà en emploi.

¹¹ Par exemple, au moment de notre enquête, une discussion était en cours au sujet d'un DEP en acériculture dans la région de Mont-Laurier dans les Laurentides. À ce propos, la question pour Emploi-Québec était de savoir s'il y aura des emplois dans ce domaine, avec l'idée qu'il ne s'agit pas de « former de futurs chômeurs » ou « des gens dans des emplois saisonniers ». Avec ce type d'argument, ne remet-on pas en question des développements économiques possibles, si minimes soient-ils, dans un des territoires les plus pauvres de la région?

¹² Propos tenus par un directeur de centre de formation professionnelle.

- **Revoir les cartes d'enseignement**

Déjà plusieurs intervenants en région déplorent des lacunes au niveau des cartes d'enseignement. Par exemple, la région de Lanaudière est devenue autonome depuis une quinzaine d'années après avoir été regroupée avec les régions de Laval et des Laurentides. « Déjà, nous traînions de la patte au niveau du ratio d'options professionnelles, nous dit-on. Comme les études pour donner une option se font de façon supra-régionale, si une autre région à côté de la nôtre offre cette option, on ne pourra pas l'offrir aussi », nous explique-t-on. Un intervenant de la région Saguenay-Lac-Saint-Jean nous exprime un peu la même chose lorsqu'il dit que les commissions scolaires sont en compétition entre elles du fait qu'elles sont financées sur la base des clientèles. « Ce que tu prends, l'autre ne l'aura pas. Si par exemple, on donne une formation en conduite de machinerie industrielle à Roberval et que Jonquière a les mêmes prétentions, on ne pourra pas l'avoir aux deux endroits : nous n'avons pas la clientèle pour ça. »

Les mêmes problèmes de concurrence entre institutions d'enseignement se vivent au niveau collégial, ajoute-t-il. « Le bassin de clientèle de la région est relativement restreint et la clientèle extérieure que nous attirons est de 15 à 20 %. Réussir à faire vivre quatre collèges et un certain nombre d'options avec une clientèle relativement restreinte, ça va nécessairement jouer du coude. » Notre intervenant prend l'exemple de la mise en place d'une Formation technique en aluminium. « Il y a d'abord eu des démarches et négociations entre les trois collèges de la région. Comme chacun voulait offrir la formation, le MEQ leur a demandé de s'entendre. Finalement, le projet a été annoncé l'an dernier et il débute cette année avec deux cégeps. Ça a été un marchandage politique de haut niveau », ajoute notre interlocuteur. Certaines régions pensent mettre en place de nouveaux processus pour mettre fin aux cloisonnements et à la concurrence entre les institutions d'enseignement. (Voir l'encadré ci-contre.)

Certains intervenants en région déplorent par ailleurs la concurrence que leur font maintenant les entreprises sur le terrain des formations scolaires, avec la mise en place des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Par exemple, dans la région de la Côte-Nord, alors que le MEQ venait de refuser l'autorisation d'une carte d'enseignement pour un DEP en pâtes et papier, le Syndicat de l'enseignement de la Haute-Côte-Nord (SEHCN/CSQ) s'aperçoit qu'une papetière de la région donne la formation avec un ancien papetier à la retraite et en moins d'heures que le DEP. Selon le syndicat, il ne s'agit pas ici de recyclage de travailleurs déjà en emploi, mais bien d'une formation visant le recrutement de nouveaux travailleurs.

Certaines régions ont réussi à aller chercher de nouvelles cartes d'enseignement, avec la complicité des entreprises de la région; ce fut le cas en Estrie dans le domaine du plastique et du caoutchouc. En effet, on compte dans la région de l'Estrie 50% des emplois liés au caoutchouc. Un comité de travail composé d'industriels, de gens de la commission scolaire et de la SQDM ont travaillé conjointement avec le CLD de Memphrémagog pour faire la demande d'une nouvelle carte. « Ce qui a été le plus difficile à l'époque, ce sont toutes les démarches entreprises auprès du MEQ afin de faire intégrer une partie importante de formation au niveau de l'industrie du caoutchouc », nous dit un intervenant dans le dossier. Le projet est de mettre en place un centre de formation professionnelle dans le plastique et le caoutchouc qui pourrait éventuellement intégrer la formation technique avec des cégeps de la région, mais qui servirait surtout à la formation d'adultes, la formation n'attirant plus de jeunes pour l'instant. (Pour plus

de détails, voir l'encadré le Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc au chapitre 3.)

Des expériences pour contrer la concurrence entre institutions d'enseignement

Dans la région de la Mauricie, on travaille à ce que l'on appelle une *offre de services complémentaires* entre les institutions et les ordres d'enseignement. « On cherche à connaître les projets de développement des commissions scolaires et des cégeps pour voir s'ils sont complémentaires et s'ils s'inscrivent dans nos orientations », dit une intervenante d'Emploi-Québec. On sent, depuis deux ans, une volonté de travailler ensemble. Par exemple, par entente réciproque, le cégep de Shawinigan a abandonné une option que celui de Trois-Rivières a conservée, et vice-versa. De plus, comme les établissements de formation vivent des difficultés en terme de clientèle, la Table régionale de l'éducation se demande comment développer l'offre de service à l'international pour attirer dans nos collèges et universités des personnes qui resteront travailler en région.

Dans la région de Lanaudière, les commissions scolaires et le Centre régional d'études collégiales se concertent et s'appuient mutuellement dans leurs demandes par rapport à Emploi-Québec. Ils essaient aussi de créer des passerelles entre ordres d'enseignement pour que la formation ne s'arrête pas au DEP. Aussi, dans la région du Centre-du-Québec, des *équipes tactiques*¹³ font en sorte que les commissions scolaires se partagent des modules de formation, voire même des enseignants pour combler les besoins de formation décelés par le bureau d'emploi.

Par ailleurs, la baisse de clientèle scolaire place les institutions d'enseignement en position de demande continue face à Emploi-Québec. Un exemple parmi mille, celui du Centre des plastiques à Bellechasse où, à cause du faible taux de chômage dans la région, la main-d'œuvre qui pourrait être formée par Emploi-Québec se trouve très restreinte. La baisse des clientèles scolaires pousserait ainsi certaines institutions d'enseignement à se réorganiser pour offrir plus de services aux entreprises.

D'autres régions déplorent aussi de ne pas avoir d'université sur leur territoire. C'est le cas, par exemple, de la région de Laval ou encore de la Montérégie; en Montérégie il y aurait par ailleurs la moitié moins de programmes scolaires qu'à Montréal mais on compterait le plus grand nombre de cégeps au Québec, soit sept en tout. La région de Chaudière-Appalaches ne compte pas non plus d'université sur son territoire. Mais les trois régions sont desservies par les universités des régions avoisinantes, du fait de leur proximité avec Montréal pour les deux premières, et avec

¹³ Au Rendez-vous national des régions, la ministre déléguée à l'emploi avançait que des « équipes tactiques d'Emploi-Québec seraient implantées dans chacune des régions afin de recenser les difficultés de recrutement et de rechercher activement, et à court terme, des solutions pour régler ces problèmes. » (<http://communiqués.gouv.qc.ca>)

Québec pour la dernière¹⁴. Par ailleurs, la Montérégie¹⁵ a mis en place un « pôle universitaire » regroupant un certain nombre d'universités de régions limitrophes visant à répondre aux besoins de formation universitaire de sa population. (Voir l'encadré ci-dessous.) Par contre, le problème est différent dans des régions plus étendues, comme la Gaspésie-les-Îles et la Côte-Nord, qui n'ont pas d'université sur leur territoire et qui doivent compter sur les services d'universités de régions limitrophes.

Un pôle universitaire en Montérégie

Il y a une quinzaine d'année, la Montérégie a demandé au ministre de l'éducation de l'époque d'établir une université sur son territoire, ce qui lui a été refusé. Le ministre soulignait qu'il était toutefois prêt à envisager d'autres formules par exemple de regrouper des universités pour offrir des services universitaires, sans avoir de campus. Inspiré d'un concept européen, un pôle universitaire a donc été créé en regroupant l'Université de Sherbrooke, l'Université du Québec à Montréal et l'Université de Montréal afin de répondre aux besoins de formation de la population de la Montérégie.

La décroissance scolaire a donc amené des problèmes de concurrence entre les institutions d'enseignement et entre les ordres d'enseignement, problèmes qui trouvent parfois leurs solutions dans une restructuration des centres de formation et des services.

- **Intégrer et fusionner des centres et des services ?**

Malgré le nombre plus restreint de commissions scolaires depuis la fin des années 90 dû à leur fusion, il semblerait que d'autres actions de regroupements soient envisagées en régions. Décroissance scolaire et coupures budgétaires obligent! Des expérimentations prennent place sous la forme d'échanges, d'ententes, de centres intégrés ou encore de fusion de services.

Une expérience est en cours dans la région de l'Outaouais pour fusionner les centres de formation professionnelle des commissions scolaires de la région en un service régionalisé. Selon le directeur actuel du service régionalisé, la nécessité d'un regroupement est né d'une baisse dramatique de la clientèle en formation professionnelle avec le passage, entre autres, de la SQDM à Emploi-Québec qui s'est traduit, au moment de ce passage en 1998, par une diminution d'achats de cours pour les adultes et moins d'adultes référés, alors que les centres de la région avaient presque essentiellement une clientèle adulte. « Le temps que le nouveau dispositif d'Emploi-Québec se mette en place, les clientèles des centres de formation professionnelle avaient déjà chuté dramatiquement », dit le directeur. Le nouveau service régionalisé mis en place en 2003 en est à penser ses structures. (Pour plus de détails, voir notre étude de cas sur la

¹⁴ De plus, à Saint-Georges-de-Beauce, la région compte un centre universitaire où un courtier démarche auprès d'institutions universitaires et forme des cohortes selon les spécialités universitaires.

¹⁵ La région de Laval développe aussi un concept semblable avec l'Université de Montréal qui avait déjà un campus à Laval depuis 2000. Avec l'Université de Montréal et les HEC, le nouveau campus appelé la Cité du savoir ouvrira ses portes à l'automne 2006.

région de l'Outaouais au chapitre 3.) Pour l'instant, un tel regroupement de centres de formation est une première au Québec, selon nos informations¹⁶.

On compte par ailleurs un certain nombre de centres intégrés pour des formations relevant du secondaire et du collégial, parfois même de l'universitaire – d'où le terme « intégré » – dans des domaines spécifiques. Parmi ceux rencontrés lors de notre enquête, citons l'Institut de technologie en agro-alimentaire (ITA), le Centre intégré (secondaire et collégial) de formation en énergie éolienne en Gaspésie-les-Îles et le Centre intégré dans le domaine du meuble (secondaire, collégial et universitaire) en train de se mettre en place dans la région de la Mauricie.

Des ententes et regroupements ont le plus souvent eu lieu au niveau de services comme les services d'éducation des adultes ou encore les services aux entreprises. Ainsi en est-il de Formation continue Charlevoix qui est le service intégré de formation continue de Charlevoix, issu d'un partenariat entre le Centre d'études collégiales et la Commission scolaire de Charlevoix. Déjà, la mise en place du Centre d'études collégiales représentait près de dix années d'efforts de la part de la population et des partenaires régionaux (incluant la commission scolaire); le Centre avait été mis en place pour favoriser la rétention des jeunes et développer une culture de formation post-secondaire dans une région ayant un taux de scolarisation peu élevé, nous explique-t-on¹⁷. « La collaboration entre le Centre d'études collégiales et le service de formation continue de la commission scolaire a débuté dès la création du Centre d'études collégiales, il y a dix ans, sur un projet de formation majeur pour les employés du Manoir Richelieu », explique la coordonnatrice de l'actuel service intégré. (Voir l'encadré page suivante.)

Un autre exemple, celui du Groupe Collégia, concerne le regroupement de la formation continue des deux cégeps de la région gaspésienne, ceux de Matane et de Gaspé. Toutefois, le groupe Collégia, formé en 1998, n'est pas une entité légalement constituée mais une entente administrative entre les deux cégeps, entente qui peut être révoquée par un avis de six mois. Il y avait plusieurs arguments en faveur du regroupement, nous dit-on. D'abord, le territoire de l'un débute où celui de l'autre finit. De plus, les problématiques économiques étaient semblables : dévitalisation, exode des jeunes, chômage, crise dans plusieurs secteurs. Finalement, et surtout, les champs d'expertise des institutions étant complémentaires, il n'y avait pas véritablement de concurrence entre les deux services. La fusion a permis la création de postes de conseillers en développement, ce qui a contribué à augmenter le chiffre d'affaires. De nouveaux programmes ont aussi été développés. Le nouveau service aux entreprises (SAE) compte aujourd'hui sept points de service, ce qui en fait le deuxième plus gros service de formation continue au Québec. Dans quelques cas plus rares, des SAE sont allés jusqu'à se fusionner. FormaClé est un SAE fusionné qui regroupe les deux commissions scolaires et le collège de la région de Laval. (Pour plus de détails, voir l'étude de cas sur la région de Laval au chapitre trois.)

¹⁶ Répondant à une demande du ministre de l'Éducation de mieux arrimer les formations professionnelles et techniques, la région de la Beauce réfléchissait, à l'automne 2004, à la possibilité de fusionner sa commission scolaire, son cégep et son centre universitaire (Le Devoir, 29 septembre 2004, A1).

¹⁷ Bien que faisant partie de la région administrative de Québec, le Centre a choisi de s'affilier au cégep de Jonquière par affinités, nous dit-on : « Nous nous ressemblons en terme de culture, d'appartenance et d'origine. ».

Formation continue Charlevoix, un service intégré du Centre d'études collégiales et de la commission scolaire

La première expérience de collaboration entre les services d'éducation aux adultes de la commission scolaire et du Centre d'études collégiales dans le projet de formation du Manoir Richelieu s'est avérée une réussite. Cette collaboration s'est donc poursuivie à travers plusieurs projets jusqu'à ce que la direction du cégep de Jonquière¹⁸ et la commission scolaire décident de mettre leurs ressources en commun par le biais d'un protocole d'entente renouvelable à chaque année.

Fonctionnement du service intégré. Chacune des entités (commission scolaire et Centre d'études collégiales) garde les dossiers qui lui sont propres. Le Centre d'études collégiales est responsable des formations créditées de niveau collégial (AEC) alors que la commission scolaire s'occupe des formations de son niveau (AEP, DEP, ASP). Lorsque les besoins de formation proviennent d'une entreprise, la formation relève du service intégré. Si les besoins de formation d'une entreprise rejoignent à la fois le niveau secondaire et le collégial, l'entreprise est libre de choisir le niveau qui lui convient et le service intégré gèrera la formation. Cette façon de fonctionner peut occasionner une difficulté administrative à bien départager les dépenses et les revenus, nous dit-on, puisque chaque secteur a sa comptabilité.

Formation continue Charlevoix offre des formations dans les secteurs du tourisme, de l'agriculture, du commerce et des services, de la santé et de l'administration. Le service est également reconnu pour offrir une AEC en gestion d'auberge, le tourisme faisant partie, avec l'environnement et l'agriculture, des champs d'expertise de la région de Charlevoix.

Ailleurs, on mettra en place ce type d'ententes au niveau des services aux entreprises (SAE), malgré une concurrence qui persiste entre les institutions d'enseignement autour de ce marché lucratif. Il peut s'agir d'ententes *ad hoc* entre certains SAE qui ont des intérêts communs ou qui doivent cohabiter sur un même territoire. Mais il s'agira aussi parfois d'ententes formelles à plus long terme. Par exemple, considérant leur engagement envers le développement de la région et la nécessité de rationaliser leurs investissements en ressources humaines et matérielles, les quatre commissions scolaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont signé, au printemps 2002, une entente qui leur permet de collaborer à des activités de formation sur mesure faisant appel à l'expertise d'une commission scolaire en dehors de son territoire. L'entente essaie de respecter le territoire de chaque commission scolaire, mais aussi ses expertises, pour un meilleur partage des responsabilités et des profits.

¹⁸ Le cégep de Jonquière est fiduciaire du Centre d'études collégiales en Charlevoix.

1.3.2. Prévenir le décrochage scolaire et contrer l'exode des jeunes

Les actions régionales que nous venons de voir en faveur du maintien des programmes, centres et services de formation sont dirigées tant vers les jeunes que vers les étudiants adultes, ces derniers étant parfois les plus nombreux à suivre des programmes de formation dans ces centres, à travers, entre autres, les achats de cours pour les clientèles d'Emploi-Québec. D'autres actions s'adressent plus particulièrement aux jeunes. En effet, les partenaires régionaux ont vite compris que la rétention d'une main-d'œuvre formée en région passait d'abord par la rétention des jeunes à l'école. Aussi, la plupart des régions se sont-elles dotées de programmes visant à contrer le décrochage scolaire, programmes réunissant les partenaires des milieux tant de l'éducation que du travail. Cependant, les actions visant à conserver les programmes, centres et services de formation en région sont primordiaux pour contrer l'exode des jeunes, lorsqu'on sait que la poursuite d'études est la première raison invoquée par les jeunes qui quittent leur région (Simard, Bisson et Girouard, 1997).

- **Prévenir le décrochage scolaire**

On l'a vu, le décrochage scolaire est le lot des régions intermédiaires, avec la région de l'Outaouais (37,7 %) en tête de piste, suivie de la région des Laurentides (36,1 %). Dans la région de l'Estrie, qui a aussi son lot de décrocheurs (31 %), on remarque que dans certaines villes mono-industrielles, comme East-Angus, où les gens trouvent du travail de père en fils sans que la scolarité soit un critère d'embauche, le taux de décrochage scolaire est très élevé. Dans un cas comme celui-ci, on sait qu'une plus grande proportion d'emplois exigeant un niveau de scolarité peu élevé dans une région augmente la proportion de décrocheurs (Québec, MEQ, 1991). De plus, on sait que les jeunes des milieux ruraux sont moins nombreux à poursuivre leurs études post-secondaires, puisque l'accès aux établissements d'enseignement est souvent difficile (Dupuy, Mayer et Morissette, 2000).

Les causes du décrochage scolaire sont multiples et leur nature ainsi que leur enchaînement sont différents, comme l'a montré une étude du Conseil supérieur de l'éducation (Bordage et al., 1996). À côté d'une panoplie de recherches qui s'intéressent aux causes psycho-sociales comme à celles reliées au milieu de l'enseignement et à l'appartenance territoriale, la plupart des régions ont amorcé des recherches appliquées sur le décrochage ou la réussite scolaire pour tenter de déboucher sur des actions spécifiques afin de contrer le décrochage.

Dans la majorité des cas, les conseils régionaux de développement (CRD) ont joué un rôle capital dans ce dossier, en signant des ententes spécifiques avec divers partenaires de la région, dont Emploi-Québec et les institutions d'enseignement, entre autres, en vue de s'occuper de cette question cruciale pour l'avenir des régions. On compte au moins cinq régions¹⁹ (Côte-Nord, Estrie, Montérégie, Outaouais, Saguenay-Lac-Saint-Jean) qui se sont donné des plans d'action sur le décrochage scolaire par l'entremise d'ententes spécifiques la plupart du temps. En général, ces ententes prévoient la mobilisation des partenaires concernés ou la concertation interordres et

¹⁹ Au moment de la signature de leur entente cadre de développement en 2000 ou en 2001, les régions de Lanaudière, des Laurentides et du Bas-Saint-Laurent avaient des projets d'entente spécifique potentielle visant la prévention du décrochage scolaire ou la réussite éducative. Ailleurs, Emploi-Québec (Centre-du-Québec), le Conseil régional des partenaires (Mauricie) et le Forum jeunesse (tout dernièrement dans la région des Laurentides) ont pris cette question en mains.

intersectorielle pour susciter des actions afin de prévenir et réduire le décrochage scolaire, accroître la qualification des jeunes, augmenter le taux de diplomation, établir une stratégie favorisant la réinsertion et la rééducation scolaire et sociale des jeunes ou encore consolider les services offerts aux jeunes décrocheurs.

Parmi les régions, le Saguenay-Lac-Saint-Jean fait sans doute figure de précurseur avec la mise en place en 1997 du CRÉPAS (Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire) une fiducie du cégep de Jonquière dont le conseil d'administration regroupe des membres tant des commissions scolaires que des cégeps, de l'Université, d'Emploi-Québec et des groupes populaires et syndicaux. La mission du CRÉPAS est de prévenir l'abandon des études au secondaire, au cégep et à l'université, par des actions concertées tant au plan local que régional. L'étude du CRÉPAS, bâtie autour de l'idée de « recherches-actions », a réussi à se démarquer des études plus traditionnelles sur la question, d'une part en associant les trois ordres d'enseignement, d'autre part en présentant le décrochage scolaire comme un problème de société plutôt qu'un problème seulement relié à l'école; ceci a permis d'impliquer les différents milieux socio-économiques dans la recherche de solutions au problème. En 2002, un bilan de leur action montrait que la persévérance scolaire s'était améliorée dans la région et que les taux de diplomation avaient augmenté alors qu'au Québec, cela avait plutôt eu tendance à baisser. (Voir l'encadré ci-contre.)

- **Repenser les modèles pédagogiques**

C'est dans l'idée de contrer le décrochage scolaire et de garder les jeunes en région que plusieurs expérimentations de nouvelles structures scolaires ou de nouveaux modèles pédagogiques mettant à profit l'alternance travail-études ont pris place dans les écoles du Québec.

Les entreprises agricoles et forestières pourraient bien être vues comme des pionnières en ce domaine²⁰. Entre autres, la région de l'Estrie offre une panoplie d'expérimentations au niveau des structures scolaires pour contrer le décrochage scolaire et l'exode des jeunes dans des métiers souvent vus comme difficiles et s'exerçant loin des centres urbains. C'est ainsi que, dans certaines localités, les entreprises agricoles et forestières ont travaillé avec les commissions scolaires pour mettre en place, dans un cas, une ferme-école à Coaticook, dans l'autre une Maison familiale rurale (MFR) dans les domaines de l'agriculture et de la foresterie à Saint-Romain.

²⁰ Une intervenante nous faisait remarquer que le milieu agricole était sans doute idéal pour des pédagogies en alternance travail-études où les jeunes vivent en contact étroit avec les maîtres de stages, alors que le milieu manufacturier, où le travail s'effectue dans le cadre d'horaires étroits, l'est peut-être moins.

La prévention de l'abandon scolaire; l'action du CRÉPAS au Saguenay-Lac-Saint-Jean

L'origine du CRÉPAS remonte à 1996 alors que le CRD organisait des états généraux sur l'avenir de la région. La question du décrochage scolaire avait alors été identifiée comme un problème pouvant nuire au développement de la région et qu'il fallait prévenir par des actions concertées.

L'idée de départ du projet était de sensibiliser l'ensemble du milieu sur le décrochage scolaire, nous explique-t-on, pour que les gens prennent conscience des problèmes qui en découlent. À l'époque, c'était un discours tout à fait nouveau, mais le CRÉPAS a réussi à mobiliser les gens de la région en présentant les impacts sociaux et économiques de l'abandon scolaire.

Le CRÉPAS a donc obtenu le mandat de prévenir l'abandon scolaire en partenariat, non seulement avec le milieu scolaire, mais aussi avec divers organismes des milieux de la santé, des services sociaux et économiques, bref avec tous les acteurs de la société.

Le CRÉPAS poursuit trois objectifs principaux, soit amener les différents partenaires à se doter d'une vision commune de l'abandon scolaire et d'actions de prévention à entreprendre; susciter des actions concertées et efficaces pour réduire l'abandon scolaire par une approche partenariale; soutenir l'émergence de modèles d'action efficaces et prometteurs pour favoriser la persévérance scolaire.

De ces trois objectifs découlent sept axes d'intervention dont quelques-uns mènent à des idées novatrices. Par exemple, l'élaboration d'un *cadre de référence* a permis de conclure que, pour prévenir l'abandon scolaire au secondaire, il faut y porter attention avant l'entrée à l'école des enfants. Par ailleurs, *la recherche et l'évaluation* vise à intégrer des connaissances nouvelles sur la prévention de l'abandon scolaire, faire de la vigie et soutenir la recherche. Cet axe a permis de constater que le travail pendant les études n'était pas nécessairement un facteur de risque. Quant au *Chantier écoles-entreprises-milieu*, son objectif est de renforcer le partenariat entre le monde du travail et celui de l'éducation aux niveaux local et régional. L'idée de départ est de dire que les acteurs du marché du travail ont un rôle à jouer par rapport à la prévention de l'abandon scolaire. Également, le CRÉPAS a constaté, grâce au Chantier, que les jeunes désirent avoir plus de contacts avec le marché du travail lorsqu'ils sont à l'école, de façon à pouvoir se projeter dans l'avenir. Les aspirations des jeunes semblent en effet primordiales dans la réussite scolaire. Finalement, les volets *animation conseil* et *communication* permettent de rencontrer des gens par le biais d'événement publics, d'informer et de sensibiliser les publics cibles ainsi que de maintenir les liens avec les réseaux existants.

La première subvention qu'a obtenu le CRÉPAS provenait d'Emploi-Québec. Une première entente spécifique sur le décrochage scolaire s'est appliquée de 1997 à 2000. Une seconde entente spécifique couvre les années 2000 à 2005.

Ainsi, à Coaticook, les jeunes quittaient auparavant la région et le milieu de l'agriculture pour aller travailler dans les manufactures, selon l'actuelle directrice du Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA) de l'Estrie. Tout un travail a été fait dans la région avec la ville, le CLE, le CLD et différents organismes pour mettre en place des offres avantageuses pour que les jeunes restent et que de jeunes ménages viennent s'installer dans la région. Au milieu des années 90, il existait à Coaticook un petit centre de formation relié à la Commission scolaire des Hauts-Cantons qui offrait des cours de production animale. Il n'y avait pas d'alternance et peu d'élèves s'inscrivaient, ajoute notre intervenante. Les agriculteurs de la région avaient pourtant un grand besoin de main-d'œuvre formée. À un moment, il y a eu une très grosse ferme à vendre et tout le milieu (ville de Coaticook, agriculteurs, CLD, etc.) s'est mobilisé pour l'acheter et mettre en place une ferme-école où se retrouvent jeunes et adultes. (Voir l'encadré ci-dessous.)

Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA); une ferme-école dans la région de l'Estrie

Le CRIFA a été créé en 1992 grâce à la mobilisation des acteurs du milieu agricole de la région de Coaticook. Il regroupe à un même endroit un centre de formation professionnelle, le Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook (CIARC) et différents organismes touchant le domaine agricole tels le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et le groupe-conseil en agriculture.

Le centre de formation professionnelle offre des programmes reliés à différents domaines dont des formations en production agricole (production horticole, laitière, bovine et porcine) d'une durée de un an, qui conduisent à l'obtention d'un DEP.

Le Centre d'initiatives en agriculture de la région de Coaticook possède une ferme-école qu'il met à la disposition du centre de formation professionnelle pour que les élèves en productions laitière et bovine puissent parfaire leur apprentissage de façon pratique. Ces élèves suivent une formation en alternance travail-études, où 60 % de la formation se donne en classe et 40% se donne en stage. Durant leur année de formation, les élèves effectuent plusieurs stages sur plus d'une centaine de fermes de la région, sous la supervision des agriculteurs qui deviennent alors « maîtres de stage ». Ces derniers sont formés par le CRIFA pour connaître les apprentissages qu'ils doivent couvrir.

Par ailleurs, le CRIFA offre, en collaboration avec le collège de Sherbrooke, une formation harmonisée qui permet aux élèves qui obtiennent un DEP en production animale et agricole de se faire créditer une année de scolarité au collégial, s'ils entreprennent un DEC en Gestion et exploitation de l'entreprise agricole. Les étudiants qui obtiennent ce DEC peuvent également avoir un certain nombre de cours crédités, s'ils entreprennent une formation à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval.

Toujours dans la région de l'Estrie, à Lac Mégantic, deux Maisons familiales rurales (MFR) ont été mises en place. La première en 1999 dans les domaines de l'agriculture et de la foresterie, et la seconde, en phase de démarrage en 2004, dans les domaines du commerce et des services. L'objectif des MFR, qui existent en France depuis 1937, est d'offrir aux jeunes décrocheurs du milieu scolaire traditionnel une formation en alternance où les cours sont adaptés en fonction du milieu de travail. Le projet de MFR en agriculture et foresterie est parti d'un groupe d'agriculteurs de la MRC du Granit et de la Beauce qui se sont demandé comment faire pour avoir une relève intéressée à rester dans le milieu.

Les agriculteurs de la région avaient entendu parler d'universitaires de Rimouski qui s'étaient intéressés à la pédagogie en alternance des MFR en France. Après avoir rencontré l'équipe de Rimouski, un producteur agricole et un représentant du CLD ont fait une première mission auprès des MFR en France. De retour, ils ont mobilisé une équipe d'agriculteurs. Une étude de faisabilité a alors été entreprise par les membres de la Coopérative solidarité rurale, en collaboration avec le CLD et la commission scolaire.

Un tel projet se démarque des programmes conduisant au DEP donnés dans les Centres de formation professionnelle – généralement après un secondaire quatre –, du fait que ces élèves sont pris en secondaire trois et complètent, en même temps, leur diplôme d'études professionnelles (DEP) et leur diplôme d'études secondaires (DES). Il ne s'agit donc pas de décrocheurs au sens traditionnel, mais de jeunes qui ont envie d'apprendre différemment, nous dit-on. « Il fallait prouver que notre méthode était différente et que la clientèle visée était différente », dit l'actuel directeur de la MFR. (Voir l'encadré page suivante.)

« Si les centres de formation de la région pouvaient craindre au départ qu'on leur enlève leur clientèle, c'est faux dans 95 % des cas », ajoute le directeur de la MFR. De fait, toute la problématique de rétention de la clientèle scolaire se pose dans un contexte global de pertes de cette même clientèle, ce qui amène une concurrence entre institutions d'enseignement; ceci demandera probablement à terme de repenser les cartes d'enseignement ainsi que les structures des organisations d'enseignement.

- **Contre l'exode des jeunes**

Trouver de nouveaux modèles d'apprentissage ou de nouvelles structures scolaires dans des domaines spécifiques aux régions ou encore conserver les programmes scolaires en région revient en somme à travailler pour contre l'exode des jeunes. En effet, selon un intervenant, « lorsqu'un jeune part étudier à l'extérieur, ses chances de travailler à l'extérieur de la région augmentent. » L'exode des jeunes n'est pas le même partout en région. On remarque cependant, comme dans la région Centre-du-Québec, qu'il est plus marqué dans les petites localités éloignées des centres urbains. Dans Chaudière-Appalaches ou dans Gaspésie-les-Îles, nos répondants font aussi un lien entre l'absence de formation universitaire et l'exode des jeunes.

Décrochage scolaire et stages en entreprise; la Maison familiale rurale en agriculture et foresterie de Saint-Romain

Grâce à son mode de fonctionnement unique dans le réseau scolaire, la Maison familiale rurale permet aux jeunes qui ne cadrent pas dans le système traditionnel de poursuivre une formation adaptée à leurs goûts et besoins, et ce dans une ambiance d'apprentissage différente. En effet, l'originalité et l'unicité de la Maison familiale rurale de Saint-Romain réside dans l'alternance entre les périodes de stages en milieu de travail et la formation théorique.

Durant l'année scolaire, l'élève passe en alternance deux semaines en classe à apprendre des notions théoriques pour ensuite expérimenter de façon pratique ce qu'il a appris au cours d'un stage de deux semaines chez un producteur agricole ou forestier. Appelé « maître de stage », ce dernier encadre l'élève pendant ses deux semaines de formation à l'extérieur de l'école. Selon un intervenant de la MFR, le « maître de stage » est la pierre angulaire du projet puisqu'il occupe un rôle très important dans la formation et la transmission de son savoir-faire auprès de l'étudiant. Les « maîtres de stage » sont encadrés par les enseignants de la formation professionnelle, qui les supportent dans leur travail de formateurs.

Les enseignants occupent également une place prépondérante dans une MFR puisqu'ils travaillent dans un milieu bien différent d'une classe de polyvalente, explique notre interlocuteur. Ils doivent en effet accorder beaucoup d'attention aux élèves et être très disponibles. Par ailleurs, souligne-t-il, ces professeurs doivent être habités par la passion d'enseigner et d'accompagner les jeunes dans leur apprentissage, ce qui est essentiel dans une MFR.

L'autre aspect unique de cette école est l'internat que vit l'élève pendant ses deux semaines de cours. Les étudiants résident ensemble et partagent repas, loisirs et tâches ménagères, d'où le terme « familiale » dans le nom de l'école. Une grande partie des élèves, soit 60%, sont des enfants d'agriculteurs qui prendront la relève de la ferme familiale. D'autres vont poursuivre leurs études, soit dans un domaine connexe à l'agriculture, soit dans un tout autre secteur. Le principe d'alternance de la Maison familiale rurale semble remporter un grand succès auprès de ces jeunes, puisque les taux de rétention et de diplomation sont excellents, nous apprend-on.

Les études sur l'exode des populations nous apprennent que ce phénomène touche surtout les jeunes des milieux ruraux. Entre 1991 et 1996, environ 30 % des adolescents des milieux ruraux ont quitté leur région, comparativement à un peu plus de 15 % chez les jeunes urbains (Dupuy, Mayer et Morissette, 2000). La mobilité diminue avec l'âge, les jeunes de 15 à 19 ans étant les plus nombreux à quitter leur région d'origine. Les facteurs le plus souvent évoqués pour expliquer l'exode des jeunes sont, selon les mêmes auteurs, la poursuite d'études post-secondaires, la difficulté de trouver du travail, la rémunération plus élevée à l'extérieur, etc. De plus, l'exode est plus marqué lorsque le milieu propose peu de loisirs, d'activités culturelles et de

services (Simard, Bisson et Girouard, 1997). Par ailleurs, plus le niveau de scolarité est élevé, plus la propension à migrer augmente (Gauthier et Bujold, 1994).

Selon le Conseil permanent de la jeunesse, « améliorer l'accessibilité géographique et financière des institutions d'enseignement est l'une des solutions à l'exode. » De plus, des programmes de formation professionnelle appropriés aux régions et mieux répartis géographiquement contribueraient à diminuer l'abandon scolaire, toujours selon le même rapport (Simard, Bisson et Girouard, 1997).

Plusieurs mesures analysées ici, comme celles visant la réussite scolaire, la mise en place de nouveaux modèles pédagogiques (MFR), la révision des cartes d'enseignement, l'intégration de centres et de services de l'enseignement, cherchent à contrer l'exode des jeunes en leur fournissant un meilleur accès aux études en région.

Beaucoup d'autres initiatives sont prises pour contrer l'exode des jeunes en région. Par exemple, outre les mesures normalement offertes aux jeunes des régions pour développer leur employabilité (Projet Solidarité-Jeunes, Stratégie emploi jeunesse, etc.) et celles développées au niveau national pour le retour des jeunes en région (Place aux jeunes), le Carrefour jeunesse-emploi de Gaspé a pris l'initiative d'un projet, la Grande Séduction gaspésienne, où des jeunes de la Gaspésie sont allés rencontrer des étudiants et étudiantes de différentes universités (UQAM, Montréal, Sherbrooke et Laval) pour vendre les attraits de la Gaspésie notamment au niveau de l'emploi²¹. (Voir l'encadré page suivante.)

Prévenir le décrochage scolaire, maintenir la carte des options en région, contrer l'exode des jeunes sont autant d'enjeux du système d'éducation, en lien avec les problèmes du marché de l'emploi que sont la rareté de la main-d'œuvre et les faibles niveaux de qualification.

En conclusion

Tout compte fait, les problèmes et enjeux de la formation de la main-d'œuvre en région sont complexes et ne peuvent se résoudre dans un seul champ d'action, que ce soit celui du travail ou celui de l'éducation. Pourtant, un premier tour de piste nous fait voir l'importance de la sphère du travail sur les questions posées et les enjeux soulevés. Au niveau de l'emploi et du travail, ces enjeux tournent principalement autour de la recherche d'un meilleur équilibre entre la demande et l'offre de travail. Les politiques publiques s'orientent alors vers la mobilisation de toute main-d'œuvre disponible à l'emploi (femmes, assistés sociaux, immigrants). Pour ce, on n'hésite pas à mettre de la partie les entreprises pour susciter une meilleure rétention de leur personnel par la gestion de leurs ressources humaines.

²¹ Portail-jeunesse est une autre initiative de la Commission jeunesse du CRCD; il s'agit d'un outil internet pour favoriser le retour des jeunes en région. Ce site permet aux jeunes d'afficher leur cv en ligne pour des employeurs potentiels en Gaspésie.

Amener des jeunes à travailler en région; la Grande Séduction gaspésienne

Au printemps 2004, pastichant le film *La grande séduction* où un village de la Côte-Nord tentait de séduire un jeune médecin pour le garder dans la région et ainsi obtenir l'implantation d'une usine au village, une équipe de jeunes gaspésiens partait à la conquête d'étudiants universitaires du Québec dans le but de leur vanter les mérites de la Gaspésie.

Composée de 24 personnes issues des Carrefours jeunesse-emploi, du Portail-jeunesse du CRCDD, de musiciens et de jeunes entrepreneurs, cette équipe est allée rencontrer les étudiants et étudiantes de l'UQAM, de l'Université de Montréal, de l'Université de Sherbrooke, de l'Université Laval et du cégep de Rimouski afin d'offrir la Gaspésie comme milieu de vie. La qualité de vie gaspésienne, les paysages et la possible création de 4600 emplois d'ici 2006 dans la région étaient parmi les arguments utilisés par l'équipe gaspésienne.

Cette opération charme a permis d'obtenir les coordonnées de quelque 1000 jeunes prêts à s'établir en Gaspésie ou à y retourner vivre dans le cas de Gaspésiens d'origine. Les organisateurs de la Grande Séduction gaspésienne comptent donc recourir à cette banque de données pour solliciter les jeunes qui correspondent à un profil recherché lorsqu'il y aura des emplois à combler dans la région.

La recherche d'un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail se traduit dans les orientations en matière d'éducation par l'objectif d'une adéquation entre la formation et l'emploi. À un moment où la survie des programmes, des centres et des services de formation est menacée du fait de la baisse de clientèle scolaire, l'obligation de faire correspondre ces programmes, centres et services aux besoins en main-d'œuvre de la région ressurgit avec force, plaçant les idéaux de l'éducation à la remorque des besoins du marché du travail. C'est ainsi que dans un marché du travail, marqué à la fois par la rareté de la main-d'œuvre et le besoin en main-d'œuvre de plus en plus qualifiée, la prévention du décrochage scolaire et la réussite éducative se trouvent au premier plan des orientations régionales en matière d'éducation.

Pour mieux comprendre comment se posent les questions de formation en région, il importe d'examiner la place et le rôle qu'y occupent les différents acteurs institutionnels en formation de la main-d'œuvre. Quelles sont les missions, rôles et objectifs des différentes institutions? Comment ces différentes institutions sont-elles liées? Comment, de façon concrète, se vivent les relations entre ces institutions? C'est ce sur quoi s'attarde le prochain chapitre.

Chapitre 2 : Processus de régionalisation et acteurs institutionnels

Introduction

Le premier chapitre a fait état d'un certain nombre de problèmes et d'enjeux en matière d'emploi et de formation dans les régions. Or, la configuration actuelle des relations formation/emploi dans les régions doit être comprise dans le cadre du processus de déconcentration¹ de l'action publique au Québec, qui prend forme dans les années 90, pour donner place à un certain nombre d'acteurs institutionnels dans ces domaines. L'analyse de la mission, du rôle et de la place de ces différents acteurs fait l'objet de ce second chapitre. L'idée de fond est que la configuration particulière de la relation formation/emploi doit être comprise comme une « construction sociale », c'est-à-dire comme le produit de l'interaction des différents acteurs en présence.

Au Québec, bien que la création des régions administratives date de 1967, la fin des années 90 peut être vue comme le moment clé de la mise en place du processus de régionalisation. C'est en effet en avril 1997 que le gouvernement du Québec fait connaître sa Politique de soutien au développement local et régional alors qu'il dépose, à l'automne de la même année un projet de loi (no 171) sur le ministère des Régions, suivi en 2001 de la Politique nationale de la ruralité. Dans les domaines plus spécifiques de l'emploi et de la formation de la main-d'œuvre ainsi que de l'éducation, d'autres lois, en 1997, viendront confirmer le rôle des acteurs locaux et régionaux. Décentralisation, déconcentration et régionalisation sont plus que jamais d'actualité et culmineront en novembre 2002 dans la tenue du Rendez-vous national des régions.

Le processus de régionalisation dote les régions d'un certain nombre d'acteurs institutionnels. À côté du ministère des Régions (devenu depuis avril 2003 le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), existent différentes directions régionales de ministères, en plus d'organismes de coordination entre les bureaux régionaux des ministères et d'organismes de coordination entre les partenaires régionaux et le gouvernement², qui jouent un rôle majeur dans les projets de formation de la main-d'œuvre en région. Ce chapitre dresse le portrait de l'évolution des politiques gouvernementales en matière de régionalisation concernant principalement les questions d'emploi et de formation, pour mettre en lumière les rôles et missions des acteurs institutionnels dans le cadre de ces politiques.

La configuration d'acteurs n'est pas la même dans chacune des régions. Dans les unes, le Conseil régional de développement (CRD) – maintenant la conférence régionale des élus (CRÉ) – ou Emploi-Québec jouera un rôle primordial. Dans les autres, les institutions d'enseignement et les

¹ Bertrand, Hillau et Richard (2003 :11) définissent la décentralisation comme « le transfert de pouvoir de décision à une collectivité locale » et la déconcentration comme le « transfert du pouvoir de gestion à des services de l'État au niveau territorial ».

² Il s'agit d'abord de la Conférence administrative régionale (CAR), une structure de concertation et d'harmonisation interministérielle de l'activité gouvernementale en région; il s'agit ensuite de la Table Québec-régions (TQR), l'instance officielle de concertation entre le gouvernement et ses partenaires régionaux.

centres locaux de développement ou d'emploi ou d'autres regroupements seront des figures de premier plan. Ces configurations spécifiques d'acteurs dans chaque région seront examinées dans les prochains chapitres sur la base d'études de cas. Pour l'instant, c'est à un portrait d'ensemble du rôle des acteurs régionaux en matière de formation et d'emploi auquel nous nous attaquons.

2.1. Les acteurs du développement régional

La Politique de soutien au développement local et régional a été élaborée en réponse aux attentes et demandes des communautés locales et régionales qui réclamaient une plus grande marge de manœuvre dans le développement de leur territoire. Cette Politique vise à associer et à responsabiliser les milieux locaux et régionaux aux orientations et mesures qui les concernent, de façon à mieux adapter les politiques et programmes gouvernementaux à leurs réalités. Priorité est donnée dans cette Politique au développement de l'économie et de l'emploi.

La Politique identifie trois paliers d'intervention : local, régional et national. Le palier local, qui couvre *grosso modo* le territoire des MRC, est vu comme un lieu de programmation, de gestion et d'exécution des services de première ligne; les Centres locaux de développement (CLD) assumeront ces responsabilités. La priorité d'action des CLD porte sur le développement économique, notamment par les services à l'entrepreneuriat, et au développement de l'emploi³.

La politique identifie ensuite le Conseil régional de développement (CRD) comme « le lieu de concertation pour l'élaboration des stratégies régionales de développement, de planification et de soutien au développement régional et de coordination et d'harmonisation entre les niveaux locaux et régionaux » (Québec, CSÉ, 1997). Le CRD, consacré interlocuteur du gouvernement en région, doit développer un plan de développement stratégique des axes et priorités de la région et conclure une entente cadre à ce sujet avec le gouvernement, et des ententes spécifiques avec les ministères et autres partenaires pour la mise en oeuvre de l'entente cadre. On sait que suite à l'élection du gouvernement libéral, les CRD seront remplacés, avec l'adoption du projet de loi 34 en décembre 2003, par les Conférences régionales des élus (CRÉ), ce qui se traduira notamment par une diminution importante de la société civile sur les conseils d'administration des organisme régionaux et une augmentation du pouvoir des maires et préfets.

Les conseils régionaux de développement (CRD)⁴ étaient donc, jusqu'en décembre 2003 alors qu'ils ont été remplacés par les conférences régionales des élus (CRÉ⁵), les responsables de l'élaboration des stratégies régionales de développement, de planification et de soutien au développement régional. Il s'agit d'un lieu de concertation des acteurs de la région. D'ailleurs, lorsque nous demandons aux directeurs des CRD-CRÉ de nous définir leur rôle en matière de formation de la main-d'œuvre dans leur région, tous le voient d'abord comme un rôle d'interface entre les acteurs du milieu de l'éducation, ceux de l'emploi et d'autres milieux dans la région.

³ Les CLD ont aussi la responsabilité d'agir comme comité consultatif face au Centre local d'emploi (CLE) de leur territoire.

⁴ Nous avons contacté pour notre enquête les directeurs de douze (12) conseils régionaux de développement (CRD); six (6) avec lesquels nous avons eu un entretien téléphonique et six (6) autres avec qui nous avons réalisé une entrevue en personne auprès du directeur ou de son adjoint chargé des questions de formation.

⁵ Le projet de loi 34 adopté en décembre 2003 modifie peu le mandat des CRÉ par rapport aux CRD qui continue de favoriser la concertation des partenaires dans la région. Comme on l'a dit plus tôt, le plus gros changement concerne la composition du conseil d'administration, qui pourrait amener des changements notables aux orientations régionales. Comme notre enquête auprès des CRD s'est déroulée avant le passage aux CRÉ qui se faisait en avril 2004, nous en restons aux constatations tirées de nos entrevues à l'automne 2003. Il semble que dans plusieurs régions, la direction et les employés-es des CRD n'aient pas subi de changements majeurs avec l'arrivée des CRÉ.

Par ailleurs, la grande majorité a tendance à nous référer aux bureaux régionaux d'Emploi-Québec pour ces questions.

Concernant plus spécifiquement le rôle des CRD en matière de formation, certains nous ont fait part de la mise en place de commissions d'éducation qui pouvaient prendre différents noms telles Commission de l'éducation en Gaspésie, Commission du savoir en Montérégie ou encore Commission enseignement-formation-recherche au Saguenay. D'autres nous ont fait part de l'existence de tables telles la Table Éducation-Outaouais, ou la Table régionale de l'éducation (Mauricie, Centre-du-Québec, Laval). Dans plusieurs cas, ces Commissions ou Tables d'éducation réunissent les institutions d'enseignement à coté d'autres acteurs de la région et, tout en exerçant leur rôle de « concertation » du milieu, elles sont à l'origine de développements novateurs en matière de formation de la main-d'œuvre. Par exemple, comme nous le verrons au chapitre suivant, la Commission éducation de la Gaspésie a été à l'origine du rattrapage scolaire en vue du développement du secteur de l'éolienne, la Table Éducation-Outaouais a été à l'origine d'un service régionalisé de formation professionnelle dans la région alors que la Commission du savoir de la Montérégie a été à l'origine de plusieurs innovations intéressantes. (Voir l'encadré ci-dessous.)

La philosophie d'intervention et les priorités de la Commission du savoir en Montérégie

Selon le responsable de la Commission du savoir au CRD, la philosophie d'intervention du CRD dans ce dossier, est de « regarder le problème à partir des points de vue des regroupements existants pour obtenir des moyens et des solutions au niveau régional; il s'agit d'arrimer des groupes ensemble, comme les commissions scolaires, les cégeps, Emploi-Québec, les CLD, etc. (...) La plus-value du CRD c'est d'arriver à une stratégie régionale avec l'ensemble des partenaires. On fait quelque chose en s'appuyant sur l'expertise du milieu, en venant en support aux milieux qui auront été ciblés; on ne refait pas ce qui existe, on s'inspire de ce qui existe et on s'assure de faire le lien : on a un rôle de concertation. »

Ainsi, ajoute-t-il, le CRD s'est doté d'une Commission du savoir qui regroupe une trentaine de partenaires, les commissions scolaires, cégeps, universités, organismes communautaires notamment les femmes, les jeunes, les aînés, les groupes en alphabétisation, un groupe sur les emplois non traditionnels pour les femmes, l'ensemble des ministères (Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation), les CLD, etc. « Ça représente entre vingt et trente personnes qui se réunissent selon les besoins. Le CRD a invité les partenaires dans un objectif d'échanges, ajoute-t-il. On a regardé quelles seraient les priorités (on n'a pas refait le portrait écrit, parce que les responsables des différents organismes connaissent bien la problématique). Puis, après analyse, on a fait accepter ça comme les grandes priorités régionales, à savoir : la persévérance scolaire, le pôle universitaire, la condition féminine, les pénuries de main-d'œuvre pour lesquelles cinq études sectorielles ont été réalisées et la révision de l'offre de formation (incluant les formations en compétences de base) », conclut-il.

Outre leur rôle de concertation entre différents acteurs de la région, les CRD/CRÉ s'occupent d'amasser l'argent nécessaire à la réalisation de certains projets régionaux, à travers la signature d'ententes spécifiques⁶ réunissant plusieurs partenaires. Par exemple, au moins six régions (Centre-du-Québec, Estrie, Laurentides, Montérégie, Mauricie, Saguenay-Lac-Saint-Jean) se sont donné des plans d'action sur le décrochage scolaire (la réussite ou la persévérance scolaire), par l'entremise d'ententes spécifiques la plupart du temps. Comme on l'a vu au chapitre précédent, le CRD du Saguenay-Lac-Saint-Jean a été à l'origine de la création d'un centre de recherche et d'intervention sur la persévérance scolaire : le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (le CRÉPAS). Le CRD de la région de Chaudière-Appalaches a été quant à lui à l'origine d'une entente spécifique sur « la mise en place d'un programme de formation des adultes loin du marché du travail aux fins de réintégration sociale et professionnelle ». Cette entente, comme la plupart des ententes spécifiques, a fait appel à plusieurs partenaires, dont les commissions scolaires qui avaient présenté le projet, Emploi-Québec, la Régie de la santé, les CLSC ainsi qu'un certain nombre d'organismes communautaires.

Au total, l'intervention des CRD/CRÉ en matière de formation de la main-d'œuvre en est une de concertation des acteurs dans la région⁷ et de soutien à la recherche de fonds pour des projets spécifiques. Certaines fois, le CRD aura un rôle de leader en matière de formation de main-d'œuvre, d'autres fois il laissera ce rôle à d'autres acteurs, en général à Emploi-Québec⁸; ses liens avec les acteurs de l'éducation se feront alors indirectement à travers leur présence à certaines tables régionales. Les CRD nous parleront alors de liens indirects, d'association (par exemple pour des études de main-d'œuvre, pour la recherche de financement, etc.) avec les acteurs clés du domaine de la formation.

Bien qu'il soit difficile, sur la base d'études qualitatives, de mesurer le leadership des CRD dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre, il semble que certains soient plus pro-actifs et que certains aient des liens de collaboration plus serrés avec les bureaux régionaux d'Emploi-Québec⁹. Par exemple, les régions de la Gaspésie-les-Îles et de l'Outaouais semblent relever d'un modèle de gouvernance centralisé où le CRD et Emploi-Québec donnent le ton sur les questions de formation de la main-d'œuvre. Dans d'autres régions comme Laval, l'Estrie et le Centre-du-Québec, les CRD s'occupent moins directement de ces questions, laissant le leadership à Emploi-Québec. Dans certains cas, comme en Estrie, les acteurs locaux (CLE, CLD, chambres de commerce ou encore institutions d'enseignement) semblent avoir pris en mains les dossiers de la formation de la main-d'œuvre avec un modèle de gouvernance décentralisé, comme nous le verrons au chapitre suivant portant sur des études de cas régionaux.

⁶ Une entente spécifique de régionalisation est une convention entre un conseil régional de développement (CRD) actuellement la CRÉ et un ministère ou un organisme gouvernemental et, le cas échéant, d'autres partenaires « pour la mise en œuvre de l'entente cadre ou pour prévoir des mesures en vue d'adapter aux particularités de la région l'action gouvernementale en matière de développement régional » (art. 20, Loi sur le ministère des Régions).

⁷ Il est même arrivé dans une région que le CRD ait été appelé à jouer un rôle de « conciliation » entre les institutions d'enseignement pour la mise en place d'un nouveau programme de formation.

⁸ Dans une région comme la Mauricie, le plan d'action régional (PAR) d'Emploi-Québec est utilisé de façon intégrale par le CRD comme partie de son plan de développement stratégique sur les volets de l'emploi et de la main-d'œuvre. « C'est une reconnaissance de l'expertise d'Emploi-Québec en la matière, dit la directrice du bureau régional, qui ajoute que ça a facilité les choses. »

⁹ Un lien additionnel se faisait jusqu'à maintenant entre le CRD et Emploi-Québec, du fait que le président (ou la présidente) du conseil régional des partenaires siégeait au conseil d'administration du CRD. Il n'y a maintenant plus d'obligation à cet effet, bien que la nouvelle CRÉ soit tenue de tenir compte des stratégies et des objectifs régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi, déterminés par le conseil régional des partenaires du marché du travail de son territoire (projet de loi 34, article 99).

Nous ne pouvons passer sous silence l'apport des forums jeunesse (FJ), généralement liés aux CRD et qui, dans les régions, jouent un rôle politique de représentation¹⁰. L'idée de mobiliser les jeunes au niveau régional est venue des pressions des fédérations étudiantes et des mouvements jeunesse. À la fin de 1999, au Sommet du Québec, le gouvernement a demandé à chaque CRD (actuelles CRÉ) de faire une consultation régionale sur les besoins des jeunes. C'est à ce moment qu'ont débuté les forums jeunesse¹¹. « Il s'agissait de Tables de concertation ou de Commissions jeunesse, selon le vocabulaire des CRD, nous dit la coordonnatrice des forums jeunesse du Québec. À l'occasion du Sommet, nous avons demandé un renforcement des forums et des fonds de développement gérés par les jeunes en région », ajoute-t-elle. Aussi, les forums jeunesse sont devenus une entité à part au sein des CRD et leur financement s'est vu augmenté. Jusqu'à maintenant, les forums jeunesse considèrent important de conserver leur lien avec le CRD pour avoir accès à ce qu'il fait et pour participer aux planifications stratégiques régionales. « Les forums jeunesse sont de plus en plus présents et c'est grâce, en grande partie, au fait que les CRD leur ont donné une place », ajoute-t-elle. Au moment de notre enquête, les responsables ne pouvaient prédire comment l'organisme évoluera avec le passage des CRD aux CRÉ.

2.2. Les acteurs du développement de la main-d'œuvre

Au plan des politiques de main-d'œuvre, l'énoncé de politique gouvernemental de 1991 sur le développement de la main-d'œuvre, Partenaires pour un Québec compétent et compétitif, met résolument de l'avant la nécessité d'approches sectorielles¹² et régionales. Créée l'année suivante, la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) établira des entités de gestion pour chacune des régions du Québec. En 1997, avec le rapatriement au Québec des fonds fédéraux de l'assurance-emploi, la SQDM sera remplacée par Emploi-Québec avec l'adoption de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail.

Emploi-Québec est une unité autonome de gestion qui s'occupe, selon l'article 30 de la loi, « de la mise en œuvre et de la gestion, aux niveaux national, régional et local, des mesures et programmes relevant du ministre dans les domaines de la main-d'œuvre et de l'emploi, ainsi que de la prestation des services publics d'emploi. » Outre le fait qu'elle vise à créer un « guichet unique » (Saint-Martin, 2001) desservant autant les prestataires de l'assurance-emploi (relevant autrefois des bureaux du fédéral) que des prestataires de la sécurité du revenu, la loi se décline à trois niveaux : local, régional et national.

Au niveau local, le Centre local d'emploi (CLE) assure les services de première ligne tant en matière de sécurité du revenu qu'en matière d'aide à l'emploi. Les CLE s'occupent d'ailleurs de dispenser des services d'emplois aux individus et aux entreprises et employeurs (recherche, développement de la main-d'œuvre, etc.). Nous y reviendrons.

¹⁰ Les forums jeunesse n'offrent pas de services comme les carrefours jeunesse-emploi (CJE) reliés à Emploi-Québec.

¹¹ Avec le Plan d'action jeunesse 1998-2001, le gouvernement de Lucien Bouchard a mandaté et financé les CRD (actuelles CRÉ) pour qu'ils axent leur action sur la jeunesse et développent un siège jeune afin de mobiliser et de concerter les acteurs autour de cette question.

¹² L'approche sectorielle se verra entérinée en 1996 avec la Politique d'intervention sectorielle et la création par la suite de plus d'une vingtaine de comités sectoriels de main-d'œuvre.

Au plan national, Emploi-Québec occupe un rôle de premier plan dans le développement de la main-d'œuvre et l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. C'est en ce sens que l'agence gouvernementale occupe un rôle important quant à la structuration de l'offre de formation des institutions publiques d'enseignement. Les directions régionales d'Emploi-Québec assurent, elles, l'harmonisation des interventions régionales en matière de développement du marché du travail et oeuvrent en collaboration avec les partenaires réunis au sein des conseils régionaux des partenaires du marché du travail. Ces derniers, principalement composés de représentants des entreprises et de la main-d'œuvre, auxquels s'ajoutent des représentants d'organismes communautaires et du milieu de l'éducation ont, entre autres responsabilités, de définir la problématique du marché du travail de leur région, d'identifier des stratégies régionales, de soumettre un plan d'action régional (PAR) et des paramètres de répartition des budgets.

- **Les bureaux régionaux d'Emploi-Québec**

Par leur mission, les bureaux régionaux d'Emploi-Québec sont donc l'acteur principal en région en ce qui concerne la définition de la demande et de l'offre de formation. Nous avons effectué des entrevues auprès de responsables de divers niveaux dans onze bureaux régionaux d'Emploi-Québec¹³. Nous nous attarderons ici aux partenariats¹⁴ avec les institutions d'enseignement où l'agence gouvernementale exerce une influence prépondérante sur la définition de l'offre de formation. Nous verrons les relations d'Emploi-Québec avec les acteurs de l'éducation, les réalisations comme telles étant examinées dans d'autres chapitres.

Il relève en effet de la mission d'Emploi-Québec d'améliorer l'appariement entre l'offre et la demande de main-d'œuvre; pour cela, l'agence gouvernementale est appelée à effectuer différentes études auprès des entreprises pour déterminer la demande de formation ainsi qu'auprès des institutions d'enseignement pour discuter de l'offre de formation. Sa mission, qui est également de favoriser l'insertion sur le marché du travail de la clientèle sans emploi, place de plus l'agence gouvernementale dans une situation effective de demande de formation et d'achat de cours auprès des institutions d'enseignement.

Emploi-Québec joue un rôle tellement central dans la construction de l'offre de formation qu'il est arrivé qu'on l'accuse d'être à la fois juge (celui qui définit la demande) et partie (celui qui achète les formations). De fait, cette situation conflictuelle a été plutôt exceptionnelle : sauf en ce qui concerne la première année d'opération d'Emploi-Québec, où les achats de cours auprès des institutions d'enseignement ont été dramatiquement coupés du fait d'un déficit d'opération, des mécanismes de consultation entre le ministère de l'Éducation et celui de l'Emploi ont été mis en place, ce qui rend les discussions et les décisions plus faciles, nous dit-on.

¹³ Ces onze entrevues ont été effectuées : une fois avec la direction générale; deux fois avec la direction et un professionnel; deux fois avec des directions de services, dont une fois accompagnées de deux professionnelles, et six autres fois avec des professionnels seulement.

¹⁴ La Table des directrices et directeurs de la planification et du partenariat avait mis en place en 1999 un groupe de travail pour identifier les structures et mécanismes de partenariat existant à Emploi-Québec, ce qui a donné lieu à un document Le partenariat à Emploi-Québec. Une compréhension commune (mars 2001), où est dressée une typologie des partenariats à Emploi-Québec, allant de l'information et de la consultation à la concertation, au partenariat de gestion et au partenariat de services.

- **Tables de l'éducation et Tables MEQ-MESSF**

Ainsi, les régions comptent sur deux tables faisant le lien entre le milieu de l'éducation et celui de l'emploi. Il s'agit d'abord de la Table éducation, qui regroupe les directions des commissions scolaires et des cégeps ainsi que les directions¹⁵ des bureaux régionaux d'Emploi-Québec. Un responsable d'Emploi-Québec de la région de la Capitale-Nationale nous décrit ainsi ces rencontres : « La Table éducation se réunit quelques fois par année pendant une journée pour discuter de façon large des différentes problématiques vécues. C'est une occasion pour nous de faire part aux institutions d'enseignement des besoins du marché du travail et ce vers quoi la région s'en va en termes de développement économique. C'est également l'occasion pour les directeurs de commissions scolaires et de cégeps de nous faire part de leurs projets et des irritants qu'ils peuvent parfois rencontrer avec Emploi-Québec. Un des éléments qui fait en sorte que nous vivons moins d'irritants est peut-être que nous nous rencontrons de façon assez régulière », ajoute-t-il.

Il s'agit ensuite de la Table MEQ-MESSF. Celle-ci, qui peut parfois porter d'autres noms, comme dans la région de l'Outaouais, est une Table plus opérationnelle où des représentants des CLE et d'Emploi-Québec travaillent avec des représentants des établissements scolaires pour arriver à établir les achats et références de cours qui seront proposés dans la région pour la formation des sans-emploi. (Voir l'encadré de la page suivante.)

On comprend que cet exercice de négociation est crucial pour les institutions d'enseignement. À travers les entrevues que nous avons eues auprès des bureaux d'Emploi-Québec, on a pu comprendre que les échanges autour de ce processus sont plus ou moins harmonieux, dépendamment des régions mais aussi des institutions d'enseignement, certaines se montrant plus « flexibles » que d'autres face aux demandes d'Emploi-Québec. Certaines régions, comme celle de Chaudières-Appalaches, nous font part d'une bonne entente autour de ce processus : « Avec l'éducation, on a un excellent partenariat; ils sont conscients de nos enjeux et on est conscients de leurs enjeux. Il y a moins d'inscriptions dans les commissions scolaires et on est obligé de travailler avec ça (...) ils nous laissent le mandat de faire l'estimation des besoins et ils sont d'accord avec nos cibles. » Cela n'empêche pas les commissions scolaires de faire des représentations auprès d'Emploi-Québec, par exemple pour le Centre des plastiques où ils ont mis beaucoup d'argent mais où Emploi-Québec a de la difficulté à référer des étudiants puisqu'il y a peu de chômeurs dans la région.

Emploi-Québec qualifiera parfois ses relations avec les institutions d'enseignement d'une « relation d'affaires » où les institutions d'enseignement se trouvent en perpétuelle demande auprès d'Emploi-Québec. Ailleurs, on nous fera état de quelques dossiers litigieux comme en ébénisterie, où un bureau régional d'Emploi-Québec voudrait former des opérateurs de machines dans le meuble pour combler des besoins précis, mais où la commission scolaire rétorque que ça prend des connaissances plus larges que celles visées par EQ.

¹⁵ Il s'agit des directions des opérations, du partenariat et de la planification. Bien que les trois directions soient normalement présentes dans les bureaux régionaux, les deux premières tendent à fusionner dans les plus petites régions, dû aux coupures budgétaires.

La TREMO : la Table régionale éducation/main-d'œuvre de l'Outaouais; négociation des références et des achats de cours

La TREMO est une table consultative en Outaouais où les directeurs des services d'éducation des adultes des commissions scolaires et des collèges, la direction régionale d'Emploi-Québec et des représentants des Centres locaux d'emploi se rencontrent afin de discuter des besoins de formation de la région

Annuellement, Emploi-Québec effectue une analyse des besoins de formation pour les professions où il y a pénurie de main-d'œuvre, en tenant compte d'un certain nombre de données qualitatives et quantitatives tels les besoins de compétences, le nombre de chômeurs et le nombre de finissants d'un secteur d'emploi. Une intervenante d'Emploi-Québec explique que le processus d'estimation des besoins est de plus en plus facile « parce qu'ils connaissent bien leur marché du travail. Elle ajoute que les achats sont presque les mêmes d'une année à l'autre. En Outaouais, précise-t-elle, les achats de formation s'effectuent plus au niveau collégial, alors que les références de candidats se font plus au secondaire. »

Une fois l'estimation des besoins de formation complétée, Emploi-Québec présente à la TREMO les domaines dans lesquels il faudrait offrir de la formation et demande l'avis des établissements d'enseignement et des CLE sur ces propositions. Puis, ce sont les gestionnaires des CLE qui décident, lors de leurs rencontres d'équipe, quels seront les achats de formation et les références à effectuer dans les institutions d'enseignement.

Par la suite, Emploi-Québec et les CLE font part de leur décision aux établissements d'enseignement. Le choix des achats de formation étant fait en bout de ligne par les CLE, cela fait donc de la TREMO une table où Emploi-Québec et les CLE travaillent en consultation avec le milieu de l'éducation, sans toutefois être une table décisionnelle.

Notons enfin que dans certaines régions, comme celles de Lanaudière et de l'Outaouais, les CLE font eux-mêmes l'achat de cours et les références¹⁶ mais le plus souvent, ceci se fait par le bureau régional, en liaison avec les CLE qui sont chargés de donner leur avis sur les besoins de formation et/ou de réagir sur les propositions faites par le bureau régional. Ainsi, nous dit une conseillère d'un CLE en Gaspésie : « Le CLE participe à l'analyse des besoins de main-d'œuvre sur le territoire, en fonction des projets à venir. Nous faisons l'exercice à chaque année avec nos différents partenaires tels que les maisons d'enseignement, qui sont à l'affût de tout ce qui se passe, le Carrefour jeunesse-emploi, l'Office du tourisme, la Chambre de commerce, les CLD et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) pour notre MRC. »

¹⁶ Ainsi, nous explique-t-on à EQ de Lanaudière « si un CLE estime qu'il a un besoin X et qu'un autre a un besoin Y, mais qui est destiné à la même clientèle, ils vont évaluer s'il y a assez de potentiel de recrutement de clientèle pour donner 2 cours, ou si c'est préférable de se regrouper pour offrir une seule formation. Si un CLE a un groupe de 8 personnes, un autre CLE peut fournir 1 ou 2 personnes. À partir de ce qu'ils ont comme information sur l'estimation des besoins, ils peuvent déterminer leur alliance. »

Un autre dossier, où il peut y avoir une plus ou moins grande décentralisation des programmes au niveau des CLE, concerne la gestion des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), mis en œuvre par les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), mais gérés dans les régions, soit par les CLE, soit par le bureau régional. Il arrive qu'on se plaigne en région de ne pas pouvoir suivre le rythme d'implantation des programmes, étant donné leur nombre élevé. De même, on regrette que de nouveaux programmes soient créés sans pour autant que de nouveaux fonds soient débloqués pour gérer ces programmes. Ou encore qu'on ne puisse trouver dans les entreprises les compagnons susceptibles de donner tous les types de formation.

Dans plusieurs régions, nous avons remarqué une tendance à ramener la gestion de ces programmes au niveau régional plutôt que local (CLE). C'est le cas de l'Estrie, de Lanaudière et de la Capitale-Nationale, entre autres. En Estrie, un répondant d'Emploi-Québec nous dit : « Le programme d'apprentissage est la mesure qu'on utilise pour la formation en entreprise en plus de la Loi du 1%. La direction d'EQ a décidé d'embaucher trois techniciens pour seconder les deux conseillers régionaux qui s'occupent des programmes d'apprentissage. On a augmenté les effectifs, on a prévu le coup. (...) Les conseillers régionaux s'occupent de la gestion du programme, identifient les entreprises, les recrutent, et forment les compagnons, etc. » Quand c'est chaque CLE qui gère le programme PAMT, ce serait plus difficile, selon notre répondant. Il y a donc, selon les régions, une plus ou moins grande centralisation des dossiers de la formation de la main-d'œuvre, incluant les achats de cours et références ainsi que les PAMT entre les mains du bureau régional.

- **Les Centres locaux d'emploi (CLE) et les alliances locales**

Les centres locaux d'emploi sont généralement établis sur la base des territoires des Municipalités régionales de comté (MRC). Ils offrent des services de sécurité du revenu dans leur module d'aide financière et des services publics d'emploi – aide à la recherche d'emplois pour les individus et prises d'offres d'emploi pour les employeurs – dans le module Emploi-Québec. Des conseillers aux entreprises se retrouvent ainsi dans les CLE pour offrir divers services aux entreprises.

Les CLE se retrouvent donc souvent comme initiateurs de projets locaux de formation. Nous avons d'ailleurs noté au cours de notre enquête que dans certaines régions, les projets sont plus souvent initiés par les localités que par les régions. C'est entre autres le cas dans la région de l'Estrie où les CLE initient différents projets de formation, souvent avec d'autres partenaires locaux tels les CLD¹⁷, les commissions scolaires, les SADC, les chambres de commerce, Rues principales¹⁸. Nous reviendrons sur l'exemple de cette région, typique à cet égard, et qui peut s'expliquer entre autres par une habitude de travailler sous le mode du « guichet unique ». C'est-à-dire, selon un répondant d'Emploi-Québec, que « lorsque l'on identifie le besoin d'une entreprise, on envoie le conseiller d'EQ, celui du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, celui de Développement économique Canada et l'agent du CLD.

¹⁷ Prévus à la Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (art. 89-96), le Centre local de développement (CLD) a le mandat de mobiliser les intervenants locaux de son territoire en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois. Il agit en tant qu'organisme consultatif auprès du Centre local d'emploi (CLE) de son territoire.

¹⁸ Organisme composé de commerçants d'une localité.

Donc on a l'habitude de travailler en partenariat, et chacun finance une partie du projet. C'est ainsi plus facile d'aider les entreprises », ajoute-t-il.

De même en Mauricie, après nous avoir expliqué le mode de fonctionnement entre les CLE et les CLD, la directrice régionale d'Emploi-Québec nous dit que dans la réalité quotidienne, les CLD et les CLE fonctionnent en étroite collaboration¹⁹. Selon elle, « le plus bel arrimage CLE-CLD se fait à Louiseville où presque tous les dossiers sont travaillés conjointement. Le CLD informe rapidement les CLE sur les projets de développement d'entreprises qui s'en viennent, ce qui permet de préparer la main-d'oeuvre pour faciliter la venue d'une entreprise. Il y a un arrimage très serré sur le territoire. De même en est-il sur le territoire de Trois-Rivières depuis la fusion. On se rend compte que c'est bien beau d'amener des entreprises sur le territoire, mais s'il n'y a pas de main-d'oeuvre, cela pose un problème important. Donc, on s'informe très tôt au début des projets pour commencer à travailler ensemble. Dans plusieurs dossiers, on est en financement conjoint CLE-CLD. Mais, quand on parle de formation et de main-d'oeuvre, c'est généralement les CLE et les entreprises qui mettent en branle le projet », ajoute-t-elle.

Cependant, si on parle de mandats concernant les jeunes, une autre structure existe, reliée à Emploi-Québec, ce sont les carrefours jeunesse-emploi (CJE). Alors qu'Emploi-Québec a un mandat large confondant les clientèles de tout âge, les carrefours jeunesse-emploi (CJE) ont été mis en place dans les années 90 et sont financés par Emploi-Québec et des partenaires locaux pour offrir des services d'accompagnement aux jeunes de 16 à 35 ans en matière de recherche d'emploi. Dans tout le Québec, il y a 106 CJE, normalement reliés aux MRC. Selon un des responsables du CJE en Gaspésie, la liberté d'action est beaucoup plus grande dans un CJE que dans la fonction publique. Le travail qui se fait aux CJE est différent de celui qui se fait chez EQ. De plus, chaque CJE a sa propre façon de faire. Leur liberté d'action leur permet de monter des projets qu'ils trouvent intéressants en très peu de temps, ce qui est moins facile au niveau de la fonction publique, nous dit-on. Par exemple, la Grande séduction gaspésienne aurait été impossible à faire sans partenariat, mais encore plus difficile si elle avait été réalisée par la fonction publique.

- **Les conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT)**

Un autre acteur régional important en matière de formation de la main-d'oeuvre est le conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT). Le conseil régional joue, à l'échelle régionale, un rôle semblable à celui de la Commission sur le plan national. C'est-à-dire que ses membres analysent les problèmes du marché du travail dans leur région et préparent un plan d'action qui prend en considération les besoins locaux et régionaux. Le plan est soumis pour adoption à la Commission nationale, qui en tient compte dans son plan d'action. Les conseils

¹⁹ Ainsi, nous dit-elle « le directeur du CLE siège au CLD en vertu de la loi et le CLD est un conseiller au CLE sur les problématiques et le plan d'action local. Le cumul des plans locaux partant de la base forme le plan d'action régional. Il y a des orientations gouvernementales, ministérielles et de la commission etc., et on essaye d'arrimer ça avec les besoins locaux. Donc, à chaque année, le CLE va consulter le CLD sur les problématiques de développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi sur chacun de ses territoires. Le CLD donne son avis mais le conseil régional donne aussi son avis sur le plan d'action local concerté pour l'économie et l'emploi du CLD. Le mandat du CLD est beaucoup plus large que le simple volet du développement de l'emploi et de la main-d'oeuvre. L'arrimage se fait à ce niveau. »

régionaux ont aussi pour tâche d'adapter les mesures et services d'Emploi-Québec aux besoins de leur région²⁰.

Composés de dix-huit membres représentant pour le tiers des entreprises, pour un autre tiers la main-d'œuvre (syndicats) et pour le tiers restant des organismes communautaires et le milieu de l'éducation, les conseils régionaux font donc figure de représentants de la société civile au sein des bureaux régionaux d'Emploi-Québec. Sans que nous en ayons fait une analyse systématique, il semble que leur rôle et leur pouvoir peuvent varier d'une région à l'autre.

Une certaine confusion quant à leur rôle vient du fait que plusieurs régions ont tendance à utiliser le conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) comme un conseil d'administration d'Emploi-Québec, nous dit-on. Cette façon de faire relève du passé où, sous la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), le Conseil régional avait les pouvoirs d'un conseil d'administration. « Beaucoup de personnes sont passées de l'un à l'autre et la culture a perduré », nous dit-on. Dans Lanaudière, on nous dit clairement : « ce n'est pas un conseil d'administration, c'est un conseil des partenaires. Donc, on les traite comme des partenaires qui apportent leurs lumières, leurs influences. Nous nous servons de cette influence de différents milieux (syndicat, patronat, milieu communautaire et milieu de l'éducation) pour faire le mieux possible. » Même son de cloche en Outaouais, où le conseil des partenaires est vu comme une instance stratégique : « il s'occupe des grandes stratégies, des orientations, des enjeux », nous dit-on.

Si le CRPMT doit approuver le plan d'action régional, le travail administratif pour le préparer est fait par Emploi-Québec. « Comme le conseil des partenaires est composé de gens qui ne sont pas à temps plein dans les dossiers de main-d'œuvre, ce sont les gens d'EQ qui les alimentent (...) Quand on prépare le plan d'action, on leur explique des concepts. Par exemple, l'an passé, on a fait une vaste consultation auprès de tous les partenaires sur divers enjeux, le vieillissement de la population, les femmes, etc.; c'est sûr que c'est mené par le conseil mais alimenté par les gens d'EQ », nous explique-t-on.

Par ailleurs, la majorité des directions d'Emploi-Québec dans les régions avancent que les conseils régionaux amènent des orientations spécifiques par rapport au Plan national. Ainsi, dans la région de Laval, on nous dit que le conseil souhaite prendre des initiatives vis-à-vis des personnes immigrantes, des jeunes et des minorités visibles. En Mauricie, le conseil a organisé un colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, où quatre personnes du conseil siégeaient sur le comité du colloque; du « jamais vu », dit-on. Dans la région de Chaudière-Appalaches, le conseil, nous dit-on, a une grande préoccupation pour la formation en entreprise. Il a organisé des déjeuners pour sensibiliser les entreprises, qui ont débouché sur des formations en GRH et des actions de sensibilisation au problème de vieillissement de la main-d'œuvre et de la gestion des compétences. Dans la région Centre-du-Québec où le conseil se préoccupe aussi de la GRH dans les entreprises, le conseil régional a initié une réflexion sur la rétention du personnel qui a débouché sur des études sectorielles et un colloque sur la question en 2004. La plupart des conseils régionaux ont aussi dénoncé le relèvement du seuil d'assujettissement des entreprises de 250 000\$ à un million par le gouvernement libéral à l'automne 2003 qui venait, selon eux, saper le travail de promotion de la Loi du 1 % dans leur région.

²⁰ Voir Québec, Répertoire des programmes et services, Mandat : Commission des partenaires du marché du travail/conseils régionaux (<http://www.formulaire.gouv.qc.ca>).

Toujours par rapport au contenu du plan d'action régional, on nous fait part d'une initiative du Conseil régional des partenaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean par rapport à la main-d'œuvre féminine qui démontre un certain pouvoir du conseil dans cette région. (Voir l'encadré ci-dessous.)

Un comité sur la main-d'œuvre féminine piloté par le Conseil régional des partenaires du marché du travail du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Le Conseil régional des partenaires a la possibilité de se doter de comités permanents, comme celui qui s'occupe exclusivement de main-d'œuvre féminine. Un responsable d'Emploi-Québec nous dit qu'Emploi-Québec soutient le comité dans son travail, mais que c'est le conseil régional des partenaires qui lui donne ses mandats. Par exemple, le conseil des partenaires peut demander au comité de scruter telle problématique dans tel secteur. Le comité pourra ensuite proposer au conseil de demander à Emploi-Québec de travailler davantage tel aspect, ce qui est arrivé pour le travail à temps partiel dans le secteur du commerce de détail où, selon notre répondant, les femmes de la région étaient mal servies.

Par la suite, le conseil des partenaires pourrait dire à Emploi-Québec de monter une formation en vue de la prochaine planification stratégique, comme ce fut le cas dans le cadre de la Table des groupes défavorisés sur le plan de l'emploi. Emploi-Québec est alors obligé de suivre les recommandations du conseil, si c'est dans ses responsabilités. Lorsque Emploi-Québec aura des résultats, il retournera au conseil pour faire part de ses recommandations et ce dernier prendra des décisions par rapport aux activités proposées. Il n'y a jamais eu de conflits sur le partage des responsabilités, selon notre répondant.

Les conseils régionaux ont-ils des pouvoirs véritables? Dans une région, on spécifie que le conseil ne vote pas le budget du bureau régional d'Emploi-Québec; dans une autre, on semble voir les choses différemment. Ainsi, quand le conseil s'est alloué un pourcentage du budget pour ses propres initiatives, Emploi-Québec s'est dit que ce sont eux qui votent le plan d'action régional, laissant entendre par là que budget et plan d'action ne font qu'un. Dans une autre région, on nous fait part d'un problème de quorum aux réunions, résolu lors de la nomination d'un nouveau président plus actif que le précédent.

Concernant les pouvoirs du conseil régional des partenaires au niveau de la région comme telle, notons que la composition du conseil d'administration des anciens CRD incluait d'office le (ou la) président-e du conseil régional des partenaires du marché du travail. Au sein de la conférence des élus (CRÉ), il n'est aucunement fait mention du conseil régional des partenaires du marché du travail parmi les membres autres que les élus municipaux. La loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche stipule toutefois que le plan quinquennal de la CRÉ doit « tenir compte des stratégies et des objectifs régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi déterminés par le conseil régional des partenaires du marché du travail de son territoire... » (art. 99).

Nous n'avons pu, dans le cadre de notre étude, rencontrer un très grand nombre de membres siégeant sur les conseils régionaux des partenaires²¹. Des représentants syndicaux de conseils régionaux nous disent que bien que leur action soit encadrée (par exemple, par les grandes orientations de la Commission des partenaires, par les grands créneaux d'action définis par Emploi-Québec, par les plans des CLE, etc.), ils ont quand même une certaine marge de manœuvre pour déterminer des actions de façon relativement autonome. À côté d'actions pour adapter les orientations d'Emploi-Québec à leur réalité régionale (ex. ouverture de formations à temps partiel dans une région, remise en question des créneaux de développement dans une autre région, décrochage scolaire, etc.), les représentants syndicaux disent pouvoir aussi mener une action à connotation syndicale. D'une part, ils peuvent promouvoir la qualité et la valorisation du travail (contrer la création des « McJobs »), la reconnaissance de la formation tout en défendant des dossiers de solidarité sociale (fermeture d'entreprises, lutte à la pauvreté, etc.), et en jouant un rôle de « développeur social ».

De plus, pour les syndicats de l'enseignement, le conseil régional des partenaires est un endroit où défendre leurs positions sur l'éducation et en contrer la marchandisation. La participation syndicale au sein du conseil régional amène par ailleurs les représentants syndicaux à rencontrer des entrepreneurs, des gens du ministère et apprendre à les connaître, selon l'un d'eux qui ajoute : « On a créé des alliances durant toutes ces années-là avec des groupes communautaires, des organismes d'environnement. Pour certains, il s'agit d'une pratique qu'on n'avait pas il y a plusieurs années. C'est un choix qu'on a fait. Et d'ajouter, on a apporté une vision de développement large de notre société. »

2.3. Les acteurs de l'éducation

Il faut se tourner cette fois vers le Plan d'action du ministère de l'Éducation *Prendre le virage du succès* de 1997²². Deux mesures d'action de ce plan tentent plus particulièrement de rapprocher l'école des réalités régionales. La première concerne la mise en place, dans chaque région administrative, d'une instance régionale de concertation interordres dont le mandat englobera la recherche sur des questions d'intérêt général et la planification des options en formation professionnelle et technique ainsi que la concertation entre le milieu scolaire et les organismes de développement régional et économique. La seconde mesure concerne l'adoption, par chaque région, d'une planification triennale de développement des options de formation professionnelle et technique. Celle-ci devrait porter notamment sur la consolidation de l'offre de formation en fonction de la structure économique régionale, du renforcement du partenariat avec les entreprises et entre les ordres d'enseignement et finalement sur les priorités régionales relatives à l'implantation de nouveaux programmes ou à l'abolition de certains (Québec, MEQ, 1997, p. 12 et 22).

²¹ Au total, nous avons eu des entrevues auprès de sept membres de conseils régionaux dans cinq régions. Il s'agissait de quatre représentants des milieux de travail (deux de la CSN et deux de la CSQ), de deux représentants d'entreprises et d'une représentante de groupes communautaires (CJE).

²² L'étude de Nicole Moreau À propos de la régionalisation en éducation et du développement social (Québec, CSÉ, 1998) parle d'exemples antérieurs de régionalisation en éducation dans les années 60 ainsi qu'en 1984 avec l'Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes : Un projet d'éducation permanente, qui proposait la mise en place de Services régionaux d'accueil et de références (SRAR), services qui auraient peu à peu perdu de leur substance.

Un an après la sortie du Plan d'action, une étude exploratoire du Conseil supérieur de l'éducation en donne un certain nombre de critiques sur la base d'entrevues auprès d'informateurs clés. On note entre autres que le fait d'avoir été initié par le haut de la pyramide du système d'éducation et d'être fortement encadré par lui renforce les blocages au dossier de la régionalisation de la formation. On note aussi que les organisations des différents ordres d'enseignement impliquées dans le dossier ont des cultures organisationnelles assez différentes, qu'elles n'ont pas encore développé des habitudes de collaboration entre elles, mais qu'elles sont plutôt habituées à fonctionner comme concurrentes, notamment en raison de leur mode de financement et, finalement, qu'elles n'ont pas reçu un soutien réel pour s'engager dans une opération qui présupposait une certaine harmonisation de leurs cultures particulières (Québec, CSÉ, 1998 : 43). Une recherche récente du Conseil supérieur de l'éducation (2003a) portant spécifiquement sur l'éducation des adultes montre cependant que l'éducation des adultes dispensée tant dans les commissions scolaires que dans les cégeps et les universités contribue de façon majeure au développement local et régional.

Nous avons fait état ici de diverses expériences de mise en place de tables d'éducation ou encore de tables réunissant les acteurs de l'éducation et ceux du monde du travail (tables MEQ-MESSF) en région. De fait, les relations d'acteurs peuvent ici être analysées à deux niveaux principaux : au niveau des relations des institutions d'enseignement entre elles et au niveau des relations de celles-ci avec les autres partenaires régionaux.

- **Les relations des institutions d'enseignement entre elles**

Les institutions publiques d'enseignement se trouvent actuellement dans une situation économique précaire du fait des coupures de budget et des baisses de clientèle. Ceci occasionne des relations de concurrence autant à l'intérieur de chaque ordre d'enseignement qu'entre les ordres d'enseignement. À partir de son énoncé de politique de 1997 *Prendre le virage du succès*, la demande du MEQ de faire une planification triennale des options en formation professionnelle et technique pour consolider l'offre de formation sur une base régionale et la mise en place d'instances de concertation interordres a forcé le dialogue dans les régions, ce qui n'a pas toujours été facile, selon nos répondants.

Ainsi, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les commissions du CRD sur lesquelles siègent des membres du milieu de l'éducation fonctionnent plus ou moins bien, faute d'une culture de dialogue, estime un représentant du CRD. Par contre, on aura réussi à s'entendre sur un dossier de formation technique en aluminium, bien qu'un des collèges de la région ait été « tassé » dans ce dossier. De plus, une entente récente a été mise en place entre les services aux entreprises des commissions scolaires de la région. Nous verrons, au chapitre suivant, le cas de l'Outaouais qui a réussi à mettre en place un service régionalisé de formation professionnelle, mais qui est encore à l'essai. Donc, un certain nombre d'avancées se constatent au niveau des relations des institutions d'enseignement entre autres.

Étant donné l'exode des jeunes et la décroissance de la population, les demandes des institutions d'enseignement en région se tournent parfois vers le ministère de l'Éducation. Ainsi, au Saguenay, on avance qu'une solution possible serait que le gouvernement modifie ses critères de financement et qu'il autorise de donner des programmes déficitaires en région. Même son de cloche du côté de la Gaspésie-les-Îles. Dans la région Centre-du-Québec, on tente des solutions d'échange de modules (voire même d'enseignants) entre les maisons d'enseignement lorsqu'il n'y a pas assez d'élèves pour un cours.

- **Les institutions d'enseignement et les autres partenaires régionaux**

Les institutions publiques d'enseignement ont des relations soutenues avec différents organismes dans les régions. Pour se donner une image de ces organismes, on peut examiner les partenaires des services aux entreprises (SAE) à l'intérieur des institutions publiques d'enseignement. (Voir l'encadré ci-dessous.)

Les partenaires des services aux entreprises (SAE) des institutions publiques d'enseignement

Les partenaires les plus importants, c'est-à-dire ceux avec qui les institutions publiques d'enseignement développent des projets communs, sont sans contredit Emploi-Québec et ses centres locaux d'emploi (CLE), avec qui les trois quarts des SAE consultés ont développé des projets en commun au cours de l'année 2001-2002. Les centres locaux de développement (CLD), avec qui 40 % des SAE des deux ordres d'enseignement ont développé des projets communs, sont aussi des partenaires d'importance. Les comités sectoriels représentent d'autres partenaires très présents : la moitié des SAE du niveau secondaire et le quart des SAE du niveau collégial ont développé des projets en collaboration avec des comités sectoriels.

De plus, tant dans les SAE des cégeps que des commissions scolaires, près du tiers disent avoir mis sur pied des projets avec la collaboration de chambres de commerce en 2001-2002. La collaboration du ministère de l'Éducation (MEQ) est aussi très fréquemment mentionnée : près du tiers des SAE des commissions scolaires l'ont mentionnée et près du quart des SAE des cégeps. Également, les projets communs avec les carrefours jeunesse-emploi (CJE) sont une réalité dans près du quart des SAE des commissions scolaires. Finalement, la collaboration du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) est plus répandue avec les cégeps : près du quart des SAE du niveau collégial ont développé des projets avec le MIC au cours de l'année 2001-2002, contre à peine un SAE sur dix au niveau secondaire. (Source : Bernier, Frappier, Moisan, 2003)

De manière générale les institutions publiques d'enseignement mettent de l'avant différentes stratégies de collaboration avec les intervenants de leur milieu. Quel que soit le but visé, ceci demande un travail de représentation à différentes instances de la part des maisons d'enseignement. De manière générale, il ressort de nos entrevues que les institutions d'enseignement publiques délèguent des responsables (cadres, enseignants ou conseillers pédagogiques) pour les représenter aux différentes tables ou comités de concertation regroupant des intervenants multiples comme les organismes publics ou parapublics régionaux, les chambres de commerce, Emploi-Québec, les CLD, etc.

Mais au-delà de cette stratégie d'échange d'informations, le « travail » de représentation des établissements d'enseignement publics vise aussi la mise en place d'activités de formation à l'intention des entreprises et du milieu. Dans cette stratégie l'école est parfois simple partenaire, celle qui dispense les activités de formation conçues et organisées par d'autres organismes, alors qu'à d'autres moments, elle est maître d'œuvre d'activités et de programmes auxquels les partenaires apportent leur soutien.

Ainsi, les institutions d'enseignement se retrouvent souvent dans un rôle d'offre de services en région, étant donné la prépondérance prise par Emploi-Québec dans la définition de la demande et de l'offre de formation. C'est la conclusion à laquelle arrive aussi le Conseil supérieur de l'éducation, dans un rapport récent *L'éducation des adultes : partenaire du développement local et régional* quand il écrit : « (...) les orientations d'Emploi-Québec dans ses achats de cours surdéterminent non seulement l'expression de la demande en éducation des adultes, tant en formation générale qu'en formation professionnelle et en formation technique, mais aussi l'offre de formation. » (Québec, CSE, 2003 : 53). Ceci occasionne certaines frictions entre les milieux de l'éducation et du travail.

Un problème souvent soulevé en région vient du fait que tout nouveau programme doit recevoir un avis favorable d'Emploi-Québec, démontrant qu'il répond à un besoin du marché du travail dans la région. Par exemple, une demande de DEP en acériculture peut être refusée du fait qu'Emploi-Québec évaluerait que le marché n'est pas appelé à se développer et que le risque est de former des travailleurs précaires, si ce n'est des chômeurs. Les frictions entre commissions scolaires et Emploi-Québec peuvent alors être lourdes. Dans la région de Lanaudière, pour éviter ce type de situation, des intervenants d'Emploi-Québec nous expliquent que dès qu'une institution d'enseignement commence à envisager une nouvelle option possible, les économistes du bureau régional travaillent avec eux pour éviter de se retrouver avec un avis négatif après avoir mis beaucoup d'efforts à développer le projet. Par ailleurs, la table éducation s'est donné comme mandat de créer des passerelles entre le DEP et le DEC pour favoriser la continuité du projet éducatif au-delà du DEP.

Un autre irritant entre les institutions d'enseignement et Emploi-Québec a été la mise en place de programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) permettant aux entreprises de former leur personnel par compagnonnage avec un certificat d'État. Si certains dénoncent la possibilité que ce type d'apprentissage puisse encourager les jeunes à quitter plus précocement l'école, certaines régions voient des possibilités de jeter des ponts entre l'école et l'entreprise. Ainsi, dans la région Chaudière-Appalaches, on a commencé beaucoup de formations en entreprise sur la base des PAMT, mais on a été obligé d'arrêter plusieurs d'entre elles, nous dit-on, parce les formations théoriques (ex. lecture de plans) ne sont pas disponibles dans les institutions scolaires

de la région. Ainsi, à Emploi-Québec, s'est-on donné comme mandat de faire le bilan des modules de théorie au sein des PAMT et de voir si certains de ces modules ne pourraient pas être dispensés par les centres de formation.

Nous avons vu au premier chapitre une panoplie d'exemples où les partenaires du milieu régional, qu'il s'agisse des entreprises ou des services publics régionaux (Emploi-Québec, CLE, CLD, etc.) apportent leur soutien à l'école dans la mise en place de nouveaux modèles de formations (telles les Maisons familiales rurales, des centres intégrés de formation, etc.) ou encore de nouveaux programmes en région. Dans beaucoup de ces cas, la collaboration entre le milieu de l'éducation et les autres milieux a amené des habitudes de collaboration, une plus grande connaissance des uns et des autres, donc une plus grande confiance entre les partenaires. Il reste par contre un certain nombre de tensions, plusieurs étant liées au rôle surdéterminant qu'exerce Emploi-Québec dans la définition de l'offre de formation en région.

En conclusion

Un processus de déconcentration vers les régions de l'action publique en matière de formation de la main-d'œuvre a pris place au Québec à la fin des années 90. Ce processus s'est construit sur la base d'un certain nombre de politiques publiques, que ce soit en matière de développement régional, de développement de la main-d'œuvre ou encore d'éducation. Toutes ces politiques concourent finalement à donner corps au processus de régionalisation de la formation de la main-d'œuvre. Elles auront au bout du compte amené, sinon l'arrivée de nouveaux acteurs en charge de l'emploi et de la formation en région, au moins une recomposition des relations d'acteurs dans le dossier de la relation formation/emploi. La dynamique des relations d'acteurs en région sera approfondie dans les chapitres suivants sur la base d'études de cas.

Dans ce chapitre, une première analyse effectuée sur la base de l'évolution des politiques publiques et d'un certain nombre d'entrevues auprès des acteurs responsables de la formation en région nous a permis de dresser un portrait général des relations entre acteurs dans le domaine de la formation de la main-d'œuvre. Si on a vu se dessiner, au chapitre précédent, un certain contrôle du milieu du travail sur le milieu de l'éducation, ce chapitre-ci nous a permis d'examiner les nouveaux mécanismes mis en place pour gérer la construction de la relation formation/emploi dans les régions.

Mais si le processus de régionalisation de la formation a un sens, notre étude devrait permettre de mettre à jour des projets spécifiques sur la base des problèmes particuliers aux régions. C'est ce sur quoi nous nous pencherons dans la prochaine partie de ce rapport, sur la base d'une analyse de quatre cas. Nous examinerons ainsi au prochain chapitre quatre « projets » régionaux mis en place pour répondre aux problèmes spécifiques vécus en termes de développement, d'emploi et de formation dans ces régions. Au dernier chapitre, nous reviendrons sur les relations tissées entre les acteurs sociaux responsables de l'emploi et de la formation dans ces territoires pour mettre en place des « projets » répondant à leurs besoins.

Partie 2

Projets territoriaux de formation et dialogue social : quatre études de cas

Chapitre 3 : Les projets territoriaux de formation

Introduction

Le premier chapitre de ce document a exposé un certain nombre d'expériences de formation voulant répondre aux problèmes spécifiques des territoires. Allons maintenant plus loin pour évaluer la cohérence de ces expériences à l'intérieur d'un territoire. S'il y a cohérence, nous pourrions alors parler de « projets » territoriaux de formation. Nous nous questionnerons d'abord sur le niveau des expériences en région. Les projets de formation ont-ils nécessairement pour cadre l'espace de la région ou peuvent-ils prendre forme à un niveau infra-régional, au niveau local notamment? Peut-on, en d'autres termes, avoir des modes de gouvernance différenciés, à la fois régional et local? Ne devrait-on pas alors parler d'actions « territoriales », englobant les divers niveaux d'actions possibles entre le local et le régional? Comment ces projets prennent-ils forme à l'intérieur du territoire? À partir de quel(s) objectif(s) et pour quel(s) résultat(s)? Y-a-t-il des territoires plus innovateurs que d'autres au niveau de la formation de la main-d'œuvre? Nous nous questionnerons ensuite sur les processus de mise en œuvre et d'expérimentation de ces projets sur le territoire. Nous tentons de répondre à ces questions par l'examen de quatre cas, en analysant les dynamiques d'action territoriale de formation en tant que processus de constitution d'acteurs autour de projets.

Le processus de régionalisation qui s'est confirmé au Québec à la fin des années 90 fait appel à la collaboration des acteurs liés au territoire pour mieux utiliser les ressources locales afin de mettre en place de nouveaux « projets » répondant aux besoins spécifiques des régions. À partir d'une telle approche, basée sur la mobilisation des acteurs, le territoire devient, ainsi que le souligne Jobert, un « lieu d'échange social » ou un « un milieu relationnel ». Il ne peut alors être restreint à une définition strictement administrative. L'espace territorial est au contraire défini par « la nature et les objectifs des projets, les acteurs qui les portent et l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir » (Jobert, 2004 : 3).

Ainsi définis, les projets territoriaux de formation ne sauraient donc se réduire à l'espace régional tel que défini au plan administratif. C'est bien ce que nous avons constaté par nos études de cas auprès de quatre régions. Pour deux d'entre elles, les « projets » ont pris forme au plan régional et ont été portés par les acteurs régionaux; dans une autre, l'espace des projets est plutôt celui de la localité, même si les résultats peuvent s'appliquer à l'ensemble de la région. Comment expliquer ces différences? Par les objectifs et la portée des projets ou par les habitudes d'action collective?

Ce chapitre examine les données de quatre études de cas en décrivant d'abord les projets territoriaux en matière de formation. Après avoir fait état des différents modes de gouvernance, nous expliquons ces différences par le contexte ainsi que par le niveau et les objectifs des projets. Nous tentons ainsi de voir comment sont mis en place les projets territoriaux de formation : quel processus – contexte, problème(s) spécifique(s) et orientations – permet d'expliquer le démarrage d'un projet, quel(s) objectif(s) sont poursuivis par le projet et quel(s) résultat(s) ont-ils permis d'atteindre? Parmi ces résultats, on pourra distinguer les résultats qui sont d'ordre structurel (structure de coordination, écoles/centres de formation, nouveaux programmes,

nouvelles politiques publiques, etc.) de ceux portant plus sur la cohésion sociale¹ (diagnostics partagés, langages communs, identité territoriale, etc.). Ce n'est qu'après avoir fourni ce premier portrait d'ensemble des « projets » des régions, que nous tenterons, dans le chapitre quatre, de rendre compte des dynamiques d'action collective porteuses des « projets » sur ces mêmes territoires, d'analyser en quelque sorte la dynamique du dialogue social sur le territoire (acteurs, ressources, alliances, capacité d'action collective, etc.).

- **Des modes de gouvernance² différenciés**

Puisque le processus de décentralisation de la formation vise à donner aux populations locales une plus grande mainmise sur la définition des problèmes et sur les solutions à y apporter, on pouvait d'entrée de jeu se demander si le niveau régional d'action ne constituait pas en soi un niveau de centralisation des actions tendant à gommer les différences locales. Surtout lorsqu'on est conscient que de nombreux organismes, tant dans le domaine de l'emploi (CLD-CLE) que de l'éducation (commissions scolaires et cégeps), prennent place à un niveau infra-régional, soit celui des localités ou des municipalités régionales de comté (MRC). Dès le début de nos entrevues auprès des représentants d'organismes régionaux, nous avons donc tenté d'évaluer la pertinence du niveau régional comme référence en matière de formation de la main-d'œuvre, en tentant de comprendre à quel niveau se situaient réellement les actions en matière de formation sur le territoire.

Sur ce, nous avons eu affaire à des situations contrastées. Par exemple³, la Gaspésie-les-Îles et l'Outaouais ont développé des projets régionaux autour d'acteurs régionaux porteurs de ces projets (CRD, bureaux régionaux d'Emploi-Québec et réseau de l'enseignement); par ailleurs, l'Estrie est une région typique qui a surtout vu se développer des projets au niveau local autour d'acteurs tels les CLE, CLD et commissions scolaires. La région de Laval constitue un cas mitoyen, du fait de ses particularités d'être à la fois une île, une ville, une MRC et de n'avoir qu'une seule commission scolaire francophone; les projets, même ceux appuyés par les acteurs régionaux, prennent ici l'allure de projets locaux. Au total, il est difficile de dire si l'action collective liée à la formation est plus présente dans un type de territoire que dans l'autre. Dans les quatre régions, des projets de formation au sens de mobilisation/coordination d'acteurs autour d'actions de formation ont lieu. Comme nous le verrons, les facteurs faisant en sorte que les projets prennent une couleur « régionale » tiennent plus au contexte entourant la région et aux objectifs des projets.

¹ Pichierri (2002) souligne que lorsque le développement économique constitue un succès (districts industriels, cas de régénération, etc.) les acteurs ont – implicitement ou explicitement – reconnu l'existence de valeurs partagées et d'intérêts communs et la régulation a pris la forme de la gouvernance plutôt que du gouvernement (p. 689).

² Rappelons la définition que donne Le Galès (1998 : 225) de la gouvernance comme « processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains. »

³ Dans ce chapitre, nous référerons seulement aux quatre études de cas réalisées; bien que certaines similitudes auraient pu être soulignées avec d'autres régions, elles pourraient amener des conclusions erronées étant donné le faible nombre d'entrevues effectuées dans ces dernières.

- **Des contextes et des objectifs différenciés à l'origine des projets**

On ne dirait rien si on se contentait de dire que les contextes dans lesquels prennent place les projets de formation dans les quatre régions diffèrent. Entre la région de la Gaspésie-les-Îles, région-ressource comptant le plus fort taux de chômage au Québec, et la région de Laval, classée dans les régions-centre et qui cherche à se caractériser par ses réseaux/pôles scientifiques et techniques, pas de comparaison possible au plan du contexte global. Non plus entre l'Estrie et l'Outaouais, pourtant deux régions intermédiaires qui se ressemblent sur de nombreux indices de l'emploi mais se différencient tout autant quant à la population ayant poursuivi des études post-secondaires : l'Outaouais se compare assez avantageusement aux régions-centre sur la scolarité de sa population, bien qu'elle possède paradoxalement le plus haut taux de décrochage scolaire du Québec (voir le tableau comparatif des régions au chapitre 1). Les contextes socio-économiques des régions ne peuvent servir à eux seuls à expliquer les différences entre leurs projets de formation et leur mode de gouvernance régionale ou locale. Mais le contexte régional peut sans doute expliquer les objectifs des projets qui seront mis de l'avant dans les territoires, certains faisant appel à un mode plus centralisé au niveau régional, d'autres à un mode plus localisé.

Ainsi, en Gaspésie-les-Îles, un important projet de formation aux compétences de base a pris place en 2002, sous la coordination d'acteurs régionaux tels le ministère des Régions, le CRD, le bureau régional d'Emploi-Québec, le ministère de l'Éducation et le réseau scolaire. Quand on y regarde de plus près, autant le contexte du projet se situant dans le cadre du plan de relance de la Gaspésie-les-Îles faisait appel aux organismes régionaux, autant l'objectif principal du projet explique le mode de gouvernance centralisé au niveau régional. Son objectif sera en effet de doter la région en main-d'œuvre pour la réalisation de projets économiques régionaux d'envergure, telle l'implantation de la filière éolienne.

De même, dans la région de l'Outaouais, des problèmes d'anémie de la formation professionnelle (décrochage, faible taux de diplomation, etc.) ont amené les acteurs du milieu de l'éducation, suivis par d'autres acteurs régionaux dont le CRD, à se réunir autour de la Table Éducation-Outaouais. C'est ainsi que les enjeux de l'éducation ont pu être intégrés dans le plan stratégique de la région de l'Outaouais, ce qui a finalement débouché sur un début de restructuration des dispositifs de formation : mise en place d'un projet de Service régionalisé de la formation professionnelle, tableau de bord informatisé (géré par Emploi-Québec et le MEQ visant une meilleure adéquation formation/emploi) et projet de « forums sectoriels » visant à renforcer les liens école/entreprise.

En Estrie, la dynamique vient beaucoup plus des localités. Ici, des problèmes de décrochage et d'exode des jeunes ont amené les partenaires locaux⁴ à mettre en place des projets, par exemple, une ferme-école à Coaticook et une Maison familiale rurale à Lac Mégantic. Les demandes des entreprises pour des services spécialisés, de formation entre autres, ont abouti à la mise en place du Centre intégré du plastique à Magog et du Service intégré du bois à Sherbrooke, ceci avec divers partenaires locaux (ville, CLD) et régionaux (CRD, ministères). À Laval, ville-région, divers projets de formation et de réseautage d'entreprises ont vu le jour avec la collaboration d'organismes tels la Chambre de commerce et Laval Technopole.

⁴ Incluant souvent les entreprises, comparativement aux projets à portée strictement « régionale ».

Le tableau suivant présente de manière synoptique les quatre régions selon leur mode de gouvernance et leurs objectifs de formation. Les deux principaux critères de sélection des régions ont été les types de régions (ressource, intermédiaire, centre) et leurs modes de gouvernance (régionale/locale). Ce choix reposait aussi sur l'existence de « projets » de formation, selon ce qui nous avait été donné de voir dans la première phase de notre enquête.

Mode de gouvernance	Régionale/ centralisée		Locale/décentralisée	
	Régions	Gaspésie-les-Îles	Outaouais	Estrie
Objectifs recherchés	<ul style="list-style-type: none"> développement économique régional 	<ul style="list-style-type: none"> restructuration des dispositifs FPT 	<ul style="list-style-type: none"> centres/ services intégrés FPT 	<ul style="list-style-type: none"> réseautage et meilleures pratiques de gestion formation des gestionnaires
Résultats atteints/ à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> hausse niveau de scolarité politiques de main-d'œuvre programmes scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> service régionalisé FPT tableau de bord forums sectoriels cohésion régionale 	<ul style="list-style-type: none"> services/ centres intégrés FPT innovations de formation : MFR création cartes scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> réseautage d'entreprises centres d'excellence formation des gestionnaires

Évidemment les objectifs, tout comme les résultats de chacun des projets, sont beaucoup plus complexes que ce que nous présentons ici de façon schématique. Comme il est difficile de rendre compte de la complexité et de la cohérence d'un projet en le présentant en pièces détachées, nous procéderons d'abord à une présentation globale des projets pris un à un, en nous centrant dans un premier temps sur le processus entourant la constitution du projet, à savoir le contexte dans lequel il prend naissance, les objectifs qu'il se donne et les orientations ou les valeurs sous-jacentes ainsi que les résultats recherchés et les moyens pour y arriver (outils et dispositifs, etc.).

Nous comparerons d'abord les deux projets à portée régionale, à savoir ceux de la Gaspésie-les-Îles et de l'Outaouais, pour ensuite présenter les deux cas de gouvernance locale, à savoir les régions de l'Estrie et de Laval. Nous adopterons ainsi un va-et-vient entre une présentation des cas, selon les thèmes de recherche retenus, et une présentation plus intégrée faisant état de chaque cas. Ceci nous permettra d'ajouter des informations aux caractéristiques fournies dans ce

tableau comparatif et de questionner plus à fond les données de chaque cas. Le dernier chapitre du document comparera les quatre cas quant aux relations entre acteurs autour de ces projets.

3.1. Des modes de gouvernance régionale de la formation

Cette première partie présente deux cas où les projets se sont structurés au niveau régional, soit le cas de la Gaspésie-les-Îles et celui de l'Outaouais. Le niveau « régional » des projets s'explique dans les deux cas par les objectifs des projets, leur portée régionale et aussi par les acteurs « porteurs » de ces projets.

3.1.1. Gaspésie-les-Îles : un projet de formation au service du développement régional

L'analyse du projet de formation en Gaspésie-les-Îles nous fait connaître le cas d'une région où les questions de qualification et de formation sont mises à profit pour la diversification économique de la région autour d'un projet porteur, celui du développement de l'industrie éolienne. Parce qu'il s'agit d'un projet à portée régionale, le mode de gouvernance sera centralisé autour de bureaux régionaux de ministères (ministère des Régions, de l'Éducation et bureau régional d'Emploi-Québec) et du Conseil régional de développement (CRD) avec comme allié principal le réseau d'enseignement.

- **Le contexte du projet**

Le contexte de crise qui frappe la Gaspésie-les-Îles à la fin des années 90 explique en partie le mode de gouvernance adopté dans ce projet. On sait en effet que l'économie de la Gaspésie-les-Îles repose traditionnellement sur l'exploitation des ressources naturelles, dont l'industrie de la pêche et de la forêt. Or, les désastres économiques⁵ se succèdent, ce qui amène les intervenants socio-économiques à revoir le plan de développement économique et à y associer de nouvelles stratégies de développement de la main-d'œuvre, dans le cadre du plan de relance et de diversification de l'économie mis en place par le gouvernement en 1999.

Ce sera l'occasion pour les partenaires de la région de revoir leurs façons de fonctionner. Par ses qualités de « rassembleur », le ministère des Régions sera le maître d'œuvre du plan de relance dans la région, nous dit une intervenante : « Alors que les différents ministères fonctionnaient auparavant en silos, se repassant les dossiers à tour de rôle, celui-ci impose un nouveau mode de fonctionnement : il rassemble les différents intervenants à la même table et fait en sorte que les projets des différents secteurs soient regardés par tous, ensemble. » Ainsi, différentes voies de diversification économique sont explorées pour ouvrir de nouveaux créneaux, particulièrement dans les secteurs des biotechnologies et de l'énergie éolienne. Pour réaliser l'objectif régional, le *TechnoCentre éolien Gaspésie-les-Îles*, organisme sans but lucratif financé par le gouvernement du Québec et Industrie Canada, est créé en 2000.

⁵ Ces événements concernent d'abord l'effondrement des stocks de poissons de fond au début des années 90, la fermeture de la mine de Murdochville et, plus tard, la fermeture de la papetière Gaspésia.

- **L'origine et la structuration du projet**

Lors des rencontres entourant le plan de diversification, un élément choc catapulte la formation au premier rang des préoccupations. En effet, la présentation par Emploi-Québec d'un tableau montrant l'écart entre le nombre de techniciens et de professionnels dont on aurait besoin dans les prochaines années et les qualifications de la population en place crée de l'inquiétude : la main-d'œuvre compétente fait terriblement défaut dans l'éventualité du développement attendu. Devant ces chiffres, le CRD propose qu'on organise une Journée de réflexion sur le thème du développement des compétences, de la scolarisation et de la formation, journée qui se tiendra trois mois plus tard, le 13 décembre 2001.

Cette Journée de réflexion est sans doute un élément clé, souvent absent d'autres projets, pouvant expliquer la cohésion sociale qu'on a réussi à créer autour du projet. En effet, avec plus de cent cinquante partenaires de différents milieux socio-économiques de la région, la Journée permet de refaire le constat de la sous-scolarisation de la population et de mettre de l'avant la nécessité de s'engager dans la formation de la main-d'œuvre. Diverses actions sont alors avancées concernant entre autres la prévention du décrochage scolaire, l'accroissement de la formation de base et la formation professionnelle et technique.

Le succès du projet s'explique sans doute aussi par sa capacité à intégrer les acteurs et les organisations par rapport à la stratégie d'action et ce, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région. Ainsi, suite à la Journée de réflexion, le comité organisateur concocte un *Plan d'action de l'an 1* comportant des pistes d'actions confiées aux différents partenaires de l'éducation, du monde communautaire et des gouvernements. On vise à faire adhérer l'ensemble du milieu aux actions envisagées. De ce plan d'action, émergera finalement un *Plan de communication sur la valorisation et la promotion de l'importance de la qualification et de la formation*. Ce plan, auquel est associée une ressource à temps plein, vise le partage par l'ensemble des intervenants des pistes d'action issues de la Journée de réflexion et à faire connaître le projet à l'extérieur de la région.

Les pistes d'action débouchent très vite sur diverses stratégies de développement de la main-d'œuvre, ce qui a comme effet non seulement de concrétiser les propositions mises de l'avant lors de la Journée de réflexion, mais aussi de resserrer les liens entre les milieux du travail et de l'éducation.

- **L'apport des institutions d'enseignement**

Ainsi, les institutions d'enseignement mettent-elles en place diverses mesures pour qualifier la main-d'œuvre aux nouveaux emplois devant être créés par la filière éolienne. On compte d'abord sur le Centre intégré de formation professionnelle et technique pour répondre aux besoins de l'industrie éolienne, entre autres par la mise en commun de locaux et d'équipements des deux ordres d'enseignement. S'il n'y a pas encore de formation spécifique sur l'énergie éolienne dans les programmes réguliers du Centre, ceux-ci sont par contre pensés en fonction de sa venue, nous dit le directeur. De plus, une attestation d'études collégiales (AEC) en technique d'entretien et de maintenance d'éoliennes d'une durée de 1 400 heures, montée par les

enseignants du Centre, est offerte par le service de formation continue du cégep à Gaspé (*Groupe Collégia*) pour des groupes d'Emploi-Québec⁶. Le collège a aussi déposé une demande pour la création d'un Centre de transfert technologique en énergie éolienne, dans l'optique de développer un créneau d'excellence dans la filière éolienne.

- **Le projet de formation de base**

Par ailleurs, une mesure de formation mise en place par Emploi-Québec permettant de ramener 500 gaspésiens et gaspésiennes sur les bancs d'école en 2002 est sans doute l'élément principal du projet : elle fait collaborer les milieux de l'éducation et du travail. Cette mesure de formation est en fait ajoutée à un programme de création d'emplois temporaires déjà en place (PCET). Ce dernier permettait aux travailleurs de se qualifier pour l'assurance-emploi, le travail saisonnier ne permettant pas, à lui seul, cette qualification.

Dans la foulée des événements qui suivront la Journée de réflexion, Emploi-Québec met en place une mesure de formation complémentaire à ce programme. Ainsi, à partir de 2002, les 45 ans et moins qui n'avaient pas leur secondaire V et qui voulait avoir accès au programme pour se qualifier à l'assurance-emploi, devaient s'engager à se former. En conséquence, en 2002 et 2003, quelque 625 adultes âgés entre 18 et 45 ans⁷ sont retournés en formation générale dans le cadre des cours aux adultes des commissions scolaires de la région.

Diverses mesures sont prises pour que les participants adhèrent à la formation. Par exemple, des rencontres préliminaires sur une base individuelle mettent en valeur les compétences des personnes. Par ailleurs, face aux réticences de certains à se former, Emploi-Québec a produit un outil qui explique pourquoi on les oblige à suivre une formation. De plus, les responsables de la mesure de formation dans les commissions scolaires essaient d'analyser, au terme de la première année, l'impact individuel et social du projet (estime de soi, initiatives, plus grande implication sociale, etc.) au-delà de la seule réussite scolaire. Ainsi, outre l'objectif de scolarisation et d'augmentation de l'employabilité des personnes, d'autres valeurs sont véhiculées par le projet, comme augmenter les compétences sociales des personnes formées et leur participation au développement de la région, ce qui peut expliquer la mobilisation suscitée par le projet. On peut donc avancer que la capacité du projet à mettre de l'avant des valeurs et orientations allant dans le sens du bien commun explique aussi son succès.

De plus, ce type de mesures de formation, accolé à des emplois temporaires, pourrait s'inscrire dans le cadre d'innovations des politiques publiques d'emploi, connues sous le nom de « marchés transitionnels » qui, expérimentées en Europe, visent à ce que diverses activités en marge de l'emploi (formation, congés parentaux, pré-retraite, etc.) puissent être associées à une garantie de rémunération, constituer des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail et éventuellement renouveler les bases de la sécurité économique des salariés-ées (Gazier, 1990 et 1998; Gislain, 2004). D'autres expériences autour de telles actions publiques sont en

⁶ Le Centre local d'emploi de la Côte-de-Gaspé prévoit en effet le besoin de 60 techniciens pour le développement de l'énergie éolienne dans la région (incluant Matane). EQ et le cégep formeront les deux premières cohortes de 15 personnes à partir de septembre 2004.

⁷ Il s'agit en général de travailleurs et travailleuses des usines de transformation de poissons et fruits de mer. Selon les responsables du dossier pour les commissions scolaires, environ le tiers des inscrits se sont retrouvés en alphabétisation ou en pré-secondaire lors de leur inscription. Seulement 18 % ont abandonné la formation en cours d'année; 15 % ont réussi à décrocher un diplôme (DES ou DEP).

cours dans la région en lien avec le projet de l'énergie éolienne; ceci qui nous fait dire qu'une des retombées inattendues du projet régional pourrait bien être la mise au point de nouvelles politiques publiques de main-d'œuvre.

- **Des projets complémentaires dans le secteur industriel**

En effet, certains projets d'entreprises sont en cours, participant ainsi à la création d'emplois avec l'arrivée de l'énergie éolienne⁸ et rejoignant les innovations des politiques publiques d'emploi mises en place par Emploi-Québec. De fait, depuis le début du plan de relance, différents ministères (Emploi-Québec, ministère des Régions, des Ressources naturelles, MAPAQ) travaillent à des projets de diversification économique pour trouver des solutions aux problèmes de la main-d'œuvre saisonnière. Les projets prennent de l'élan avec l'arrivée de la filière éolienne. En ce sens, suite au maillage entre une entreprise de production de couronnes et une usine de crabe, la première tentera de se diversifier pour œuvrer à l'assemblage de pales d'éoliennes. (Voir l'encadré ci-contre.) On mentionne aussi le maillage entre une entreprise d'électricité et une autre en fabrication de tours. Ce faisant, les entreprises expérimentent de nouvelles façons d'assurer une plus grande sécurité économique aux salariés, tout en s'assurant une main-d'œuvre stable.

Ce qui fait la force du projet gaspésien est sans doute le fait qu'il soit lié au développement économique régional, ce qui permet de le présenter comme allant dans le sens du « bien commun » et de mobiliser du coup un grand nombre d'acteurs régionaux. L'objectif principal du projet amène ainsi un pouvoir multiplicateur permettant aux acteurs de mettre en place des projets successifs autour du projet principal. Plusieurs objectifs complémentaires se déclinent alors par rapport au projet principal : la scolarisation de la population⁹, la mise en place de nouvelles politiques publiques permettant d'assurer une plus grande sécurité économique aux salariés d'une part et, d'autre part, de fidéliser la main-d'œuvre. Le tout permet aux institutions d'enseignement de mettre en place de nouveaux programmes. Beaucoup d'autres bénéfices sont aussi palpables, entre autres au niveau des relations entre acteurs, que nous examinerons dans une deuxième partie de ce chapitre. Regardons maintenant un autre projet de formation dont le mode de gouvernance se situe aussi au niveau « régional ». Cela permettra de les comparer.

⁸ Dans le cadre du projet ACCORD, la région se voyait octroyer le créneau d'excellence en énergie éolienne, comprenant toute la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire entre autres la fabrication des composantes, l'installation de parcs d'éoliennes, la production d'énergie et le transfert technologique ainsi que la formation continue, en plus des exonérations et crédits octroyés par le gouvernement aux manufacturiers.

⁹ Sur ce, Emploi-Québec pense que la mesure de formation donnera des résultats visibles dans les données officielles de scolarité de la population dans les prochaines années.

Fidélisation de la main-d'œuvre et diversification économique; un projet de maillage d'entreprises

Deux entreprises de secteurs différents de la région gaspésienne ont réalisé un maillage visant à fidéliser leur main-d'œuvre. Une des deux entreprises, créée en 1999 par un ingénieur forestier anglophone, fabrique des décorations de Noël (couronnes, etc.) en produits naturels, moitié pour le marché américain, moitié pour le marché ontarien. L'autre entreprise est une usine de crabe. Deux entreprises donc qui travaillent sur une base saisonnière¹⁰.

Dans la première entreprise, après avoir restructuré avec succès sa production en 2002 grâce à l'arrivée d'un jeune ingénieur industriel, plusieurs innovations sont entreprises pour qualifier les employés à l'assurance-emploi, dans le but de les fidéliser à l'employeur d'une année à l'autre. Ces orientations concernent essentiellement la diversification des produits.

Or, avec le projet de la construction d'une nouvelle usine pour l'été 2004 et devant l'incertitude de trouver la main-d'œuvre nécessaire, l'entreprise décidera de mettre en place un projet de maillage avec une usine de crabe qui cherche aussi à stabiliser sa main-d'œuvre. Une formation est offerte, avec l'aide d'Emploi-Québec, pour les 200 travailleurs et travailleuses de l'usine de crabes pendant l'hiver avec 16 formateurs de l'usine de couronnes. L'entreprise de crabe pourrait aussi réussir à prolonger le temps de travail de ses employés, à les qualifier à l'assurance-emploi et à les fidéliser.

Par ailleurs, avec la venue de l'énergie éolienne, l'entreprise de couronnes voit qu'elle possède, avec son personnel très majoritairement anglophone, un avantage concurrentiel pour s'associer aux multinationales déjà établies dans le domaine de la fabrication de pièces d'éoliennes. Elle entre donc en association avec une compagnie torontoise pour aller chercher un contrat d'assemblage et obtient l'appui d'Emploi-Québec pour la formation de son personnel. Une expérience à suivre...

¹⁰ Ainsi, bien que les pêcheurs gagnent très bien leur vie, il n'en va pas de même pour les travailleurs de la production dans les usines, nous dit la directrice du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes. La plupart des usines fonctionnent de six à sept mois mais quatre usines dans le domaine du crabe ne permettent pas à leurs travailleurs d'obtenir leur chômage, ajoute-t-elle.

3.1.2. L'Outaouais : un projet de réorganisation des structures de la formation

En comparaison avec la Gaspésie-les-Îles dont le projet concerne la mise en place de formations dans l'optique du développement régional, l'Outaouais se donne comme objectif immédiat une restructuration de différents dispositifs sur son territoire touchant les centres de formation professionnelle et technique, les mécanismes d'adéquation formation-emploi et les relations école/entreprise. Il s'agit donc bien d'un projet à portée régionale. C'est un projet en cours de réalisation, dont toutes les phases sont loin d'être achevées. L'annonce par le gouvernement libéral à l'été 2004 de sa volonté de donner le feu vert à des projets-pilotes à travers le Québec pour fusionner la formation professionnelle et technique (*Le Devoir*, 20 août 2004) pourrait donner une plus grande visibilité à ce projet à l'extérieur de sa région.

Comme pour le projet gaspésien, tout part du contexte régional. De fait, c'est à partir d'un certain nombre de constats concernant l'anémie de son système de formation que la région tente de le réorganiser. Comme on l'a dit plus tôt, et bien qu'il s'agisse d'une région performante au plan économique, la région est confrontée à plusieurs problèmes concernant la formation professionnelle et technique : un des plus hauts taux de décrochage scolaire au Québec (37,7 %), un des plus faibles taux de diplomation, une diminution importante des effectifs scolaires en formation professionnelle,¹¹ liée entre autres à l'exode des jeunes pour la province voisine,¹² ce qui a conduit à la fermeture de deux centres de formation professionnelle (MEQ, 2003). On note aussi un ralentissement de l'offre de formation universitaire entre 1993 et 1998 alors que l'Université du Québec en Outaouais (UQO) a perdu le quart de sa clientèle (TÉO, 2000). Certaines recherches (Robitaille, 2002) ont de plus identifié la forte concurrence entre les institutions d'enseignement du territoire et le cloisonnement entre les ordres d'enseignement comme des freins majeurs à la mobilisation des partenaires du milieu.

C'est dans ce contexte qu'est mise en place, au milieu des années 90, la Table Éducation-Outaouais pour répondre à un mandat du ministère de l'Éducation (MEQ) de se concerter sur le développement de l'offre de formation professionnelle et technique. Regroupant d'abord les acteurs du milieu de l'éducation¹³, la Table s'ouvrira par la suite à des partenaires d'autres milieux pour mettre de l'avant trois grands travaux faisant partie du même projet régional : 1) un service régionalisé de formation; 2) un tableau de bord informatisé concernant l'adéquation formation/emploi; 3) des forums sectoriels visant de meilleures relations école/entreprise. C'est cependant à partir du moment où le projet fera appel à des partenaires régionaux de secteurs autres que l'éducation, qu'on pourra parler d'un projet véritablement « régional ».

- **L'organisme pivot : la Table Éducation-Outaouais**

À la Table Éducation-Outaouais le besoin de disposer d'un portrait de la situation de l'éducation a très vite été exprimé et la direction régionale du MEQ s'est alors associée au Conseil régional

¹¹ Les effectifs en formation professionnelle ont diminué de 32 % depuis les 10 dernières années, tandis qu'ils ont augmenté de 36 % pour cette même période au Québec. Au niveau de la formation technique de base, les effectifs ont diminué de 8 % (MEQ, 2003 : 13-15).

¹² Ainsi, il y a plus de 2500 étudiants universitaires et environ 1000 collégiens de l'Outaouais qui fréquentent un établissement situé à Ottawa (MEQ, 2003 : 16).

¹³ Cette Table était composée à l'origine des directeurs régionaux du MEQ et d'Emploi-Québec, du recteur de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), des directeurs des deux collèges et de ceux des cinq commissions scolaires.

de développement de l'Outaouais (CRDO) et à Emploi-Québec (EQ) pour les inviter à la Table. C'est ainsi que paradoxalement, nous dit un intervenant, le portrait de l'éducation a été financé par les partenaires de l'éducation. De cette étude et de l'analyse à laquelle ont participé tous les partenaires sont ressortis trois grands enjeux de l'éducation dans la région : le décrochage scolaire, l'anémie de la formation professionnelle et technique et la difficulté du réseau post-secondaire à se développer dans un contexte frontalier.

- **L'élaboration d'un projet « régional »**

En fait, le projet de l'éducation devient véritablement un projet régional au moment où le Conseil régional de développement (CRDO), qui doit redéfinir sa planification stratégique et siège à la Table Éducation-Outaouais, incorpore la planification de la Table dans sa propre planification stratégique. Du coup, le partenariat s'élargit¹⁴ en vue d'accroître la concertation avec les autres secteurs. L'activité de planification a aussi donné lieu, selon Robitaille (2002), à une vaste mobilisation d'intervenants autour de comités de travail interordres et intersectoriels ayant pour mandat de mettre en place les stratégies contenues dans la planification.

Les comités mis en place répondent aux enjeux soulevés précédemment. Concernant la formation professionnelle et technique, deux études sont effectuées. Les conclusions de la deuxième, touchant entre autres la restructuration des dispositifs de formation sur le territoire, constituent un élément choc : « Les réticences ont été énormes, nous dit-on. C'est sûr qu'au niveau local de l'établissement d'enseignement, qui a l'air de bien fonctionner, on ne voit pas l'ampleur de la problématique au-delà des murs de son institution, on ne voit pas les préoccupations d'ordre régional [...] Finalement, ça a amené petit à petit une prise de conscience que nous étions mûrs pour un changement majeur. » Des trois scénarios proposés par l'étude, on retient le scénario mitoyen qui consiste en la mise en place d'un service régionalisé de formation professionnelle¹⁵, ce qui se concrétise en mars 2003 par la signature d'une entente spécifique portant sur l'implantation d'un service régional de la formation professionnelle et sur l'amélioration de l'offre de formation professionnelle et technique en Outaouais.

- **L'entente spécifique : les grandes orientations du projet régional**

L'entente spécifique s'oriente alors dans le sens de la priorité définie dans l'entente cadre générale de développement de la région, à savoir « répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par l'application de mesures concrètes visant la réduction du décrochage scolaire et l'élargissement de l'offre de formation. » L'entente avalise donc le rôle de la formation professionnelle dans son rapport étroit avec les besoins du marché du travail. Les objectifs spécifiques de l'entente sont : la mise en place du Service régionalisé de la formation professionnelle en Outaouais; l'amélioration et le développement de l'offre de formation professionnelle et technique (révision de la carte des options, centres d'excellence intégrés, arrimages entre ordres d'enseignement, etc.); l'élaboration d'un tableau de bord d'adéquation

¹⁴ Outre le CRDO, ont été inclus à la Table depuis sa formation le ministère des Régions, les institutions scolaires privées ainsi que certaines entreprises privées. La Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS) s'associera à la table un peu plus tard dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action sur le décrochage scolaire.

¹⁵ Le troisième scénario prévoyait une réorganisation comprenant aussi la formation de niveau collégial.

formation-emploi ¹⁶ faisant le lien entre offre et demande de main-d'œuvre; l'identification de stratégies conjointes entre les ordres d'enseignement (accessibilité, promotion, mais aussi partenariat avec les entreprises); le suivi des travaux du Forum de l'enseignement supérieur. Nous examinerons ici trois composantes centrales du projet, à savoir le Service régionalisé de formation professionnelle, le tableau de bord et les forums sectoriels.

• **Le Service régionalisé de formation professionnelle**

Le Service régionalisé va au-delà des souhaits de l'énoncé de politique du MEQ de 1997 « Prendre le virage du succès » qui proposait aux régions de consolider leur offre de formation en fonction de la structure économique régionale. Pour les commissions scolaires francophones de l'Outaouais, il s'agit de mettre en place une structure régionalisée de gestion de l'offre de formation professionnelle. C'est une première au Québec (un projet-pilote pour le MEQ) et sans doute que la situation anémique de l'enseignement professionnel dans la région de l'Outaouais explique en partie ce virage.

Il s'agit bel et bien d'une réorganisation des structures, puisqu'on regroupe au sein d'une seule organisation tous les services de formation professionnelle de la région, incluant les services aux entreprises. Cependant, on ne savait pas encore, lors de notre enquête au printemps 2004, quelle forme prendrait le Service régionalisé. Selon l'actuel directeur du Service, « en ce moment chaque directeur de centre de formation professionnelle est invité à donner sa vision de ce que devrait être le Service régional; une redéfinition complète des structures régionales et un nouveau cadre financier est proposé. » Selon la vision du directeur du Service régional, si on veut véritablement mettre en branle une vision régionale, les centres de formation professionnelle devraient relever du Service régionalisé et non pas des directions générales des commissions scolaires, comme c'est le cas présentement.

« Alors qu'auparavant, les quatre commissions scolaires offraient des programmes directement en compétition les uns avec les autres¹⁷, le nouveau Service régionalisé voudrait examiner la carte des options comme une carte régionale qui appartient à toute la région », nous dit son directeur. Afin d'arrimer les besoins et l'offre de formation, les partenaires ont pour mandat de redéfinir la carte régionale des options en FPT en fonction des besoins actuels et futurs et selon les créneaux d'excellence de la région. L'actuel directeur du Service a proposé d'imaginer quelle serait une organisation optimale si on pouvait faire table-rase de ce qui existe déjà. Après débat, sa conclusion est qu'il faudrait une organisation sectorielle qui demanderait de déplacer certaines options actuelles d'un centre à l'autre, de façon à avoir des centres de formation spécialisés autour de certains secteurs.

Ces changements demanderont une analyse précise de la situation et, en ce sens, autant le projet de « tableau de bord » visant une meilleure connaissance de la demande et de l'offre de formation que le projet des « forums sectoriels » visant à établir des liens avec les entreprises de la région se situent à la jonction du projet de Service régionalisé.

¹⁶ Les tableaux de bord sont définis dans l'entente spécifique comme des « outils de référence rassemblant, à un seul et même endroit, toute l'information pertinente quant aux diverses composantes de la demande de main-d'œuvre et de l'offre de formation au regard d'une profession ou d'un programme d'études donné. »

¹⁷ Les programmes de secrétariat, comptabilité et mécanique automobile, par exemple, se donnaient dans les quatre commissions scolaires.

- **Élaboration d'un tableau de bord informatisé**

Comme on l'a dit, l'orientation de fond qui guide la réorganisation actuelle des structures de la formation professionnelle dans l'Outaouais est d'arrimer l'offre de formation aux besoins des entreprises. Pour ce faire, l'outil privilégié est un tableau de bord qui rassemble en un même endroit l'information pertinente quant à l'offre de formation et à la demande de main-d'œuvre. Quelques régions, dont l'Estrie, avaient déjà mis en place un tel outil. En Outaouais, le bureau régional d'Emploi-Québec a informatisé ses données afin d'avoir une lecture plus précise de la situation.

Pour la construction du tableau de bord, il y a d'abord eu une enquête auprès de 10 000 entreprises afin de connaître leurs besoins de main-d'œuvre pour les prochaines années et ainsi bâtir une Liste des industries et commerces de l'Outaouais (LIC). Une firme de sondage a fait passer un questionnaire comprenant quelque 25 questions sur les intentions d'embauche, les postes vacants, les difficultés d'embauche, etc.

Avec le tableau de bord, non seulement les partenaires du marché du travail auront accès aux données des entreprises sur leurs besoins de main-d'œuvre, mais il sera maintenant possible d'avoir des informations du MEQ sur les finissants, sur les étudiants déjà inscrits ainsi que sur les nouveaux programmes en développement, outre les données d'Emploi-Québec sur l'offre de la main-d'œuvre. Selon un représentant du MEQ, cet outil, qui sera opérationnel dès 2004, va devenir un élément de référence sur lequel tous les partenaires de l'entente pourront s'appuyer. Les agents d'aide à l'emploi des CLE pourront aussi l'utiliser pour aider leurs clients dans leur recherche d'emploi.

Un représentant d'Emploi-Québec souligne le caractère rassembleur de l'outil par rapport à la procédure précédente. Il ajoute d'ailleurs : « La prétention qui est derrière ça, c'est que si on travaille en amont ensemble et qu'on développe le plus possible une perception commune des besoins et qu'on se partage plus l'information, on augmente nos chances de travailler de façon synchronisée et d'arriver à une même perception des besoins du marché du travail. » C'est d'ailleurs en travaillant ensemble que les partenaires ont émis le besoin de partager leurs données avec les entreprises de la région et qu'ils ont élaboré le projet de « forums sectoriels ».

- **Le projet des forums sectoriels**

Le projet des forums sectoriels¹⁸ est né lors de discussions entre le Service régional et les directions des centres de formation professionnelle quant à l'élaboration des nouvelles structures organisationnelles pour les centres; il en est ressorti qu'il fallait une organisation davantage sectorielle. Pour ce faire, certaines options pourraient être transférées d'un centre de formation à un autre pour les spécialiser autour de certains secteurs, souligne-t-on.

Il a été décidé de réunir des entreprises des secteurs les plus actifs en formation professionnelle et technique dans la région, soit la construction, l'industrie du papier et de la production

¹⁸ Ces forums sectoriels sont préparés en collaboration avec le Centre de recherche en analyse et en intervention entrepreneuriale (CRAIE), un organisme de concertation qui a des liens avec le CLD, principalement en entrepreneurship et en développement de plans d'affaires.

métallique, l'hébergement et la restauration, le secteur de la santé et celui des technologies de l'information, de la culture et des loisirs. « En regroupant par grands secteurs d'activités les employeurs, les décideurs et les représentants du dispositif de formation, les forums pourraient servir à la révision de la carte des options et permettre de reconfigurer l'offre de formation en fonction des besoins des employeurs », nous dit le directeur du Service régionalisé. De plus, l'objectif est de développer des partenariats tangibles dans la région. L'intervenant affirme : « Nous aimerions que les entreprises s'impliquent financièrement, qu'elles offrent de l'équipement afin de conclure des ententes, car le milieu de l'éducation ne peut pas tout faire à lui seul. Il faut qu'il y ait une collaboration avec le secteur privé¹⁹. »

Par contre, les forums sectoriels prévus pour mai 2004 ont dû être reportés à cause notamment de la sortie, à ce moment-là, du Rapport Bédard de la Fédération des commissions scolaires qui recommandait l'abolition des cégeps. Ceci pose la question des influences extérieures à la gouvernance territoriale.

Au total, à partir de sa problématique particulière, la région de l'Outaouais a su développer un projet régional mobilisateur. Ce projet, issu d'une demande « venant d'en haut », à savoir du MEQ, de revoir l'offre de formation professionnelle et technique, a pu dépasser l'étape d'un projet sectoriel ne visant que l'éducation, pour s'adjoindre d'autres secteurs, plus particulièrement celui du travail, représenté par Emploi-Québec. Pour l'instant, le repli du cégep de la région par rapport au projet régional semble constituer la pierre d'achoppement, dans la mesure où il bloque diverses initiatives qui pourraient être réalisées par le Service régionalisé (par exemple, la mise en place de centres intégrés de formation), tout comme il bloque les forums sectoriels qui, eux, permettraient l'élargissement de la mobilisation autour du projet.

Il semble en effet, et tous les interlocuteurs rencontrés ont soulevé ce point, qu'un des problèmes de la région concerne le faible niveau de l'identité régionale²⁰. En ce sens, le projet de l'Outaouais, par ses capacités de mobilisation de différents acteurs, pourrait être un élément de cohésion sociale important dans cette recherche d'identité régionale.

• Les projets régionaux : une première comparaison

Avant de passer aux projets des deux autres régions ayant un mode de gouvernance à portée « locale », il serait intéressant de comparer ces deux premiers projets à portée régionale. Ce sont des éléments du contexte qui poussent à mettre de l'avant l'importance de la formation au plan régional dans ces deux projets. Il s'agit cependant de contextes fort différents faisant appel à des problèmes liés à la situation économique dans un cas, et à des problèmes spécifiques au système de formation dans l'autre. Mais dans les deux cas, ce sont les acteurs régionaux qui donnent le coup d'envoi des projets; avec le ministère des Régions autour du plan de relance en Gaspésie-les-Îles, avec le bureau régional du MEQ autour d'un mandat de se concerter sur les problèmes de formation en Outaouais.

¹⁹ On pense, par exemple, aux employeurs pour du prêt d'équipements, pour des stages en entreprise.

²⁰ La proximité de la Capitale Nationale fait que les emplois de la fonction publique représentent une proportion très importante des emplois de la région de l'Outaouais. Comme on l'a vu, beaucoup d'étudiants se déplacent vers l'Ontario. L'industrie touristique se définit passablement par rapport aux attraits de la Capitale Nationale. De même « au niveau de la culture, tout se passe au Centre national des arts à Ottawa, nous dit une intervenante du milieu, alors que les groupes culturels ontariens récoltent plus de financement, quel que soit le créneau culturel. » Voir aussi Gaffield et coll. 1994.

Autre fait à souligner, dans le cas de l'Outaouais, il s'agit à l'origine d'un projet sectoriel qui ne concerne que l'éducation et une restructuration/réingénierie des dispositifs régionaux, bien que la présence du CRDO le transforme en projet régional avec la participation d'autres acteurs régionaux, en dehors du monde de l'éducation. Dans le cas de la Gaspésie-les-Îles, le projet n'est pas limité à l'éducation puisqu'il concerne le développement socio-économique de la région et, peut-être pour cette raison, permet-il rapidement une vaste mobilisation des acteurs.

Dans les deux cas, à l'origine, des « éléments choc » reposant sur des rapports d'experts (le tableau formation/emploi en Gaspésie-les-Îles, les conclusions d'une étude en Outaouais) ont forcé la cohésion autour de la mise en place des projets. Nous reviendrons sur le rôle de l'expertise en région au dernier chapitre. Dans les deux cas on note aussi l'importance d'une vision, d'orientations communes. On note aussi la présence de ce que des auteurs ont appelé des compétences de coordination « faisant appel à la capacité de rapprocher les sources d'informations pour un “diagnostic partagé” et une “raison d'agir”. » (Bertrand, Hillau et Richard, 2003). La mise en place du « tableau de bord » en Outaouais est un bel exemple de diagnostic partagé qui favorisera des relations plus harmonieuses entre les secteurs du travail et celui de l'éducation, comme nous le verrons plus loin.

Dans les deux cas, il faut aussi souligner le rôle mobilisateur de certains organismes ou acteurs régionaux pour expliquer la capacité d'action collective. En effet, les acteurs en région s'appuieront sur l'existence des organismes de concertation régionale que sont les CRD, les actuelles CRÉ, et sur les contrats entre partenaires développés autour des ententes spécifiques, notamment en Outaouais.

Notons également que les projets, une fois initiés, se déclinent souvent en d'autres projets plus spécifiques. C'est ainsi que dans les deux régions, outre les grands objectifs définis à l'origine, d'autres objectifs se combinent au projet initial (tableau de bord, forums sectoriels en Outaouais) pour parfois même amener des résultats inattendus (nouvelles politiques de main-d'œuvre en Gaspésie-les-Îles et plus grande cohésion régionale en Outaouais).

Deux projets somme toute très différents par leurs objectifs, mais dont la dynamique repose sur des éléments relativement semblables : valeurs et orientations partagées, organismes régionaux mobilisateurs d'expertises et compétences de coordination permettant une dynamique régionale autour des projets. La mise en perspective de projets à gouvernance « locale » dans deux autres régions devrait nous permettre de tracer d'autres lignes de démarcation entre les différents projets.

3.2. Des modes de gouvernance locale de la formation

Les deux autres régions étudiées présentent plutôt un mode de gouvernance locale de la formation, c'est-à-dire que l'initiative des projets part des organisations locales (CLE, CLD, commissions scolaires, etc.), pour mettre en place des dispositifs qui pourront par contre, après coup, avoir une portée régionale et bénéficier à toute la région. Pourtant, les deux régions à « gouvernance locale » que nous avons analysées présentent des profils relativement différents et les orientations des projets de formation sont aussi relativement différentes.

Dans un mode de gouvernance locale, on fait face à des projets multiples menés au sein de la région plutôt qu'à un projet global qui, comme dans les cas précédents, pouvait se décliner en plusieurs projets reliés. Mais, si certaines ressemblances entre les projets d'une même région se dessinent, on peut parler d'une orientation « régionale » de ces projets.

Dans les deux régions étudiées, les orientations globales/régionales se différencient principalement par le type d'organisations porteur des projets. Ainsi, dans la région de l'Estrie, les organismes d'emploi (CLE et CLD) ainsi que les commissions scolaires sont souvent porteurs des dossiers, définissant plutôt des projets à vocation « scolaire »; dans la région de Laval, les organismes porteurs sont principalement la Chambre de commerce et Laval technopole, définissant plutôt des projets à vocation « d'affaires ». Nous verrons donc comment les organismes porteurs des projets de formation en définissent souvent les orientations générales; mais nous ne pouvons mettre de côté le contexte régional dans la définition de ces mêmes orientations.

3.2.1. L'Estrie, une région où les dynamiques en matière de formation partent plus souvent du niveau local

D'entrée de jeu, le directeur du CRD nous disait, pour expliquer le caractère local des projets de formation de la main-d'œuvre en Estrie, que la formation était probablement une préoccupation « régionale » dans les régions où le taux de chômage est élevé, ce qui n'est pas le cas de l'Estrie. En conséquence, le CRD de l'Estrie travaille plutôt sur des dossiers d'innovation technologique, par exemple un projet d'Observatoire sur le système régional d'innovation, ou un projet de liens entre l'Université et la région.

Par ailleurs, il n'y a pas non plus de problème généralisé de pénurie de main-d'œuvre en Estrie qui pourrait amener une mobilisation des intervenants de la région autour de cette question et incidemment de la question de la formation. Un représentant du bureau régional d'Emploi-Québec avance que le nombre important de finissants universitaires explique cette situation. Selon plusieurs intervenants, à cause des événements du 11 septembre, de la bataille autour du bois-d'œuvre et de la hausse du dollar canadien, la problématique de cette région frontalière des États-Unis se situerait davantage au niveau de la pénétration des marchés et du taux de change qu'au niveau de la pénurie de main-d'œuvre. Aussi parle-t-on beaucoup moins, au niveau régional, de problèmes liés au marché du travail que de nouvelles façons de rendre les entreprises plus productives.

D'autres facteurs tenant à la culture particulière de l'Estrie, empreinte depuis les débuts de la colonie d'une culture de démocratie directe se traduisant par l'habitude de travailler ensemble, peuvent expliquer le caractère plus local de la gestion de la formation dans cette région. Nous y reviendrons à la section portant sur les partenariats.

D'autres caractéristiques émergent de nos études de cas dans cette région : d'abord, le rôle central des commissions scolaires dans les expérimentations locales de formation, ensuite la très grande diversité des partenaires dans le domaine de la formation, à savoir, outre les partenaires

traditionnels, les CLD, la Maison régionale de l'industrie²¹, diverses associations professionnelles, sans compter les liens plus fréquents qu'ailleurs avec les comités sectoriels de main-d'œuvre. Nos analyses de cas démontreront à quel point les initiatives partent du niveau local, des usagers mêmes de la formation, incluant le plus souvent les entreprises aux côtés d'autres acteurs locaux.

Trois grandes catégories ressortent des projets de formation de main-d'œuvre mis en place dans la région. La première répond aux problèmes des jeunes (décrochage scolaire, exode des jeunes) et concerne les questions de nouvelle pédagogie; les maisons familiales rurales de la région du Lac Mégantic, analysées au premier chapitre, en sont un exemple. La seconde catégorie, assez proche de la première, porte sur la mise en place de services ou de centres de formation répondant aux besoins d'un secteur particulièrement présent dans une localité. Enfin, la troisième catégorie s'applique à des expériences locales répondant à des besoins d'entreprises spécifiques. En ce sens, des expériences de formation sur les compétences de base dans deux entreprises de la région seront comparées pour montrer la force de l'identité locale qui donne des perspectives différentes à ces projets.

- **Répondre aux problèmes des « jeunes » par des écoles de nouveau type**

Au premier chapitre, nous avons décrit l'expérience d'une maison familiale rurale (MFR) en foresterie et en agriculture dans la région de Lac Mégantic. Première chose à noter, ce projet est issu d'un groupe d'agriculteurs qui se sont demandé comment intéresser les jeunes à demeurer dans le milieu agricole de la région. Les mêmes agriculteurs ont « pris leur bâton de pèlerins », selon les termes mêmes d'une intervenante, pour rencontrer des experts de la question des maisons familiales rurales au Québec, ensuite pour prendre contact avec des MFR en France, dans le but de convaincre d'autres agriculteurs et des organismes locaux (coopérative Solidarité rurale, CLD et commission scolaire) d'implanter ce modèle à Lac Mégantic. Il s'agit d'un projet local, mais le bassin d'élèves de la MFR de Saint-Romain est provincial : 60% provient d'un bassin de 150 km à la ronde et 40% provient d'ailleurs dans la province.

Suite à cette réussite (voir la description du projet au chapitre 1) et à la venue de stagiaires français dans les commerces de la région, divers organismes de Lac Mégantic ont mis en place une maison familiale rurale en commerce et tourisme. L'idée vient de l'organisme « Rues principales », composé de commerçants de la localité, qui a organisé une mission en France au printemps 2003. Une fois la décision prise de créer une MFR en commerce et tourisme, il a fallu créer un DEP en tourisme, avec la collaboration d'autres commissions scolaires de l'Estrie et le Conseil québécois de ressources humaines en tourisme (CQRHT). Fait à noter, il s'agit d'une nouvelle carte de formation multisectorielle et polyvalente (cuisine, réception d'hôtel, ménage, gérance de commerce) qui, pour cette raison, correspond particulièrement aux besoins de petites entreprises en région; certaines commissions scolaires de l'Estrie vont l'offrir sous une formule régulière et elle sera offerte en formule MFR à Lac Mégantic. La responsable chargée de la mise en place de la MFR pense que lorsque cette nouvelle carte sera créée, plusieurs régions voudront l'offrir. Le Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail a collaboré à la mise en place de cette MFR, qui pourrait d'ailleurs éventuellement inclure le domaine de la santé.

²¹ La Maison régionale de l'industrie (MRI) a été créée en 1981 dans le but de faire la promotion du secteur manufacturier. Depuis ses débuts, la MRI offre de la formation aux propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières pour accroître leurs compétences, notamment en matière de gestion.

Ces deux projets sont donc issus du niveau local pour répondre aux besoins d'entreprises de contrer l'exode des jeunes, mais leurs retombées sont loin d'être uniquement locales ou même régionales. Deux projets qui, partis d'acteurs locaux, font aussi appel à une diversité d'intervenants, incluant même deux comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO).

- **Des centres de formation au service de secteurs**

La seconde catégorie d'expériences, assez proche de la première, concerne la mise en place de services ou de centres de formation répondant aux besoins d'un secteur particulièrement présent dans une localité. Nous classons trois projets dans cette catégorie.

Le premier est le Centre régional d'initiatives et de formation en agriculture (CRIFA) dans la ville de Coaticook. Au premier chapitre, nous avons montré comment ce centre provenait de la demande d'agriculteurs appuyés par différents organismes de la ville (CLE, CLD, ville de Coaticook) pour mettre en place une ferme-école avec stages en alternance. Le CRIFA regroupe par ailleurs un certain nombre d'organismes dans le domaine de l'agriculture (MAPAQ, groupe-conseil en agriculture, etc.) et, en ce sens, a des visées plus larges que les projets précédents de MFR, qui sont à proprement parler des projets d'écoles; le CRIFA, du fait qu'il regroupe divers organismes du secteur de l'agriculture, ressemble plutôt à d'autres organisations de type sectoriel dans la région.

Un second projet concerne le Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc de Magog. Là aussi, l'idée provient d'industriels du secteur et a été reprise par le CLD de Magog, qui a porté le projet avec la commission scolaire avec un important appui financier de la ville. Outre les partenaires traditionnels, le Centre a travaillé avec deux comités sectoriels de main-d'œuvre : celui du plastique et celui du caoutchouc. (Voir l'encadré ci-contre.)

Le troisième projet est la mise en place du Service intégré du bois (SIB) à la fin des années 90. En Estrie, l'industrie du bois (1^{re}, 2^e transformation et les papetières) compte pour près de 12 500 emplois. Cette industrie crée de l'emploi depuis l'avènement de l'Alena et il s'agit d'une industrie exportatrice. Ce projet est né de discussions entre la commission scolaire et le ministère des Régions qui souhaitaient au départ mettre en place un centre intégré du bois comprenant des activités de formation. Ces intervenants ont ensuite intéressé des industriels de la région au projet; puis une seconde commission scolaire de la région et le cégep s'y sont joints.

« Il s'agit maintenant d'un service d'expertise en main-d'œuvre et en technologie, autant au niveau du développement de la main-d'œuvre et de la gestion des ressources humaines, qu'aux niveaux de la recherche et du transfert technologique que de l'innovation et du développement des marchés », explique son responsable. C'est un organisme de concertation répondant aux besoins communs de l'industrie. Une quarantaine d'industriels et une dizaine d'organismes de la région²² contribuent au financement du SIB. Le SIB a aussi travaillé en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine ainsi qu'avec celui des industries du bois de sciage. Par ses liens avec les organismes régionaux, le SIB ressemble sans doute plus que les autres projets de l'Estrie à un projet typiquement régional, d'abord du fait de la consultation régionale ayant été à l'origine du plan d'action (Voir l'encadré page 72.)

²² Il s'agit entre autres du ministère des Ressources naturelles, du MDER, du Collège (promoteur du projet), du CRD, de deux commissions scolaires, du Syndicat des producteurs de bois, de la Société d'aménagement de l'Estrie et de l'Association forestière des Cantons-de-l'Est.

Le Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc

Historique du projet. C'est dans un contexte de mondialisation et de compétitivité croissante qu'a pris naissance l'idée du Centre intégré de formation. Il s'est également inscrit dans une volonté du MEQ de décentraliser les cartes de formation professionnelles.

Une commission scolaire de la région a demandé au CLD quels créneaux de formation pouvaient être développés pour la région. Le CLD réalise alors une analyse du tissu industriel et des besoins des entreprises de la région et constate qu'autour de Magog il y a un grand nombre d'entreprises du secteur plastique/caoutchouc pour quelque 10 000 emplois, alors qu'aucune formation ne supporte cette industrie. Un comité de travail composé d'industriels, de représentants de la commission scolaire et de la SQDM est alors mis en place. À l'époque, il n'existait qu'une carte de formation professionnelle reliée au secteur des plastiques, mais aucune formation concernant le secteur du caoutchouc. Il y eut donc de longues démarches (deux ans) auprès du MEQ afin de modifier la carte de formation et y insérer un volet caoutchouc.

Dans la même période, l'intérêt du CLD pour l'industrie du plastique mène des industriels en mission dans la région de Oyonnax en France. Surnommée la « Plastic Valley » de l'Europe, on y retrouve 30 000 emplois liés à l'industrie du plastique. La région s'est dotée d'un centre de formation qui intègre les différents niveaux d'enseignement (universitaire y compris), en plus de diverses infrastructures offrant une gamme de produits et services à l'industrie (centres de recherches, de prototypage, d'essai et de veille technologique). « L'exemple de cette région, dit notre interlocuteur, a permis de développer une stratégie de développement économique reliée au secteur des polymères dans la région de l'Estrie et dont la pièce maîtresse sera le Centre intégré de formation. »

Le Centre intégré de formation. « Pour accélérer le projet, on a bâti un « Plan de visibilité » et on a misé sur une participation plus grande du privé en organisant une campagne de financement auprès des industriels de l'Estrie. C'était la meilleure façon de démontrer au gouvernement qu'il s'agissait d'un projet d'importance pour la région », explique notre interlocuteur. Cette campagne a permis de recueillir 1,4 million de dollars, dont 654 000 \$ proviennent des entreprises et le reste, de la ville, du CRD et de la commission scolaire des Sommets, ce qui représente environ 25% du budget de la première phase.

La construction du Centre de formation dans le parc industriel de Magog devrait se terminer à l'été 2005. On y offrira trois programmes de formation professionnelle touchant au secteur des polymères et ultimement, avec la seconde phase du projet, le Centre offrira trois programmes supplémentaires. « Nous avons fait en sorte que cela soit un projet en formation professionnelle prioritaire en Estrie. Les entreprises ont dû clairement démontrer qu'elles avaient besoin d'un centre de formation », conclut notre interlocuteur.

Le Service intégré du bois de l'Estrie (SIB)

La consultation régionale. Mis en place en 2001, le SIB a d'abord produit un plan d'action sur la base d'une consultation régionale afin de se doter d'une planification stratégique pour l'industrie de la forêt et de la transformation du bois. « L'idée d'une concertation de l'ensemble des gens du milieu autour de ce plan visait à amener l'adhésion des acteurs régionaux au projet », selon le coordonnateur du SIB. Lors de cette consultation régionale, des industriels, des chercheurs et des représentants de ministères furent consultés afin de valider les orientations, les objectifs et les stratégies afin de prioriser les démarches à entreprendre.

Les réalisations du SIB. Le Service intégré du bois a, entre autres, contribué à assurer la pérennité du Comité estrien de recherche sur les feuillus, en appuyant sa transformation en Chaire de recherche industrielle à l'Université de Sherbrooke. Il a également contribué à la certification des pratiques forestières. De plus, la mise en place d'un réseau de scieries en maintenance préventive, en collaboration avec le MDER et EQ, permettra de sensibiliser le personnel des scieries à l'importance de la maintenance préventive. La valorisation des pièces de petites dimensions de feuillus durs et de pins est également un dossier mené par le SIB, permettant d'exploiter les pièces de bois de petites dimensions non utilisées, par le biais de projets en économie sociale. Le SIB collabore également avec le Centre de transfert technologique Microtech à l'utilisation par impartition d'un logiciel en entretien préventif par les entreprises de la région. Pour ce qui est des projets en formation, le SIB travaille en concertation avec la commission scolaire des Hauts-Cantons afin d'obtenir une nouvelle carte de formation professionnelle en finition de meubles, ce qui permettra aux industriels de la région d'avoir du personnel formé. Le SIB a également collaboré avec Emploi-Québec lors de la promotion des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) auprès des industries de la région.

La survie du SIB. Le Service intégré fonctionne grâce à une entente spécifique de cinq ans qui se terminait en juin 2003. En raison des élections provinciales, du changement de gouvernement et de la création des CRÉ, il a été impossible, explique le coordonnateur du SIB, de négocier une seconde entente spécifique. Ce sont donc les industriels et les organismes de la région qui, pour maintenir le SIB en vie, ont financé l'organisme jusqu'en juin 2004 et les mois suivants. Toutefois, à l'automne 2004 on nous confirmait la possibilité d'une nouvelle entente spécifique de cinq ans avec la CRÉ, ce qui assurerait la survie du SIB. À ce propos, le coordonnateur du SIB nous dit : « Il existe une cohésion à l'intérieur de l'industrie de la forêt et de la transformation du bois qu'on ne retrouve pas dans d'autres secteurs. Cette cohésion est là parce que l'industrie s'est donné une structure, le Service intégré du bois ».

- **Des expériences de formation aux compétences de base dans deux entreprises de localités différentes**

Parallèlement aux expériences touchant des secteurs entiers comme ceux dont nous venons de parler, diverses expériences de formation ont lieu dans des entreprises spécifiques. Le parallèle entre des expériences de formation aux compétences de base dans deux usines de localités de la région est intéressant car il démontre que la réalité régionale n'est pas nécessairement un facteur décisif dans la dynamique de formation en entreprise. Les deux expériences ont eu lieu la même année, dans des localités relativement proches (East Angus et Coaticook) et ont fait appel à la même commission scolaire, mais dans des usines et des localités présentant des profils différents expliquant en partie l'adhésion différente des populations locales autour de ces projets.

Prenons d'abord l'expérience de la papetière *Cascades à East Angus*. Ce projet s'est finalement avéré un succès, quoique plusieurs facteurs jouaient en sa défaveur. Ainsi, l'entreprise n'avait pas suivi la vague de sensibilisation lancée par Emploi-Québec, il y a quelques années, sur l'importance de la formation pour les entreprises : la formation s'effectuait « sur le tas ». Les relations de travail n'étaient pas très bonnes et il y avait une forte culture ouvrière où « on ne cherche pas à devenir contremaître », nous diront des intervenants du projet.

La structure mono-industrielle de la ville pourrait aussi expliquer le faible niveau de culture de formation dans cette entreprise, selon un conseiller en main-d'œuvre de la localité. En effet, un tel type d'entreprise développe souvent des habitudes de sélection sur la base des liens de parenté, ce qui ne privilégie pas la scolarité et se reflète dans la relation qu'entretiennent les travailleurs et travailleuses avec l'école. En quelque sorte, le modèle mono-industriel dévaloriserait les diplômés. « Dans les années 80, les entreprises ont commencé à prendre conscience que le marché devenait plus concurrentiel et que la sélection devenait un enjeu majeur, ajoute-t-il, en même temps, avec les coupures de postes, les employés ne savaient plus s'ils allaient prendre leur retraite à *Cascades*, ce qui les a incités à regarder la formation de façon plus positive qu'auparavant. »

Avec cette culture en toile de fond, *Cascades* embauche un responsable de la formation. « Celui-ci se propose d'abord de faire le bilan de la formation du personnel pour ensuite monter des programmes de formation de niveau DEP²³ dans l'entreprise, selon le modèle allemand où l'école vient en entreprise. [...] Or, dans la première phase du projet où il s'agit de faire le bilan de la formation du personnel, le Fonds national coupera la partie de la subvention demandée pour les rencontres avec les employés, ce qui viendra compliquer les choses », nous dit le responsable.

Une conseillère de la Commission scolaire des Hauts-Cantons a donc dû rencontrer les travailleurs directement dans l'usine. Or, selon le responsable de la formation de l'usine, la venue d'une personne de l'extérieur a sûrement joué un rôle positif dans l'expérience. De plus, un travailleur a représenté le syndicat dans ces rencontres et celui-ci s'est avéré un élément clé du succès du projet. « Sans l'appui du syndicat, nous n'aurions jamais réussi à partir cette

²³ Sur ce, le responsable explique qu'une des problématiques dans le secteur des pâtes et papiers vient du fait qu'il existe trois diplômes (DEP, DEC et AEC), mais qu'il n'y a pas de dialogue entre les ordres d'enseignement. Il n'existe pas non plus de comité paritaire sectoriel, mais uniquement un comité patronal, le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ).

formation. [...] L'idée que nous ne faisons cette formation ni pour l'entreprise, ni pour le syndicat a sûrement aussi aidé à la faire accepter par les travailleurs », ajoute-t-elle.

Par ailleurs, la formation s'est donné à l'extérieur de l'usine (et en dehors des heures de travail) pour éviter que les travailleurs ne soient identifiés. D'une durée de 90 heures durant l'année 2003-2004, elle s'est donnée en six blocs de 15 heures, à raison de trois heures par rencontre. Avec 16 participants, aucun n'a abandonné. La formation a par ailleurs été donnée par un centre d'alphabétisation.

L'évaluation de la formation, faite en groupe, a été très positive : au-delà de la motivation monétaire, les travailleurs disent pouvoir maintenant lire les consignes au travail, écrire des rapports et lire le journal. « Certains ont remplacé leur femme pour faire les devoirs avec leurs enfants. C'est ce que j'ai vu qui les rendait les plus fiers », raconte la conseillère. La formation leur a donné confiance au niveau des habiletés de communication et la capacité de s'exprimer. Voilà donc, une expérience de formation qui s'est avérée positive malgré les embûches du départ.

L'usine de textiles *Sheird* à Coaticook a mis en place un projet de formation aux compétences de base avec la commission scolaire des Hauts-Cantons. Si la ville de Coaticook peut ressembler à East Angus en terme de développement industriel, la différence vient du fait qu'il n'existe pas de très grosses usines comme celle de *Cascades* d'East Angus comptant quelque 300 employés. À Coaticook, on trouve plusieurs usines de meubles dont certaines appartiennent au même propriétaire (*Groupe Cabico*), de même que plusieurs usines de textile. À l'usine de textiles *Sheird*, la demande de formation est venue de l'employeur pour faire face à la fermeture d'une section de l'usine où se trouvaient des employés, hommes et femmes, peu instruits et difficiles à relocaliser. Contrairement à East Angus, où l'expérience est restée à l'intérieur des portes de l'usine, l'expérience de Coaticook a reçu beaucoup de publicité et semble vouloir se multiplier dans les autres usines de la ville. D'abord entièrement financé par le MEQ, le projet a aussi eu l'appui du CLD et du CLE et a reçu une subvention du FNFMO. (Voir l'encadré ci-contre.)

L'Estrie fait figure d'une région où la gouvernance de la formation se fait à un niveau local. Les projets émanent le plus souvent de demandes d'entreprises locales et sont gérés en collaboration avec les organismes locaux, CLE et CLD. On note une très forte présence des commissions scolaires dans tous les projets, ce qui explique sans doute le fait que les projets se soldent souvent par la mise en place d'un centre ou d'un service relié aux institutions d'enseignement. Pourtant, là comme ailleurs en région, les centres de formation manquent dramatiquement d'élèves. Mais, en collaboration avec les entreprises des secteurs forts de la région et d'Emploi-Québec, on réussit à mettre en place des formations répondant aux besoins des entreprises pour le bénéfice d'apprentis adultes.

Un projet de formation de base à l'usine de textiles Sheird de Coaticook

Le projet de formation de base a d'abord été présenté à tous les employés lors d'une seule rencontre, de façon à ce que les gens ne se sentent pas ciblés. Le syndicat a aussi été présent dès la première rencontre et a pris le leadership du projet. Cette façon de fonctionner a été facilitant, selon la conseillère en formation.

Lors de cette rencontre, les employés ont été invités à signaler leur intérêt envers la formation en alphabétisation. Alors que l'entreprise estimait que trois ou quatre personnes avaient besoin de formation, 44 des 60 employés de l'usine ont fait part de leur intérêt, sans qu'il n'y ait d'incitatif financier. La commission scolaire a ensuite évalué les compétences de base de ces employés de façon à déterminer un groupe en alphabétisation et un autre groupe un peu plus avancé.

Au moment de notre entrevue avec la conseillère en formation, le projet de formation de base à l'usine *Sheird* avait complété sa troisième année. Les deux premières années ont été exclusivement consacrées à un groupe de six personnes analphabètes. La troisième année, un second groupe a été formé avec les employés un peu plus avancés.

Les propriétaires de l'usine sont très fiers du projet, nous explique-t-on. Ils sont contents d'avoir réussi à maintenir des gens en emploi et fiers de l'impact du projet dans la région. « Cela a permis, raconte la conseillère en formation, de commencer à faire tomber les stéréotypes entourant les personnes qui suivent une formation en alphabétisation. Ils n'hésitent pas à témoigner de cette expérience auprès d'autres entreprises et à promouvoir le développement des compétences de base. »

En comparaison, si la Gaspésie-les-Îles a donné la priorité à la formation de base des adultes dans son projet, l'Estrie a plutôt donné la priorité à l'apprentissage à travers la mise en place de centres intégrés de formation ou de projets d'écoles avec alternance travail-études pour des populations de jeunes et d'adultes. Quoi qu'il en soit, la région a développé des liens avec les entreprises, qui sont souvent à l'origine des projets, quand elles ne les financent pas. De plus, malgré leur caractère local, un très grand nombre de projets acquièrent une portée sectorielle en s'associant aux comités sectoriels de main-d'œuvre. Nous analyserons finalement un quatrième cas, celui de la région de Laval, qui s'inscrit aussi dans un mode de gouvernance que nous qualifions de « locale » et qui développe également des liens avec les entreprises pour ses projets de formation.

3.2.2. Laval : une ville-région axée sur les partenariats d'affaires

Comme nous l'avons dit plus tôt, Laval a la particularité d'être une île, une ville, une MRC et de n'avoir qu'une seule commission scolaire francophone. Aussi, est-il difficile de clairement démarquer les acteurs régionaux des acteurs locaux. D'ailleurs, un des principaux partenaires d'Emploi-Québec à Laval s'occupant des questions de formation est la Chambre de commerce, généralement associée aux acteurs locaux.

Les projets de formation à Laval se caractérisent par leur focalisation sur la gestion des entreprises²⁴. Cela se vérifie dans le fait que les partenaires principaux d'Emploi-Québec sont la Chambre de commerce et d'industrie de Laval (CCIL) et Laval technopole qui chapeaute et opère le CLD. Un autre partenaire d'Emploi-Québec est Détail Formation, qui offre de la formation sur mesure dans le secteur du commerce de détail²⁵. Face à ces acteurs de la formation proches des milieux d'affaires, le mouvement communautaire tente tant bien que mal de prendre sa place, nous dit-on.

Deux stratégies ressortent des projets des partenaires d'Emploi-Québec. La première stratégie vise à former les gestionnaires; elle est d'abord liée à Laval technopole qui met en réseau des entreprises pour favoriser l'innovation. Cette stratégie est aussi liée au groupe Détail Formation, préoccupé par la formation des gestionnaires de commerces, ou encore au Centre d'excellence en commerce de détail (CECD), créé par le Collège Montmorency, pour former les gestionnaires dans ce type de commerces. La seconde stratégie est surtout liée à l'action de la Chambre de commerce pour assurer aux entreprises la main-d'œuvre nécessaire; elle comporte différentes mesures visant les clientèles potentielles de main-d'œuvre (immigrants, jeunes, travailleurs âgés, etc.). Comme dans les autres régions, ces stratégies répondent au contexte régional, comme nous aurons l'occasion de le souligner.

²⁴ D'ailleurs, la direction régionale d'Emploi-Québec de Laval axe ses services aux entreprises dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) : 84 % des interventions de la direction régionale touchent la GRH, par rapport à 59 % pour l'ensemble du Québec (Emploi-Québec, 2002-2003).

²⁵ Par ailleurs, les quatre commissions scolaires francophones se sont fusionnées en 1997, incluant par la même occasion les services aux entreprises, sous la bannière de Forma Clé, pour offrir de la formation sur mesure aux entreprises.

- **Une première stratégie visant la mise en réseau et la formation des gestionnaires**

La mise en réseau et la formation des gestionnaires représentent une stratégie importante des partenaires de Laval, autant dans le secteur du commerce de détail, lequel occupe une place prépondérante, que dans les secteurs manufacturiers et de la haute technologie²⁶. Pour les entreprises de ces derniers secteurs, Laval technopole est sans doute un organisme central ayant mis en place plusieurs projets de réseautage.

- **Le réseautage dans le domaine manufacturier et dans celui des technologies**

Laval technopole (LT) est un OSBL créé en 1995 et financé à 70 % par la ville pour développer l'investissement dans la région. Laval Technopole fait la promotion et l'arrimage des entreprises de Laval et cherche à répondre à leurs besoins spécifiques à travers un réseau de contacts. L'idée est de regrouper des entreprises en réseaux de production, grappes ou filières industrielles, afin de créer une synergie et des interactions bénéfiques, tant chez les partenaires que chez les concurrents d'un secteur d'activité donné. Le réseautage d'entreprises est un concept relativement nouveau qui permet de faire partager les idées, l'information et les meilleures pratiques dans une filière donnée (Hastie, 2003). L'approche par filières est privilégiée à Laval, notamment dans le secteur des biotechnologies et de la métallurgie.

Les secteurs des biotechnologies et de la pharmaceutique participent de façon significative au développement économique de la région de Laval. La région essaie justement de regrouper des entreprises à haute valeur ajoutée en filières industrielles pour stimuler ses entreprises. C'est ainsi qu'a été créée, par Laval Technopole, la *Cité de la Biotech* qui réunit 84 entreprises et institutions de recherche dans les domaines de la pharmacie, des sciences de la santé et des technologies médicales, dont l'*INRS-Institut Armand-Frappier*, *Algorithme Pharma* et *Shire BioChem*. Laval Technopole favorise donc les réseaux d'alliances stratégiques et veut aussi créer des liens étroits avec le milieu de l'enseignement²⁷ et de la recherche.

Un autre exemple concerne la création, en lien avec Emploi-Québec, d'un Regroupement d'entreprises du secteur des produits métalliques afin de permettre aux dirigeants d'entreprises d'échanger sur des problématiques communes. (Voir l'encadré de la page suivante.) Le secteur de la fabrication des produits métalliques comporte en effet le plus grand nombre d'entreprises (175) et d'employés (3344) du secteur manufacturier dans la région.

²⁶ Ainsi, on note qu'il y a deux bassins de main-d'œuvre à Laval : un bassin qualifié, oeuvrant principalement dans le secteur des technologies et un autre, moins qualifié, présent principalement dans les secteurs du commerce et de l'horticulture. Le secteur du commerce de détail est le secteur le plus important de Laval avec 22% des entreprises de la région (Léger Marketing, 2003). Notons que la haute technologie et la moyenne-haute technologie regroupent respectivement 13,9 % et 21,4 % des emplois de la région, comparativement à 10,1 % et 15,3 % pour l'ensemble du Québec (Conseil de la science et de la technologie, 2004).

²⁷ La région met aussi en place diverses mesures pour que le milieu universitaire se développe. Le vice-recteur de l'UQAM a le mandat de développer « la Cité du savoir », où les universités seront présentes avec l'arrivée du métro. Pour le moment, l'Université de Montréal a des locaux en face du Carrefour Laval. Quand à l'UQAM elle a des locaux dans le Collège Montmorency, mais elle compte ouvrir un pavillon à Laval.

Le Regroupement des Manufacturiers de la région de Laval : un partage d'expertises

Fondé en 2001, le Regroupement d'entreprises du secteur de la fabrication des produits métalliques, a été financé par Emploi-Québec et est coordonné par Laval Technopole. En 2002, le regroupement a décidé d'élargir l'adhésion de ses membres afin d'y inclure toutes les entreprises du secteur manufacturier sous le Regroupement des Manufacturiers de la région de Laval (RMRL).

Dans le cadre du RMRL, Laval Technopole regroupe une quarantaine d'entreprises pour faire de « l'apprentissage action » en réseaux d'intérêts communs (RIC)²⁸. Le but est de créer des petites cellules de travail regroupant entre 5 et 10 dirigeants d'entreprises du secteur manufacturier qui se ressemblent en termes de chiffre d'affaires et du nombre d'employés. Leur mission est de : « consolider un regroupement d'entreprises [...] qui coopèrent et partagent des expertises, accèdent à de l'information et à des ressources, afin d'améliorer leur compétitivité et faciliter la réalisation de projets communs. » (RMRL, 2003). Ainsi, des groupes de discussions peuvent échanger sur des problématiques communes telles que la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et sur des défis de gestion partagés tels la commercialisation des produits, les gains de productivité et l'innovation des procédés.

Un deuxième projet dans le secteur de la métallurgie, Innovation²⁹, a pour but d'analyser les innovations en terme de création de valeur dans ces entreprises pour appliquer le modèle aux autres secteurs d'activités. Une première étude effectuée en 2003 sur l'innovation et la notion de grappes industrielles pour la grande région de Laval-Laurentides-Lanaudière a fait ressortir, entre autres, que l'innovation majeure se retrouve dans les grandes entreprises mieux équipées ayant des centres de recherche et des banques de données. De son côté, la petite entreprise se base davantage sur l'information des clients et des fournisseurs. L'objectif serait de faire travailler ensemble, en « focus-group », les entreprises qui ont les mêmes leviers de création de valeur afin d'identifier des axes d'intervention et de concevoir un plan d'action, nous dit un responsable de Laval Technopole. Cette approche vise à créer des conditions favorables à l'émergence d'une culture d'innovation dans la région de Laval.

En formation, le rôle de Laval Technopole serait de développer chez les gestionnaires une meilleure vision de la gestion de leur entreprise : « Plus on «*coache*» un dirigeant, plus ce dernier va s'apercevoir que son entreprise a des faiblesses. C'est là que la formation de la main-d'œuvre va entrer en ligne de compte et qu'un plan de formation peut être développé », nous dit-on. D'autres organismes travaillent plus directement à la formation des gestionnaires, surtout dans le domaine du commerce du détail.

²⁸ Selon notre interlocuteur, cette expression provient d'un étudiant de maîtrise de l'Université Laval, Martin Clark, qui veut faire sa thèse sur le réseautage.

²⁹ Développement économique Canada (DÉC) a initié et contribué financièrement au projet et est associé avec Emploi-Québec et le MDER pour former une table avec les CLD, les commissaires industriels et le Conseil national de recherche du Canada (CNRC).

- La formation des gestionnaires dans le secteur du commerce de détail

Le secteur commercial (incluant le secteur du commerce de détail et celui de l'hôtellerie) représente 2674 entreprises et 28 258 emplois (Laval Technopole, 2004). Deux organismes ont relevé le défi d'offrir de la formation dans ce secteur : le Centre d'excellence en commerce de détail et Détail Formation.

Le Centre d'excellence en commerce de détail (CECD) a été créé pour former des gestionnaires de premier et de deuxième niveau en commerce de détail. Le CRD a pris l'initiative de ce projet et en a confié le mandat au Collège Montmorency. Le Collège a travaillé avec le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en commerce de détail, Emploi-Québec et quatre partenaires du commerce de détail : *Rona*, *Couche-Tard*, *Jean Coutu* et *les Ailes de la mode*, des PME sous bannières,³⁰ pour mettre en place une attestation d'études collégiales (AEC) en gestion de commerce. Cette AEC vise surtout à répondre aux problèmes de rétention des employés et de valorisation de la profession dans le commerce de détail. Ainsi, selon le comité sectoriel, en développant une formation qualifiante qui mène à une AEC, on pense donner à l'employé l'opportunité de développer une carrière sur la base d'une formation reconnue partout au Québec.

Le Centre d'excellence en commerce de détail (CECD) offrira, en 2004, cette AEC avec une partie de ses cours dispensée en ligne. (Voir l'encadré de la page suivante.) Notons aussi que pour accélérer l'obtention du diplôme, le Collège a reçu un octroi du MEQ pour développer des outils de reconnaissance des acquis tenant compte des expériences pratiques acquises en gestion de commerce de détail ou dans d'autres activités connexes. Notons enfin qu'une entente a été signée avec 25 cégeps pour que ceux-ci puissent offrir l'AEC en gestion de commerce.

³⁰ *Contrairement aux petits commerces qui n'ont souvent pas de plan de croissance, les bannières se préoccupent davantage de leur avenir et sont conscientes que leur croissance passe par la formation et le recrutement, nous dit la personne en charge du CECD. En travaillant avec les bannières, c'est une manière pour le CECD de rejoindre de plus petites entreprises.*

L'AEC en gestion de commerce : une formation souple avec un minimum d'encadrement

Il existait déjà une formation à temps plein en gestion de commerce dispensée par plusieurs cégeps, mais elle ne correspondait pas aux besoins des gestionnaires en emploi (gérants et superviseurs) qu'on pouvait difficilement libérer pour suivre ces formations. Ainsi, le Centre d'excellence en commerce de détail (CECD) a imaginé une formule hybride bien particulière à cette AEC. Une partie des cours sera donnée en classe par des formateurs, alors que l'autre partie sera dispensée en ligne.

Cette formule permet une souplesse au niveau des horaires, ce qui est souhaitable pour les superviseurs et les gérants déjà à l'emploi dans les commerces de détail. Les cours sont offerts en modules de quinze heures : le contenu théorique est transmis en ligne et le contenu pratique, comme les jeux de rôles, est donné en classe.

Lors des formations en ligne, il y a un tuteur par groupe de 20 personnes. Ceci représente un bon ratio, selon l'interlocuteur du CECD, qui avance que généralement les tuteurs peuvent s'occuper de plus d'une centaine de personnes dans les formations en ligne. Le tuteur devra communiquer hebdomadairement avec les apprenants pour connaître leurs difficultés afin de minimiser le décrochage.

Un autre partenaire offrant des formations dans le secteur du commerce de détail est l'organisme Détail Formation. Détail formation est un organisme sans but lucratif qui se donne comme mandat de former les propriétaires et gérants des PME sur des aspects touchant à la gestion d'un commerce de détail. L'organisme, qui existe depuis 1998, a démarré grâce au financement du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) avec un mandat de promotion de la formation. Son siège social est à Montréal où il travaille avec les commerçants du Plateau Mont-Royal, du Centre-Sud et du Mile-End notamment, mais il œuvre aussi à l'extérieur de la région métropolitaine. En 2002-2003, 35 entreprises ont participé aux activités de Détail Formation à Laval, pour une moyenne de 19 heures de formation. Parmi les programmes de formation sur mesure qu'offre Détail Formation, on compte des diagnostics d'entreprises, des services de clients mystères, des services de rédaction d'un manuel de l'employé, des outils de gestion, ainsi que du « coaching » personnalisé, ceci afin de répondre aux besoins précis des commerçants.

Dans la région de Laval, une première stratégie vise donc la mise en réseau et la formation des gestionnaires, avec l'idée qu'un gestionnaire compétent verra la nécessité de se préoccuper de la formation de sa main-d'œuvre. Une autre stratégie développée par les partenaires de Laval vise à assurer aux entreprises la main-d'œuvre nécessaire dans un contexte de pénurie.

- **Une seconde stratégie visant à assurer aux entreprises la main-d'œuvre nécessaire**

Depuis quelques années, les partenaires de la région de Laval se retrouvent devant une problématique de pénurie de main-d'œuvre qui pourrait être amoindrie, selon eux, par l'intégration des jeunes et des minorités culturelles ainsi que par des mesures facilitant la formation professionnelle. La Chambre de commerce et d'industrie de Laval (CCIL) a commencé à travailler sur la formation de la main-d'œuvre il y a environ quatre ans et, à la suite d'une subvention du FNFMO, a réactivé le comité formation-emploi, lequel s'est donné comme mandat de faire la promotion de la formation dans la région. Des outils ont été bâtis : pièce de théâtre interactive démontrant aux gestionnaires les conséquences de l'absence de formation, ainsi qu'un CD-Rom, « Forum témoignage », contenant des témoignages de dirigeants d'entreprises bien connus démontrant les bénéfices de la formation.

Par la suite, on s'est attaqué à la problématique de la pénurie de main-d'œuvre qu'on juge préoccupante. Lors des assises annuelles des affaires de la CCIL, on a abordé cette problématique sous cinq angles : la clientèle immigrante, les jeunes, les 45 ans et plus, l'organisation du travail et la conciliation travail-famille. Le conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) a aussi identifié les clientèles jeunes et immigrantes comme clientèles prioritaires.

Concernant la clientèle immigrante,³¹ Laval est la seconde région d'accueil au Québec après Montréal. Il y a beaucoup de progrès à faire au niveau de leur accueil et de leur intégration, selon la présidente de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval (CCIL). En deux ans, deux tables rondes ont eu lieu au sujet de la clientèle immigrante : deux projets en ont découlé. Le premier, « les Passerelles », consiste à schématiser les ponts existants entre les différents services aux immigrants pour leur faciliter l'accès à ces services. Un second projet financé par Emploi-Québec, « Intégration », vise la clientèle immigrante et les jeunes. « Le projet a d'abord pour but de recenser ce qui se fait au niveau de l'intégration des jeunes et des immigrants; il vise aussi à recenser les perceptions des employeurs face à cette clientèle afin de les outiller à abolir leurs perceptions négatives », dit l'interlocutrice de la CCIL.

De plus, pour que les jeunes s'initient aux instances décisionnelles, la CCIL vient de créer une catégorie de cotisation étudiante à moindre coût, pour leur permettre de participer aux activités de la CCIL. « Nous voulons créer l'arrimage entre les jeunes et les entreprises, leur permettre de rencontrer des gens d'affaires, leur faire comprendre que les réseaux sont importants », dit la présidente de la CCIL. Un autre projet de la CCIL, en collaboration avec le Forum Jeunesse régional, est la Table des jeunes dans les instances décisionnelles. Ainsi, selon les règlements de la CCIL, le regroupement de jeunes gens d'affaires, intégré à la Chambre, nomme trois jeunes pour siéger à son conseil d'administration. De son côté, le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) collabore avec des recruteurs d'entreprises depuis deux ans pour que les jeunes puissent se pratiquer à des entrevues de sélection.

³¹ La population immigrante représente 14,6% de la population de la région de Laval et a un taux de chômage de 14% par rapport à 9,2% pour l'ensemble des lavallois; ceux qui se sont établis à Laval entre 1991 et 1996 sont 51,2% à vivre sous le seuil du faible revenu (Blais, 2001; Journal Centraide, 2003) et enfin, la population immigrante est victime de discrimination en emploi, selon des données d'Emploi-Québec.

En parallèle, la CCIL travaille à la gestion de la relève et sur les écarts entre générations, entre autres pour garder les 45 ans et plus en entreprise; de plus, le prochain congrès portera sur l'alzheimer organisationnel.

Certains acteurs régionaux mettent le doigt sur un certain nombre de contradictions concernant le travail avec les clientèles jeunes et immigrantes. Par exemple, une représentante du Carrefour jeunesse-emploi souligne que malgré la pénurie d'emploi, le taux de chômage est élevé à Laval. Selon cette dernière, c'est qu'il y a beaucoup de PME à Laval et que l'intégration des jeunes dans ces PME n'est pas toujours évidente. « Les entreprises disent qu'il y a beaucoup de rotation des jeunes sur les postes d'entrées non spécialisés. Les jeunes ne sont pas toujours assidus et motivés et ils magasinent les emplois. C'est encore plus difficile si le jeune a des problématiques personnelles et qu'il doit être valorisé, car l'entreprise n'a pas de temps alloué à ça », ajoute-t-elle.

Selon la présidente du Syndicat des enseignants et enseignantes de Laval (SEEL-CSQ), concernant les besoins de main-d'œuvre très qualifiés, l'offre de formation de la région ne parvient pas à répondre à la demande. « Ainsi, pour le DEP, il y a des listes d'attente d'un an car il y trop de demandes, alors que dans d'autres régions les classes sont vides. Il y a des besoins de formation partout. Toutefois on ne peut pas ouvrir plus de groupes, il n'y a pas de locaux disponibles. » Pour faire face aux besoins de qualification, le SEEL revendique la mise en place de DEP à temps partiel. De plus, le discours des partenaires au conseil régional est unanime nous rapporte la même personne : « Gardez les jeunes dans les écoles et formez-les ».

Malgré une image de prospérité, plusieurs problèmes ont été soulevés par les intervenants de la région lors de nos entrevues. D'abord, Laval connaît le taux d'accélération de la pauvreté le plus élevé au Québec. Ainsi, entre 1990 et 1995, Laval a connu une augmentation de 41 % des personnes vivant sous le seuil du faible revenu. Laval connaît aussi un vieillissement très rapide de sa population (elle croît 2,5 fois plus vite que la moyenne provinciale). De plus, le portrait social des jeunes s'est alourdi depuis les dernières années. Ainsi, selon la directrice du CJE : « Les problèmes personnels des jeunes sont de plus en plus présents au niveau de la santé physique et mentale, de la toxicomanie, de l'itinérance et des gangs de rue. La référence a augmenté de 41% cette année notamment en santé et service social. Au niveau du décrochage scolaire, 42% des clients du CJE ne détiennent pas de DES. » Par contre, en 1996, le taux de fréquentation scolaire des jeunes de 15 à 19 ans s'est amélioré par rapport à 1991, et il est plus élevé que dans la Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal et qu'au Québec en général.

La région de Laval, classée comme région-centre, se démarque des régions-ressources et intermédiaires étudiées précédemment. Si ses besoins en main-d'œuvre hautement qualifiée se rapprochent des besoins des régions de l'Estrie et de l'Outaouais, elle n'a pas à souffrir comme ces dernières d'une sous-utilisation de ses centres de formation professionnelle, au contraire. Par ailleurs, cette région oriente clairement ses actions vers la formation des gestionnaires et la mise en réseau des entreprises dans un but d'innovations. À cet égard, Laval ressemble à d'autres régions qui se préoccupent d'innovation technologique et de mise en réseau des entreprises, comme c'est le cas en Estrie avec le développement d'un observatoire régional de l'innovation. Aussi sa tendance à travailler de façon très étroite avec les entreprises du territoire et la collaboration avec les comités sectoriels pour la mise en œuvre de projets la rapproche de l'Estrie.

En conclusion

Cette première analyse de nos études de cas portant sur les « projets » de formation des régions nous amène à revoir notre définition de « l'espace territorial ». Alors qu'à l'origine, notre étude avait l'objectif d'analyser les expériences « régionales » définies en fonction du territoire administratif qu'est la région, la réalité des « projets » sur le terrain nous a fait aborder l'espace territorial à partir des projets des acteurs. Nous pouvons ainsi reprendre la définition donnée par Jobert de l'espace territorial comme un milieu relationnel défini par la nature et les objectifs des projets ainsi que par les acteurs qui les portent.

Cette première analyse nous révèle des différences importantes au niveau des projets. Aussi, avons-nous pu concrètement distinguer des territoires ayant des modes de gouvernance plutôt régionale et d'autres plutôt locale. Nous avons pu parler de projets plus ou moins centralisés, sur la base, entre autres, des acteurs porteurs de ces projets (acteurs régionaux dans les premiers cas, acteurs locaux dans les seconds cas) et des objectifs des projets (certains à portée plus régionale, d'autres à portée plus locale). Aussi, concernant les modes de gouvernance locale, nous avons montré que les objectifs locaux peuvent ultimement avoir une portée régionale et que certains traits communs peuvent relier les projets locaux d'une même région entre eux, et leur conférer une portée régionale.

Cette première analyse nous a aussi permis de distinguer les projets quant à leurs objectifs. Un premier projet, celui de la Gaspésie-les-Îles, se donne un objectif de développement économique régional, un autre, celui de l'Outaouais, se donne comme objectif une restructuration des centres de formation sur son territoire alors que les projets à portée locale, ceux de l'Estrie et de Laval, se donnent plutôt des objectifs de développement d'entreprises ou de secteurs particuliers d'emplois sur leurs territoires.

Encore là, les objectifs et la nature des acteurs « porteurs » des projets définiront la vocation de ces projets. Les projets de la Gaspésie-les-Îles et de l'Outaouais sont des projets à « vocation scolaire » où l'école est la première interpellée comme dispensatrice de la formation. Dans les projets de l'Estrie et de Laval, bien que les deux régions mettent à l'avant-plan les entreprises dans leurs projets de formation, elles se différencient quant au type privilégié de formation. On peut caractériser les projets de l'Estrie comme des projets à « vocation scolaire » (l'école reste le lieu principal de formation même dans les projets d'alternance travail-école), et les projets de la région de Laval comme étant à « vocation mixte », certains plus portés sur une vocation d'affaires (l'entreprise comme lieu de formation), d'autres sur une vocation scolaire.

Ces différences quant à la vocation des projets territoriaux de formation s'expliquent en partie par l'identité des acteurs porteurs des projets, avons-nous dit. L'objet du chapitre suivant, portant sur le dialogue social territorial en matière de formation, sera d'analyser plus à fond le rôle des acteurs sociaux dans la mise en place et la poursuite des projets de formation sur le territoire. Ce sera aussi l'occasion de revenir sur un certain nombre d'éléments de cette première description de cas, que nous n'avons pas encore analysés. Ainsi en est-il de l'expertise qui se développe en région dans le domaine de la formation et qui constitue souvent un élément déclencheur des projets régionaux. Ce chapitre permettra d'analyser comment se construisent les relations entre acteurs sur le territoire pour permettre la conduite des projets de formation.

Chapitre 4 : Le dialogue social territorial en matière de formation

En abordant, dans ce dernier chapitre, le dialogue social territorial en matière de formation, nous voulons rendre compte des dynamiques d'action qui s'instaurent dans les territoires en matière de formation de la main-d'œuvre. Il s'agit d'analyser plus en détails comment les acteurs en région construisent les projets de formation.

Nous partons de l'idée que les projets de formation en région sont une « construction sociale »; ils sont le résultat du jeu de différents acteurs institutionnels tels les organismes gouvernementaux, les comités sectoriels de main-d'œuvre et les établissements scolaires qui, à partir d'une lecture du contexte du marché de l'emploi sur leur territoire (importance des emplois qualifiés, pénurie de main-d'œuvre, etc.) et donc de la demande de formation, négocient pour mettre en place des projets de formation. Il y aurait ainsi co-construction des projets de formation sur la base d'une négociation entre les différents acteurs régionaux¹.

La question posée est comment se constituent les collectifs d'acteurs dans la mise en place de projets? Qui sont d'abord les acteurs en matière de formation? Quelles alliances (partenariats ou conflits) se tissent entre ces acteurs dans la négociation des projets sur les territoires? Certains acteurs sont-ils plus prioritaires que d'autres dans la négociation, et cette priorité définit-elle des modes d'action particuliers sur les territoires? Finalement comment se construit la relation de confiance entre les acteurs sur un territoire?

Il est certain d'abord que la déconcentration² des services de l'État au niveau régional et dont nous avons fait l'historique au chapitre deux, a donné naissance à une foule de nouveaux acteurs qui tentent de mettre de l'avant des actions adaptées aux réalités des territoires. On a vu, à travers nos études de cas, que différents ministères régionaux pouvaient être appelés à se coordonner pour des projets touchant la formation de la main-d'œuvre. Par exemple, dans le projet gaspésien, le ministère du Développement économique régional (maintenant MDERR) a été un des acteurs clés en amont du projet de formation dans sa recherche de diversification de l'économie. Partout, dans les projets de formation de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de projets à portée régionale ou locale, les bureaux régionaux du ministère de l'Éducation et d'Emploi-Québec ainsi que les CRD (maintenant CRÉ) sont des acteurs importants. Les CLE, les CLD et les chambres de commerce, eux, agissent plus souvent au niveau local.

Or, une mesure de l'efficacité du mouvement de déconcentration serait le fait qu'il a amené les groupes à agir collectivement. Tous les projets territoriaux examinés font part, quoique à des degrés divers, d'une nouvelle capacité d'action collective et de nouvelles relations entre les acteurs des différents secteurs de l'action publique. À cause du thème même de nos études, nous avons surtout examiné ces relations entre les secteurs du travail et de l'éducation. Ainsi, avons-nous fait part, dans les études de cas de la Gaspésie-les-Îles et de l'Outaouais, de nouvelles

¹ Les entreprises sont passablement absentes de cette construction dans certaines régions, mais on peut dire qu'elles sont présentes par la prise en compte de leurs besoins « supposés » en termes de pénurie, qualification, etc.

² Rappelons que Bertrand, Hillau et Richard (2003) distinguent la décentralisation, transfert de pouvoir de décision à une collectivité, de la déconcentration, transfert de pouvoir de gestion à des services de l'État au niveau territorial.

relations de confiance entre les acteurs de l'éducation et ceux de l'emploi. Au niveau local aussi, la mise en commun des problématiques amène une meilleure connaissance des objectifs de chacun, bonifiant ainsi l'action collective. Mais comment se met en place cette capacité d'agir collectivement? En d'autres termes, comment les acteurs sont-ils appelés à agir collectivement?

Dans ce chapitre, quelques constatations de nos études de cas sur les niveaux régional/local d'action mettront en évidence les logiques propres à chacun. Nous discuterons ensuite du rôle des acteurs collectifs dans la mise en place et la poursuite des projets territoriaux de formation. Nous examinerons³ ainsi tour à tour 1) comment prend forme la capacité d'action collective à l'intérieur des territoires en regard des expertises, compétences et réseaux d'acteurs mis en œuvre autour des projets, 2) comment se met en branle une représentation unifiée de l'action à l'extérieur du territoire et 3) comment s'articulent les différentes régulations (sectorielles et nationales, entres autres) sur les territoires.

- **Logique administrative et logique d'action collective**

Nous avons vu, à travers l'analyse de nos études de cas, que la logique de l'action collective en matière de formation de la main-d'œuvre ne saurait se réduire à la logique administrative de définition du territoire. La logique d'action peut se retrouver à un niveau régional ou infra-régional, local notamment, mais ce sont d'abord le sens et la portée des projets et les acteurs qui y sont impliqués qui définissent la logique du projet. Ainsi, en Gaspésie-les-Îles et dans l'Outaouais, le niveau d'action des acteurs impliqués (ministères régionaux, CRD) définit la région comme cadre d'action. D'un autre côté, en Estrie et à Laval, les acteurs à l'origine des projets et ceux qui les portent définissent des projets de formation plus localisés.

Aussi, les groupes qui initient les projets et le sens qu'ils donnent à leur action sont primordiaux pour qualifier les projets territoriaux de formation. Dans la région de Laval, par exemple, les principaux partenaires de la formation relèvent du milieu des affaires (Chambre de commerce et d'industrie de Laval et Laval Technopole), avec des objectifs clairement identifiés de formation des gestionnaires. En comparaison, en Estrie les projets sont souvent initiés par les collectivités locales – y compris les entreprises – pour répondre à des problèmes précis (exode des jeunes, pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs précis). Les décisions se prennent souvent en lien avec la promotion de l'école, par l'implication d'acteurs diversifiés, parmi lesquels l'acteur scolaire occupe une place importante à côté d'acteurs tels les CLE et les CLD. Par ailleurs, dans les deux projets « régionaux », les acteurs régionaux (ministères régionaux et CRD) joueront un rôle primordial. Pour la région de l'Outaouais, le projet ne devient régional que lorsque le nombre d'acteurs impliqués s'élargit au delà des seuls acteurs de l'éducation, avec l'implication du CRD. Mais tout régionaux qu'ils soient, les deux projets ont une portée différente, celui de la région gaspésienne mettant de l'avant un objectif de développement socio-économique, celui de l'Outaouais se proposant une restructuration des dispositifs scolaires.

Il n'est donc pas possible de définir les projets territoriaux de formation en fonction du seul niveau d'action territoriale au sens administratif du terme. Qu'ils soient locaux ou régionaux, les projets font appel à une diversité d'acteurs qui, ensemble, dans l'action collective déployée pour faire vivre le projet, lui donnent sens et portée. Ainsi ferions-nous nôtre une définition du

³ Rappelons que notre présentation s'appuie sur un certain nombre de dimensions de la gouvernance mises de l'avant par Le Galès (1998) : la dimension d'intégration interne, la dimension d'intégration externe et l'articulation des gouvernances.

territoire en tant que lieu d'échange social; différente, donc, d'une définition a priori de l'espace territorial à partir des seuls critères administratifs. Selon Jobert (2004 : 3), « les analyses des pratiques soulignent en effet la grande diversité des territoires [...] définie par la nature et les objectifs des projets, les acteurs qui les portent et l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir. Les uns et les autres sont dans des rapports de dépendance mutuelle : c'est le projet et l'action collective qui cimentent l'acteur et d'une certaine manière le font exister. »

Nous allons donc, dans ce chapitre, examiner comment l'action collective se structure sur le territoire, en regard des éléments permettant une capacité d'action collective à l'intérieur des territoires, pour ensuite examiner la dynamique de représentation de l'action à l'extérieur du territoire, et l'articulation des différentes gouvernances entre elles.

4.1. La capacité d'intégration interne

À propos des questions d'organisation des intérêts des acteurs dans un mode de gouvernance régionale, Le Galès (1998) parlera de la capacité d'intégration interne définie comme étant « la capacité d'intégrer les organisations, les acteurs, les groupes sociaux, les différents intérêts pour élaborer une stratégie commune ». Mais sur quoi repose cette capacité d'intégration?

Une revue des études nous permet d'identifier au moins deux composantes de cette capacité d'intégration interne. Picchieri (2002) note que dans les régulations qui ont pris la forme de la gouvernance le réseau d'organisations, plutôt qu'une seule organisation, devient l'instrument caractéristique de l'action collective structurée, à la fois pour définir les objectifs et les mettre en place. Quant à eux, Bertrand, Hillau et Richard (2003) parleront de la construction d'une nouvelle expertise en région définie comme partage de statistiques, d'études et d'analyses dans la prise de décision. Le processus de mise en réseau des organisations au plan territorial ainsi que de construction et de partage d'une expertise régionale en formation de la main-d'œuvre seront donc examinés à travers nos études de cas comme deux composantes de la capacité d'intégration interne.

4.1.1. La mise en réseau des organisations

La déconcentration des pouvoirs publics vers les régions à la fin des années 90 au Québec s'est traduite par la construction d'un système d'acteurs renouvelé en région et par de nouveaux modes de fonctionnement nous permettant de constater l'existence d'un nouveau réseau d'organisations sur le territoire. En effet, les bureaux régionaux des ministères possédaient autrefois chacun leur expertise (études, statistiques, etc.) qui font maintenant l'objet d'une mise en commun avec l'expertise des autres acteurs régionaux.

Dans le réseautage des organisations, soulignons le travail de concertation joué par les CRD (maintenant les CRÉ), à travers la création de comités ou commissions de travail aussi bien qu'à travers la signature d'ententes spécifiques, mettant à profit un réseau d'organisations sur le territoire. De plus, nous avons mis en évidence comment un partage d'expertises s'effectue maintenant aux différentes tables régionales où siègent des représentants des milieux de l'éducation et du travail. Habituellement appelées Tables MEQ/MESSF, du nom des ministères impliqués, elles réunissent des représentants des institutions d'enseignement et des services

d'emploi pour l'appariement des informations concernant la demande et l'offre de formation. Nous les examinerons plus loin sous l'angle de la mise en commun d'expertises.

Dans les cas de projets à portée régionale examinés dans nos études de cas, c'est d'abord à des niveaux supérieurs que s'activent les réseaux : à la Table Éducation-Outaouais, et à des rencontres interministérielles sur la diversification économique en Gaspésie-les-Îles. Le fonctionnement des CRD en tables ou commissions sectorielles a aussi souvent permis la mise en commun d'expertises. Ainsi, dans l'ensemble des régions, nous avons effectivement affaire à un fonctionnement en réseau des organisations. Une intervenante dans le projet gaspésien constatait par exemple que le ministère des Régions, maître d'œuvre du plan de relance, a joué un rôle de rassembleur et imposé un nouveau mode de fonctionnement : « Alors que les différents ministères fonctionnaient auparavant en silos, se repassant les dossiers à tour de rôle, le ministère des Régions impose un nouveau mode : il rassemble les différents intervenants à la même table et fait en sorte que les projets des différents secteurs soient regardés par tous les intervenants, ensemble. » Cependant, le nombre restreint d'entrevues pour nos études de cas nous a empêché d'examiner en profondeur le fonctionnement de ces réseaux.

Par contre, nous avons pu constater que c'est le plus souvent dans le travail quotidien autour des projets que les intervenants des différents secteurs apprennent à travailler en réseau et développent des relations de confiance. Toujours dans le projet gaspésien, une intervenante d'Emploi-Québec nous dit que le partenariat qui a pris place pour réaliser le projet est exceptionnel dans la région. Elle se souvient qu'auparavant, les milieux de l'éducation et du travail se parlaient peu et se jugeaient facilement, sinon se dénigraient. Ainsi, lors de la mise en place du projet de scolarisation, le milieu du travail craignait que le milieu de l'éducation y voit surtout des bénéfices financiers : « on va envoyer les gens en formation et s'il y a de l'absentéisme, ils vont fermer les yeux là-dessus », pensait-on. Les deux mondes se prêtaient des intentions qui sont graduellement disparues à force de se parler et de travailler ensemble. Ce partenariat a pris naissance dans le travail quotidien autour du dossier : « Appelés à travailler ensemble pour la scolarisation de la main-d'œuvre, beaucoup de travail de rapprochement s'est fait naturellement », ajoute l'intervenante.

Même son de cloche dans la région de l'Outaouais où les partenaires du milieu du travail et ceux de l'éducation se sont rapprochés depuis quelques années. Ainsi, selon le représentant du nouveau Service régionalisé, « il y a quatre-cinq ans, au début d'Emploi-Québec, les relations n'étaient pas aussi faciles qu'aujourd'hui, notamment à cause du sous-financement qui avait occasionné une diminution des achats de cours d'Emploi-Québec et donc une baisse des effectifs dans les centres de formation professionnelle. Mais les liens sont maintenant plus forts qu'à l'époque de la SQDM », dit-il. Aujourd'hui, l'entente spécifique portant sur l'offre de formation technique et professionnelle associe étroitement Emploi-Québec et le réseau de l'éducation. Les relations entre les deux réseaux se font quotidiennement.

Ailleurs, dans le cas des projets à portée « locale », la mise en réseau d'acteurs s'est structurée autour de certains organismes. Ainsi, dans la région de l'Estrie, le réseautage au niveau local s'est fait entre autres par l'exploitation des Comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). D'abord utilisés dans les entreprises pour répondre à des problèmes particuliers (changements technologiques, mises à pied, fermetures d'usines, etc.), les partenaires se sont dits qu'au lieu d'intervenir en mettant en place un CAMO après le problème, il serait souhaitable d'intervenir

en amont. « Nous nous sommes vite rendu compte que ce n'est pas quand le patient est en phase terminale qu'il faut lui dire de faire de l'exercice et de bien manger, nous dit un conseiller aux entreprises, puis on s'est aperçu que cette structure de concertation au niveau de l'entreprise pouvait être transposée à une région pour former des CAMO territoriaux [...] Les acteurs d'une région pourraient s'asseoir ensemble et se faire une vision des forces et faiblesses de la région, de ses opportunités et menaces, afin de faire un plan d'action pour en supporter le développement », complète le même conseiller. C'est ainsi qu'ont été mis en place des CAMO territoriaux⁴ qui sont à l'origine de différentes innovations de formation dans la région de l'Estrie telles les MFR au Lac Mégantic.

Selon un représentant du bureau régional d'Emploi-Québec, ce qui fait la différence en Estrie, c'est aussi la vieille pratique du « guichet unique »⁵ : « c'est-à-dire que lorsque l'on identifie le besoin d'une entreprise, on délègue à une même table le conseiller d'EQ, celui du ministère du Développement économique régional, celui de Développement économique Canada et l'agent du CLD. Donc on a l'habitude de travailler en partenariat, et chacun finance une partie du projet. C'est ainsi plus facile d'aider les entreprises qui sont alors volontaires pour embarquer dans des projets de formation », ajoute-t-on.

Par ailleurs, les professionnels des bureaux gouvernementaux de la région de l'Estrie nous parlent volontiers de leur action au sein d'associations professionnelles (l'AGRHE, une association d'intervenants en gestion des ressources humaines ou encore l'APDEQ, l'Association des professionnels en développement économique du Québec); ce sont des occasions de réseautage qui permettent de connaître les personnes clés dans la région, qui débouchent parfois sur des actions concrètes.

Laval étant une petite région, le réseautage en est facilité. Ainsi, nous dit-on, les liens entre les différents intervenants sont tissés serrés. En effet, étant donné que la ville est aussi une MRC, les partenaires sont souvent les mêmes à être sollicités aux différentes tables de concertation. Au niveau des organismes de développement économique, les membres des conseils d'administration sont souvent les mêmes. Par exemple, ce qui représentait un modèle unique à Laval, le comité exécutif du CRD, était auparavant le CA du CLD. De plus, aujourd'hui, les membres du CA de Laval Technopole sont à peu près les mêmes que ceux du CLD. Certains intervenants vont jusqu'à parler de liens « incestueux » entre divers organismes.

L'existence de réseaux d'organisation sur le territoire est donc à la base de l'action collective en faveur de projets de formation. Mais les réseaux d'organisation peuvent être marqués par certains conflits ou, au contraire, par certaines alliances.

⁴ Notre interlocuteur ajoute d'ailleurs : « Il y a deux régions qui se disputent l'honneur d'avoir mis en place le premier CAMO territorial, soit la région de Mégantic et celle de l'Abitibi. »

⁵ Il explique que ceci vient du fait que les acteurs du développement économique font carrière longtemps au même endroit, à cause du peu d'emplois de ce type.

- **Alliances et conflits entre acteurs**

L'analyse des alliances entre acteurs sur un territoire pourrait être poursuivie au-delà de ce que nous ont fourni nos entrevues pour qualifier le dialogue social. Notre analyse nous amène cependant à mettre en évidence des regroupements d'acteurs plus ou moins ouverts autour des projets de formation, ou encore des conflits entre groupes d'acteurs qui pourraient remettre en cause la pérennité de certains projets.

Ainsi, par rapport à la plus ou moins grande ouverture des regroupements d'acteurs dans certaines régions, des groupes se plaignent de ne pas avoir de pouvoir au sein des organismes de concertation régionale. Dans une région on nous dit que le Conseil régional des partenaires du marché du travail a peu de poids et que le vrai pouvoir se situe ailleurs. Le nombre d'entrevues effectuées dans nos études de cas ne nous permet pas de faire une analyse systématique de l'intégration des différents groupes sociaux dans les projets de formation, d'autant plus que les organismes tendent le plus souvent à donner une image positive de leur région et à en cacher les exclusions.

Cependant, nous pourrions avancer comme hypothèse que les régions les plus dynamiques sont celles où une diversité d'organismes se côtoient. C'est le cas en Estrie où on voit plus qu'ailleurs la présence des CLD sur des projets de formation, alors que dans une autre région, on dénigrerait le rôle joué par les CLD par rapport à l'esprit d'entrepreneurship. Toujours en Estrie, un organisme comme la Maison de l'industrie s'occupe de la formation des gestionnaires et collabore avec l'ensemble des autres partenaires régionaux. L'acteur scolaire a aussi un très grand poids et a su donner une certaine direction aux projets de formation en liant les besoins des entreprises à des projets de formation où l'école conserve une place centrale. L'Estrie pourrait donc être qualifiée de région « ouverte » à l'influence d'une diversité d'acteurs. Les conflits d'acteurs y existent aussi, mais un nombre diversifié d'organismes trouvent leur place au sein des projets, alors que d'autres régions sont plus ou moins ouvertes à une diversité de groupes. (Voir l'encadré ci-contre.)

Une diversité d'acteurs pour la mise en place d'une MFR en commerce et tourisme à Lac Mégantic

Le succès de la mise en place de la Maison familiale rurale en commerce et en tourisme à Lac Mégantic repose sur la diversité des acteurs du milieu et leur grande implication. L'intervenante de la MFR, originaire d'une autre région, avoue son étonnement devant la force des liens interpersonnels qui ont joué dans la réussite du projet.

La diversité d'acteurs. L'un des initiateurs du projet de MFR en commerce et tourisme est le responsable de l'organisme Rues principales. Il a cru au projet dès le départ et a convaincu plusieurs personnes d'y participer. Alors qu'il faut habituellement au moins trois ans pour bâtir un tel projet, la mise en place de la MFR s'est faite en une année, parce que tous les partenaires voulaient que le projet démarre rapidement. Le dépôt de l'étude de faisabilité, fruit d'un travail de collaboration entre les partenaires du milieu, a créé un grand pouvoir d'attraction envers la MFR.

À partir de ce moment, un appui financier inattendu des caisses populaires de la MRC du Granit a donné du sérieux au projet. Le responsable de Rues principales a parlé du projet à un président de caisse populaire qui, incidemment, porte le chapeau de père, de commerçant et de président de caisse. Il a donc été « accroché » à divers titres. La ville de Mégantic a de plus offert le bâtiment qui abritera l'école et l'internat. L'intérêt de la ville pour le projet peut d'ailleurs être associé au fait que la mairesse de Mégantic est une ancienne directrice de la commission scolaire de la région qui avait participé à la mise en place de la première MFR en agriculture et en foresterie; elle connaissait donc très bien le dossier. On le voit, il s'agit d'un milieu « tissé serré ».

En plus de ces divers acteurs, on souligne la collaboration du CLD, d'Emploi-Québec, de la SADC, du CSMO du commerce de détail et du CQRHT.

L'importance de la commission scolaire. La Maison familiale rurale en agriculture de Saint-Romain est la première école du genre au Québec. Sa mise en place a facilité la création de la MFR en commerce et tourisme, entre autres parce que la commission scolaire de la région, ayant déjà travaillé sur le dossier de la première MFR, était intéressée par le projet de cette nouvelle MFR. Notre intervenante explique que l'appui de la commission scolaire est essentiel lors du démarrage d'une MFR puisque sans elle la formation ne pourrait être donnée au Québec. À ce propos, on relate certains différends entre le CLD, l'un des instigateurs de la première MFR, et la commission scolaire. En effet, le CLD prône le modèle français des MFR qui comporte un apprentissage différent (le cours est basé sur l'expérience que vit le jeune en stage) de ce qu'on retrouve au Québec. Pour sa part, la commission scolaire doit respecter ce que prône le MEQ, soit un programme avec des règles de sanction.

Les conflits d'acteurs autour de projets pourraient être un critère déterminant pour leur pérennité. Ainsi, Le Galès (1998) dit que certaines villes sont caractérisées par des conflits structurels qui bloquent toute forme d'action collective. Aussi, existe-t-il des tensions entre les niveaux local, régional et interrégional; ce qu'on appelle les « guerres de clochers ».

En ce sens, l'ex-directeur de la chambre de commerce régionale en Gaspésie-les-Îles nous parle des difficultés de regrouper les chambres de commerce locales par MRC, alors que les chambres locales sont souvent trop petites pour vivre et se développer seules. Certains événements font l'objet de vives luttes pour savoir quelle ville les obtiendra. Dans certaines régions, les remises en question mutuelles foisonnent entre les acteurs locaux et les responsables régionaux, parfois soupçonnés d'instaurer un néo-centralisme à l'échelle de la région alors que ces derniers s'inquiètent de l'étranglement de vue des acteurs locaux, suspectés de ramener des problèmes généraux à des particularismes sans portée réelle. (Voir Ourliac et Pierron, 2003.) La mise en place des nouvelles CRÉ, donnant le pouvoir aux élus locaux, pourrait bien aviver ce type de conflits mais notre étude, s'étant effectuée dans le moment de transition entre les CRD et les CRÉ, ne peut amener de pistes de réflexion à ce sujet.

- **Acteurs et contexte de l'action collective**

Bien qu'ayant montré l'importance du réseau d'organisations comme instrument de l'action collective en région, nous n'avons rien dit de l'émergence des projets collectifs. Sont-ils plus souvent mis en œuvre à partir de directives extérieures ou naissent-ils de l'action collective, à partir de problèmes vécus par les groupes sociaux? Peut-on véritablement en parler comme d'actions collectives ou ne trouve-t-on pas généralement à l'origine ou en cours d'action des individus sur lesquels reposent les projets? Voilà deux questions souvent posées par les théories de l'action et du changement social.

En effet, l'impulsion au changement est souvent considérée déterminante dans les approches du changement social, quant aux chances de réussite du projet. Les tentatives de changement impulsées par le haut de la structure hiérarchique aboutissent souvent à des résistances et à des blocages plutôt qu'à des solutions. C'est ainsi qu'une étude du CSÉ (1998 : 37-38) a examiné la directive du MEQ de 1997 concernant la planification triennale régionale de la carte des enseignements en formation professionnelle et technique dans son Plan d'action *Prendre le virage du succès*; l'étude la considère imposée par le haut quant aux cibles, objectifs et partenaires du projet. La directive avait donc toutes les chances de rencontrer des résistances. On peut en effet expliquer le peu d'effet qu'a eu cette directive sept ans plus tard parce qu'il s'agit d'un ordre imposé. Mais il faut certainement remettre l'analyse de ce cas dans son contexte pour mieux le comprendre.

Comme on l'a vu plus tôt, la fin des années 90 est le moment clé de la régionalisation au Québec. Les propositions avancées par le MEQ ne peuvent alors que confronter l'ordre établi. On se retrouve en effet dans une situation de crise du financement du système d'éducation qui exacerbe la concurrence entre les institutions d'enseignement, qu'elles relèvent d'un même ordre d'enseignement ou d'ordres différents.

C'est dans ce contexte de crise du système de formation professionnelle que se met en place le projet de Service régionalisé en Outaouais. Pourquoi réussit-on à le mettre en place ici et pas

dans d'autres régions? Si certains intervenants de la région tentent de relier l'avancée du projet à la « volonté » de certains individus « porteurs » du projet, pour notre part, nous dirions que ce sont essentiellement de nouveaux éléments du contexte qui permettent au projet de prendre forme. Par exemple, dans cette région et à cette époque, la concurrence entre les établissements d'enseignement est mise en veilleuse grâce à un contexte de remplacement aux postes de direction des Centres de formation professionnelle par des personnes qui n'avaient pas vécu l'historique antérieur des conflits interinstitutionnels dans la région. De plus, bien que le projet ait été initié par les directeurs généraux de ces Centres, il s'est vite étendu à d'autres acteurs, à la Table Éducation-Outaouais notamment, « où l'on a essayé de penser au-delà des intérêts corporatifs », nous dit un intervenant.

Aussi, il apparaît que dans un contexte régional fonctionnant sur la base d'un réseau d'organisations prêtes à échanger leur expertise pour aller dans le sens du bien commun (et c'est le cas avec la mise en place de la Table Éducation-Outaouais), la même directive, plutôt que d'être vue comme un « ordre imposé », a été vue comme une « invitation à négocier de nouvelles règles » (Bourque et Thuderoz, 2002)⁶. Ainsi, un représentant à la Table Éducation de la région nous dit : « Que ce soit au niveau des ministères, des commissions scolaires, de l'université, des différents ordres d'enseignement, les partenaires ont tous démontré la volonté d'avoir une vision régionale commune qui soit structurée. Auparavant, chacun voulait aller chercher le plus de clients possibles en ayant une préoccupation de positionnement institutionnel plutôt que du meilleur service à donner. Maintenant, tout le monde accepte de partager des stratégies. [...] En travaillant en comités de gestion sur une analyse des préoccupations de chacune des organisations, cela permet aux gens d'être sensibilisés aux problèmes des autres. Il y a une tendance vers la mise à terre des cloisons pour voir ensemble comment on peut donner de meilleurs services. »

Donc, au delà des volontés ou qualités « individuelles », l'action collective doit d'abord s'appuyer sur un contexte qui donne des possibilités de négocier de nouvelles règles d'action, sans pour autant confronter les organisations impliquées dans le projet.

4.1.2. Le partage d'expertises en région

Parallèlement au réseau organisationnel, il apparaît que la construction d'une nouvelle expertise en région est un élément clé dans la mise en place des projets régionaux de formation. Cette expertise se définit comme « partage/intégration d'éléments d'une connaissance objectivée – statistiques, études, analyses – impliquant plusieurs acteurs dans la prise de décision » (Bertrand, Hillau et Richard, 2003). Notre étude nous amène à voir la mise en place d'une nouvelle expertise sur les questions d'emploi et de formation en région.

On a déjà parlé des tables de concertation sur les questions de formation et d'emploi et sur lesquelles siègent des représentants des milieux de l'éducation et du travail. Il s'agit de tables où on réunit les directeurs d'éducation des adultes des commissions scolaires et des collèges ainsi que des représentants des CLE et certains responsables du bureau régional d'Emploi-Québec. La première fonction des partenaires à une telle table est de s'entendre sur les besoins de formation

⁶ Par contre, nous pourrions avancer que l'invitation faite par le MEQ à la mise en place de projets-pilotes de fusion de la formation professionnelle et technique, lancée à la fin de l'été 2004 dans le cadre du débat sur l'avenir des cégeps risque d'avorter, à cause de ce contexte.

de la région. La table sert donc à Emploi-Québec ou aux CLE, qui font l'estimation annuelle des besoins et pénuries de main-d'œuvre, pour ensuite prendre des décisions sur les compétences à combler, donc sur les achats de cours qui seront faits, par Emploi-Québec ou les CLE, aux institutions d'enseignement.

Bien que certaines dissensions peuvent continuer à exister entre les milieux du travail et de l'éducation, on nous dit que ces tables ont généralement permis une certaine harmonisation des relations. Il s'agit en effet d'un premier niveau d'échange d'expertises où les milieux de l'éducation et du travail peuvent confronter leurs statistiques, mais aussi amener des éléments de contenu qualitatifs pour discuter les chiffres fournis. La nécessité de confronter les données de l'emploi et de l'éducation à ces tables amène parfois les bureaux d'Emploi-Québec à mettre en place des outils plus raffinés concernant l'ensemble de ces données, comme on l'a vu plus tôt. (Voir l'encadré ci-dessous.)

L'information sur le marché du travail (IMT) d'Emploi-Québec

Emploi-Québec est un producteur et diffuseur d'information sur le marché du travail. Cette information est disponible sur le site internet d'Emploi-Québec (www.emploi.quebec.net) ou dans les salles multiservices des centres locaux d'emploi. Elle s'adresse aux clientèles externes (chercheur d'emploi, étudiant, intervenant du marché du travail, conseiller en orientation, personnel enseignant) et aux clientèles internes (conseiller en emplois, personnel d'Emploi-Québec, agent d'aide à l'emploi). Voici certaines des publications d'Emploi-Québec.

Les perspectives professionnelles. Ce document est publié par tous les bureaux régionaux et contient des informations sur le marché du travail; il n'y est aucunement question de formation. Il fait connaître les métiers et professions d'une région qui offrent les meilleures perspectives d'emploi et brosse un portrait du marché du travail (nombre d'emplois, le taux de chômage, perspectives d'embauche, etc.) et de son évolution.

Les professions en demande. Ce document est publié par environ la moitié des bureaux régionaux et comporte *grosso modo* la même information d'une région à l'autre. Il mise exclusivement sur la demande de la main-d'œuvre. Il présente les professions qui sont le plus en demande dans la région avec les qualifications et compétences requises pour occuper ces postes. La plupart des régions font mention des diplômes requis, mais sans préciser si la formation se donne dans la région. Les sources d'information utilisées pour bâtir le document sont, par exemple, le nombre d'emplois vacants, le roulement de la main-d'œuvre, le nombre de chômeurs, les perspectives professionnelles, différentes études (les 50 professions d'avenir établies par le MEQ), etc.

Fiches professionnelles par occupation. Publié par seulement deux régions, ce document est un complément aux *perspectives professionnelles* et à *la liste des professions en demande*. Il offre davantage d'informations sur les caractéristiques, les exigences et les possibilités d'emploi de différentes professions ayant une importance particulière pour ces régions. Ces fiches présentent, entre autres, les principales tâches et fonctions d'une profession, les conditions de travail particulières, le diagnostic pour la région, les perspectives professionnelles à court et à moyen terme, des statistiques sur la profession, le profil recherché, les principaux secteurs d'emploi, etc.

Les fiches sectorielles. Quatre régions publient des fiches sectorielles qui servent notamment à appuyer le développement régional par une meilleure connaissance des secteurs d'activités de ces régions. Chaque fiche sectorielle comporte, entre autres, un portrait du secteur, la situation et l'évolution de l'emploi dans la région, les perspectives sectorielles régionales, la liste des principaux employeurs et les principales professions du secteur. Selon les régions, nous y retrouvons également la liste des programmes de formation offerts pour chaque profession et les établissements d'enseignement où se donnent ces programmes dans la région.

Le tableau de bord. Le tableau de bord est un outil qui permet d'avoir une lecture encore plus fine des besoins de formation. Il permet de rassembler à un seul endroit toute l'information concernant la demande de main-d'œuvre, l'offre de main-d'œuvre et l'offre de formation. Le tableau de bord permet un regroupement de l'information quantitative et qualitative pour favoriser les meilleures prises de décision en matière de formation professionnelle et technique. Emploi-Québec de l'Estrie a été le premier à réaliser un tableau de bord, suivi par la région de l'Outaouais. Voir le chapitre 3 pour plus d'information sur le sujet.

Parmi ces outils, on compte les « tableaux de bord » mis en place dans certaines régions comme l'Estrie ou l'Outaouais dans le but d'aboutir à des diagnostics partagés quant à l'adéquation formation/emploi. Ainsi, un responsable du tableau de bord de bureau régional d'Emploi-Québec en Outaouais souligne le caractère rassembleur de l'outil par rapport à la procédure précédente : « Ce qui arrivait souvent dans l'ancien "pattern", c'est que les institutions d'enseignement formulaient les demandes avec leur perception du marché du travail. Elles montaient leur programme puis souvent, c'était en bout de piste, après avoir formulé la demande, que ça revenait sur le terrain. Maintenant, on se parle tout de suite au lieu de travailler en silos. En mettant ensemble les partenaires pour réfléchir sur des données quantitatives ils ont une vision semblable du marché du travail, ce qui facilite la concertation et permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande. [...] La prétention qui est derrière ça, c'est que si on travaille en amont ensemble et qu'on développe le plus possible une perception commune des besoins et qu'on se partage plus l'information, on augmente nos chances de travailler de façon synchronisée et d'arriver à une même perception des besoins du marché du travail. »

À partir des tables de concertation et des outils diagnostics tels les tableaux de bord, il y a donc un échange de différentes données et d'informations statistiques qui autrefois relevaient de bureaux sectoriels au sein du gouvernement. À travers ces travaux, une constante revient toujours, soit la recherche d'une meilleure adéquation de l'offre de formation par rapport à l'emploi dans les régions. On se retrouve ainsi devant un consensus établi sur l'idée que l'offre de formation doit correspondre aux besoins du marché du travail. Aussi, l'école voit-elle ses objectifs clairement définis par les experts d'Emploi-Québec autour des besoins du marché du travail. Sur l'analyse des besoins ou de la demande de formation, l'expertise d'Emploi-Québec prévaut, et l'offre de formation tente toujours, tant bien que mal, de s'ajuster à la demande.

Aussi, bien que les entreprises soient passablement absentes des débats dans les régions, ce sont d'abord leurs besoins réels ou supposés en compétences qui priment lors des choix de programmes de formation dans les écoles. Or, moins souvent est-il question de revoir les problèmes de gestion de la main-d'œuvre, de recrutement ou d'organisation du travail et même de salaire, qui sont parfois la cause première de pénurie de main-d'œuvre dans certains postes. Pas question non plus de pratiquer une politique de l'offre de formation forçant les entreprises à s'ajuster à une main-d'œuvre plus qualifiée. De telles discussions nous semblent pourtant essentielles en période de pénurie de main-d'œuvre de plus en plus criante dans les régions. Nous y reviendrons.

La capacité d'action collective dans les territoires repose donc de plus en plus sur l'existence d'un réseau d'organisations plutôt que sur une seule organisation; elle repose aussi sur une expertise partagée entre les différentes organisations. En somme, elle ferait appel à de nouvelles compétences de coordination au sein des organismes régionaux, c'est-à-dire à la capacité de partager des expertises toujours plus diversifiées (voir Bertrand, Hillau et Richard, 2003).

4.2. La capacité d'intégration externe

Mais pour assurer leur pérennité, les projets ont besoin de moyens, financiers ou autres, et aussi d'une certaine reconnaissance face à d'autres projets concurrents. Pour cela, la gouvernance régionale doit développer, selon le Galès (1998) une « capacité de représentation à l'extérieur, de défense d'une stratégie, d'une représentation collective unifiée [...] afin de développer une capacité politique à extraire des ressources ». C'est ce qu'il appelle la « capacité d'intégration externe ».

Toutes les activités de publicité sur la formation dans les territoires, et elles sont nombreuses (colloques, sites WEB, CD-Rom, etc.), peuvent servir à différents niveaux à promouvoir les valeurs et une certaine représentation de la formation sur le territoire. Par exemple, la Table estrienne de formation continue s'est dotée d'un plan de communication pour promouvoir la qualification et la formation dans la région. Elle a retenu à cette fin les services d'une agence de communication. On songe aussi à réaliser un portail qui regroupe l'ensemble des informations sur la qualification, de manière à ce qu'il y ait une seule adresse. Une campagne de publicité à la télévision accompagnerait la promotion du site internet. Autre exemple, la Chambre de commerce et d'industrie de Laval (CCIL) a réalisé un CD-Rom, *Forum témoignage*, qui cherche à montrer aux entreprises que la formation, ça rapporte, en faisant parler des dirigeants d'entreprises bien connues, actifs à la CCIL et ayant de bonnes réalisations. Il s'agit de mousser

l'importance de la formation. Mais toutes ces activités ne vont pas nécessairement dans le sens de défense d'un projet territorial à l'externe.

Or, dans les projets examinés, certains avaient systématiquement développé des outils pour se donner une représentation collective unifiée du projet, et en faire la promotion à l'extérieur. Le projet gaspésien est à cet égard exemplaire, les acteurs régionaux profitant de toutes les tribunes pour en faire la publicité. Ainsi, la commission sectorielle de l'éducation du CRD a déjà présenté son projet au Conseil supérieur de l'éducation lors de son passage dans la région à l'automne 2003; elle a aussi officiellement demandé l'appui de la ministre déléguée des régions (aussi députée de Bonaventure) au projet. Par ailleurs, la commission a mis en place un Plan de communication auquel elle a dédié une ressource à temps plein pour les trois prochaines années; le plan de communication vise à mettre en réseau les organismes de formation de la région, à les outiller par rapport au projet et à publiciser leur action auprès de la population. (Voir l'encadré ci-dessous.)

Le plan de communication sur la valorisation et la promotion de l'importance de la qualification et de la formation en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine

Voici les objectifs du plan de communication tels que présentés en février 2003 :

LES OBJECTIFS

- Contribuer à développer ou à maintenir un climat propice à la formation et la qualification.
- Mettre en valeur et reconnaître le dynamisme du milieu de l'éducation et de la formation en région.
- Susciter l'engagement à long terme et la responsabilisation de toute la population à l'égard de la formation et de la qualification.
- Rehausser la culture de l'apprentissage et de l'emploi auprès de la population gaspésienne et madelinienne.
- Rejoindre les clientèles les plus démunies en les amenant à s'engager dans une démarche visant l'amélioration de leurs conditions de vie.

PLUS SPÉCIFIQUEMENT :

- Faire connaître les types de formation offerts à la population
- Accroître la visibilité des histoires à succès
- Rendre hommage aux individus, entreprises ou organismes qui s'approprient la démarche de formation et de qualification.
- Créer un effet d'entraînement auprès des organisations les amenant, elles aussi, à faire connaître et à développer leurs projets de formation ou de qualification.
- Redonner espoir à ceux et celles qui veulent améliorer leur qualité de vie par la formation ou la qualification.
- Véhiculer que le goût de l'apprentissage commence au berceau.
- S'engager dans un processus de prévention du décrochage et de l'analphabétisme.

De même, dans le projet de mise en place du Centre intégré en plastiques et caoutchouc en Estrie, les promoteurs du projet ont bâti, comme on l'a vu précédemment, un Plan de visibilité et lancé une campagne de financement auprès des industriels de l'Estrie. « À chaque fois qu'une contribution d'entreprise était faite, elle était annoncée publiquement, pour amener les élus à en faire une priorité régionale », dit un responsable du projet.

Évidemment, un des outils de promotion des projets concerne le lobbying politique. À cet égard, la couleur politique de la région peut compter pour faire valoir son projet. Ainsi, toujours dans le projet estrien du Centre intégré en plastiques et caoutchouc, les responsables avaient moussé le projet auprès du caucus des députés libéraux de l'Estrie avant l'élection provinciale; parmi eux, M. Reid, devenu par la suite ministre de l'éducation, en avait fait un engagement électoral. « Le dossier était une priorité au ministère, mais ça prenait une décision politique [...] on n'y échappe pas », conclut un intervenant.

Tous les projets ne réussissent pourtant pas à devenir une priorité gouvernementale. Ainsi, un répondant déplore que les projets comme la filière éolienne soient souvent vus comme des projets « d'aide au milieu » alors qu'il s'agit, selon lui, d'une opportunité stratégique de positionnement non seulement de la région mais de l'ensemble du Québec. Depuis 25 ans, nous dit le même intervenant, « ce qui n'a pas changé dans le développement économique régional, c'est qu'on doit passer par les maires. La priorité des maires, c'est ce qui se passe à l'intérieur de leur ville et maintenant on leur donne la CRÉ », déplore l'intervenant, qui y voit un obstacle au développement régional.

D'un autre côté, on peut prévoir qu'un projet comme le Service régionalisé de formation professionnelle en Outaouais reçoive une plus grande visibilité, maintenant que le gouvernement demande aux institutions d'enseignement de mettre en place des projets-pilotes de fusion des formations professionnelle et technique (*Le Devoir*, 20 août 2004). Mais en même temps, quand un tel projet prend une dimension plus large que la seule région dont il est issu, il perd alors son caractère strictement territorial et devient plus susceptible d'être influencé par des éléments extérieurs. Ceci a d'ailleurs été le cas au printemps 2004 lorsque le rapport Bédard, commandé par la Fédération des commissions scolaires du Québec et prônant la disparition des cégeps, a ralenti le processus des forums sectoriels prévus dans le projet de Service régionalisé de l'Outaouais.

Au total, on peut dire que parallèlement à la dimension interne d'intégration, faisant appel au réseautage des organisations et au partage d'expertises diversifiées, l'action collective territoriale doit développer une représentation collective unifiée du projet, tant à l'intérieur du territoire qu'à l'extérieur, afin de s'assurer des ressources nécessaires à sa mise en place et à sa poursuite. Par ailleurs, le mode de gouvernance territorial en développement doit s'articuler avec les autres modes de gouvernance, sectoriel et national notamment.

4.3. L'articulation des différentes régulations sur le territoire

Le développement d'un mode de régulation ou de gouvernance territoriale se fait en parallèle avec d'autres modes de régulation. En ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre, on peut se demander comment s'articule la gouvernance territoriale, avec la régulation des niveaux national et sectoriel. La gouvernance territoriale ayant pour but de rendre plus efficace l'action publique, notamment pour bonifier l'offre de formation en regard des besoins territoriaux, il convient d'examiner en quoi cette gouvernance répond à ses objectifs de décentralisation. Par ailleurs, au plan de la formation de la main-d'œuvre, d'autres organismes, tels les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), exercent un certain type de régulation. Quel est-il? Et comment les deux modes de régulation s'articulent-ils? Sont-ils plus ou moins intégrés?

• L'articulation des régulations régionales et sectorielles

Dans une recherche antérieure (Bernier et al. 2003), nous avons fait ressortir que si les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) remplissent différents types de fonctions, ils sont avant tout responsables de l'établissement de normes de qualification et de formation. Ainsi, outre la stratégie de diffusion d'informations sur les métiers du secteur (portails informatiques, promotion de l'industrie et des emplois, guide d'analyse des besoins de formation à l'intention des entreprises, etc.) et de l'offre de services de formation pour un certain nombre d'entre eux, la principale stratégie des CSMO consiste en la production de normes de qualification et de formation.

Les CSMO : une stratégie de production de normes. Concernant cette stratégie de production de normes de qualification et de formation, les comités sectoriels l'exercent de différentes façons, dont : 1) la participation à l'élaboration et à la révision des programmes de formation du MEQ, qu'il s'agisse des programmes réguliers (DEP-DEC) ou des programmes courts destinés aux adultes (AEP-AEC); 2) le développement de Programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) comprenant des profils de compétences et des guides de formation; 3) le développement de programmes de reconnaissance des compétences. Par exemple, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes situé à Gaspé a mis en place ces dernières années le processus de professionnalisation des pêcheurs et aide-pêcheurs. (Voir l'encadré page suivante.)

La professionnalisation des pêcheurs et des aides-pêcheurs; une réalisation du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes

Lors d'un forum du Réseau des pêcheurs et l'aquaculture du Québec (RPAQ), il y eut une recommandation pour la création d'un comité sectoriel; celui-ci a été formé en 1996 et son principal mandat concerne la professionnalisation des pêcheurs et des aides-pêcheurs.

Par la suite, la *Loi sur la professionnalisation des pêcheurs et des aides-pêcheurs* a été adoptée en 1999 et le règlement est entré en vigueur en 2001. À l'heure actuelle, seuls Terre-Neuve et le Québec ont une loi sur la professionnalisation au Canada. Dorénavant, tout nouvel arrivant dans le métier de la pêche au Québec doit suivre un DEP en pêche professionnelle.

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes porte le dossier. En Gaspésie-les-Îles, le Centre spécialisé des pêches (CSP) a développé les cours et assume l'encadrement pédagogique, alors que les commissions scolaires dispensent la formation.

Pour les pêcheurs et aides-pêcheurs déjà en emploi, il existe un perfectionnement qui se donne l'hiver avec le Centre spécialisé des pêches (CSP) à Grande-Rivière et dans les neuf (9) commissions scolaires du territoire, soit en Gaspésie, aux Îles et sur la Côte-Nord. Pour les pêcheurs, le perfectionnement dure 86 heures, pour les aides-pêcheurs, 180 heures.

Il s'agit donc de nouvelles normes concernant la qualification et la formation dans le métier des pêches, et le Comité sectoriel en a le mandat pour l'ensemble du Québec.

Comment s'articulent les mandats des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) avec ceux des bureaux d'Emploi-Québec en région dont le mandat concerne plutôt l'information sur le marché du travail régional? En général, les bureaux régionaux d'Emploi-Québec nous disent que les comités sectoriels sont peu présents en région, qu'ils n'ont pas de liens avec eux ou sinon, des liens ténus. Pourtant, outre le Comité sectoriel des pêches en Gaspésie-les-Îles, celui du textile à Drummondville et de la sidérurgie à Sorel-Tracy, plusieurs comités sectoriels se retrouvent dans la région de Québec (bois de sciage, aménagement forestier, transformation alimentaire) et plusieurs aussi à Longueuil ou Laval. Nos entrevues sur les liens des bureaux régionaux d'Emploi-Québec avec les comités sectoriels de main-d'œuvre ne nous ont pas permis d'approfondir la question, étant donné l'ampleur de l'information recherchée par ailleurs. Nous reprenons cependant certaines critiques adressées aux comités sectoriels. Selon les témoignages recueillis, la question des liens entre les régulations régionales et sectorielles aurait besoin d'approfondissement.

De façon générale, l'articulation des niveaux de régulation entre le sectoriel et le régional ne semble pas toujours évidente; ceci s'explique entre autres par la différence entre les objectifs des deux niveaux de régulation. Selon, le directeur d'un bureau régional d'Emploi-Québec, « Concrètement, ce n'est pas que les comités sectoriels n'ont pas de bonne volonté, mais dans l'opérationnel, ce n'est pas facile. Chacun a son mandat, et nous sommes chacun imputables de le mettre en œuvre. Nous avons à Emploi-Québec des résultats à atteindre pour l'aide aux entreprises et les CSMO ont aussi des attentes relatives au développement des normes professionnelles, des programmes de formation. »

Quelques fois, les liens entre les comités sectoriels et les régions sont analysés à travers l'implantation des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Ainsi, nous dit-on, « Les comités sectoriels identifient les normes et préparent les carnets mais tout le reste est pris en charge par le conseiller régional. » Comme on l'a vu plus tôt, dans une petite région on se plaint de ne pouvoir suivre le rythme d'implantation des PAMT et de ne pas avoir de moyens complémentaires pour le supplément de travail que cela représente.

Quant aux analyses effectuées par les comités sectoriels, les responsables régionaux s'en servent, mais les trouvent quelques fois trop globales du fait, par exemple, que certains comités regroupent plusieurs secteurs à la fois. Selon un autre intervenant, il y a une méconnaissance de la réalité de la région, ou encore des lacunes au niveau de l'action sur le terrain. Ainsi, dans une région, on nous raconte une divergence de fond sur l'analyse de besoins en conducteurs de camions : « Selon le comité sectoriel, il manque beaucoup de chauffeurs de camions. Mais selon nous, dans la région, il y a une problématique du marché du travail où les grosses compagnies syndiquées du transport sont allées en sous-traitance, ce qui s'est traduit par du travail sur appel, au salaire minimum avec des heures coupées. Le marché est difficile pour cette clientèle-là, ce qui explique la pénurie de main-d'œuvre. Le problème n'en est donc pas un de formation, mais de conditions de travail et c'est pour cette raison que nous ne formons pas dans le transport. » Souvent aussi, les bureaux régionaux parlent d'une vision « corporatiste » des comités sectoriels.

Cependant plusieurs comités sectoriels, le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et celui du commerce de détail, entre autres, déploient beaucoup d'énergie dans certains projets régionaux. Ainsi, des comités sectoriels s'activent pour mettre en place des programmes de formation, qu'il s'agisse de programmes scolaires, comme ceux de l'Estrie (MFR en commerce et tourisme, Centre intégré du plastique et caoutchouc et Service intégré du bois), ou ceux de la région de Laval pour la formation des gestionnaires en commerce de détail, sans compter les programmes en entreprise. (Voir l'encadré de la page suivante.)

Le Programme qualité de Tourisme Québec en Gaspésie; un projet en association avec le CQRHT

L'Association touristique de la Gaspésie (ATRG) entreprenait en 2002 un projet pilote visant à doter les entreprises touristiques de la région d'outils pour développer leurs ressources humaines (PDRH). Il s'agit de la première ATR à développer un tel projet. Le Conseil québécois de ressources humaines en tourisme (CQRHT) accorde un support technique pour le développement du projet, alors que les directions régionales d'Emploi-Québec le subventionnent.

Le projet visait à rendre les gestionnaires des petites entreprises de tourisme autonomes en matière de développement de leur main-d'œuvre, en les aidant à développer un Plan de développement des ressources humaines (PDRH). Après une première année de fonctionnement et devant les problèmes rencontrés, la stratégie de la seconde année du projet (2002-2003) prévoit de mettre plutôt l'accent sur le Programme qualité de Tourisme Québec.

Aussi, a-t-on supporté quelque six entreprises membres d'un « Club Qualité » pour implanter une démarche qualité en leur fournissant des outils pertinents. Malgré les difficultés de parcours⁷, l'ATR de la Gaspésie ouvre la voie à une démarche attirant l'attention d'autres associations touristiques régionales. Dans son rapport déposé en 2004, la responsable du projet concluait qu'outre l'objectif trop ambitieux du projet, les dynamiques socio-économiques parfois très différentes d'une MRC à l'autre rendaient le projet complexe à gérer.

Par ailleurs certaines régions, comme la Mauricie et Québec disent aller de plus en plus vers une approche sectorielle, c'est-à-dire en analysant les secteurs particuliers d'emploi. Sans doute que des recherches plus approfondies sur cette question permettraient des pistes de solution visant une meilleure articulation des régulations sectorielles et régionales.

Pour un comité sectoriel, avoir son siège social en région amène-t-il une meilleure articulation entre les différents organismes? Nous avons examiné le cas du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes établi à Gaspé. Les différentes associations de pêcheurs et d'industriels de la pêche sont réunies dans le Réseau des pêcheurs et l'aquaculture du Québec (RPAQ). Selon la responsable du comité sectoriel de main-d'œuvre, le monde de la pêche s'est développé en circuit fermé, sans grand contact avec les instances régionales. Dernièrement, certaines personnes ont demandé que le Réseau se rapproche des instances régionales pour défendre l'image du secteur. En effet, dit la responsable du comité sectoriel : « à l'heure actuelle, les retombées économiques des pêches sont aussi élevées qu'avant le moratoire sur la morue et la valeur des exportations a augmenté, mais on continue à voir le secteur comme un secteur en

⁷ D'autres expériences, par exemple de reconnaissance professionnelle (entretien ménager) et de formations en services à la clientèle (Clients Plus) du CQRHT, ont par ailleurs bien fonctionné.

déclin. Aussi la présence du comité sectoriel à Gaspé pourrait-elle aider à un rapprochement avec les partenaires régionaux. »

Les objectifs différents des comités sectoriels de ceux des instances régionales d'Emploi-Québec établissent des lignes de démarcation assez nettes entre leurs actions respectives. Certaines expériences de rapprochement se font mais il faudrait approfondir la recherche pour mieux connaître les conditions de ces rapprochements.

• L'articulation des régulations régionales et nationales

Lamanthe et Verdier posent ainsi la question de l'articulation des régulations nationale et régionale : « Le niveau régional n'est-il pertinent que pour assurer d'une manière plus efficace la mise en œuvre de politiques dont la conception, en particulier sur le plan normatif, resterait l'apanage du niveau national? » Foucauld et Thévenot demandent quant à eux : « Avons-nous besoin d'un État qui fixe des normes, des règles, des obligations et laisse les différents niveaux s'organiser pour respecter les normes, ou voulons-nous un acteur participant, co-auteur des politiques? » (in Lamanthe et Verdier, 1999 : 401).

Nous revenons à la question de fond : pourquoi déconcentrer les actions publiques de formation au niveau régional? La question de la régionalisation de la formation de la main-d'œuvre peut se poser selon deux problématiques. La première, celle de l'efficacité, est rattachée aux théories des choix rationnels et du management public, et vise l'adaptation de l'offre selon les besoins des entreprises et des individus. C'est la problématique des services d'emploi où, au Québec comme en France notamment, on cherche la meilleure adéquation entre formation et emploi. La seconde problématique, celle de l'action collective, est plus proche des thèses de la gouvernance centrée sur les acteurs locaux. Elle vise plutôt la capacité des collectivités locales à prendre des décisions et à orienter leur développement (Klein, 1995 :41). Dans un cas, il s'agit donc de la recherche d'une plus grande efficacité et, dans l'autre, d'une plus grande participation.

Bien que la déconcentration des services publics soit bien engagée pour transférer la gestion d'un certain nombre de services au niveau territorial, il nous semble qu'on est loin d'un véritable processus de décentralisation visant à transférer le pouvoir de décision aux collectivités locales.

D'abord, au niveau des programmes scolaires et de la carte des enseignements, on constate que le MEQ conserve l'ensemble des pouvoirs sur les dispositifs régionaux de formation. L'invitation récente à mettre de l'avant des projets-pilotes de fusion des formations professionnelle et technique se situe malheureusement dans un contexte de réduction des effectifs. Ceci nous fait dire que l'invitation serait pour les régions à gérer la crise de la décroissance scolaire plutôt qu'à vraiment acquérir les moyens de développer de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, la définition et la maîtrise des diplômes est toujours du ressort des instances nationales et il n'est pas certain que l'offre gouvernementale visant l'autonomie des cégeps et une plus grande flexibilité donnerait de réels pouvoirs aux acteurs régionaux sans compter le risque, maintes fois décrié, de la valorisation différenciée des diplômes des cégeps. De plus, l'élaboration de normes demeure au niveau national pour l'enseignement régulier et, au niveau sectoriel, pour l'apprentissage en entreprise.

L'analyse des plans d'action régionaux des services d'emploi démontre que ces plans reprennent généralement les grandes balises fixées par le plan d'action d'Emploi-Québec au niveau national. Donc, si la déconcentration des services d'Emploi-Québec favorise une adaptation plus efficace de l'offre de formation aux réalités régionales, c'est encore le niveau national qui fixe les grandes stratégies d'action. Une étude exhaustive reste à faire, nos entrevues n'ayant pas porté explicitement sur les liens entre le national et le régional.

Dans une région, on avance pourtant que la consultation des partenaires locaux commence à être remise en question : « Il y a trois ans, Emploi-Québec a tenu des réunions dans toutes les MRC et il a invité des gens (CLD, maires, préfets) pendant une journée pour se pencher sur le plan d'action régional en leur demandant quelles étaient les problématiques à retenir au niveau de la main-d'œuvre et de la formation. Ces problématiques ont ensuite été entérinées par le CRPMT. Par la suite, les CLE ont dû traduire leurs plans d'action locaux, en lien avec les grandes problématiques régionales. C'était un processus long et ardu. Je crois que cette année, avance notre répondant, on va retenir trois ou quatre grandes problématiques qui proviennent du national en les adaptant au régional. »

Par ailleurs, il faut questionner l'expertise qui se développe en région en ce moment. Les études, statistiques et analyses effectuées au niveau des régions sont-elles vraiment partagées ou ne servent-elles qu'à imposer une certaine vision de la réalité? Ainsi, comme le notaient Bertrand, Hillau et Richard (2003 : 12), l'expertise qui se développe en matière de grille de lecture de la demande et de l'offre de formation en région risque de produire un effet de « légitimation du pouvoir politique prenant appui sur les apports de connaissance de l'expert pour éclairer un fonctionnement social complexe ».

Autant de questions qui demeurent ouvertes pour l'instant, étant donné le caractère récent de la décentralisation des questions touchant la formation de la main-d'œuvre au Québec.

Conclusion

Ce chapitre portait sur la constitution des acteurs collectifs dans la mise en place de projets territoriaux. Nous avons analysé comment se fait, à l'intérieur du territoire, l'intégration des groupes et acteurs par des projets de formation, et comment ils élaborent des stratégies pour défendre leurs projets à l'extérieur du territoire.

Dans un premier temps, nous constatons que le réseautage et l'existence de compétences de coordination facilite l'intégration des groupes sur un territoire. Ce constat révèle l'importance de certains organismes régionaux (CRD/CRÉ, bureaux ministériels régionaux, etc.) ou encore de divers lieux de collaboration (tables, CAMO, etc.) qui favorisent l'action collective en région. Les régions se sont dotées depuis la fin des années 90 d'un réseau d'acteurs rendant possible l'action collective autour de projets de formation. Si les conflits ne sont pas inexistantes, ce qui nous a semblé primordial, au delà de la qualité des relations, est l'ouverture du réseau d'acteurs à une diversité d'intérêts sur le territoire. De plus, nous avons pu constater l'existence de nouvelles expertises en région par le biais d'un échange intense d'informations, d'études et de statistiques qui se fait maintenant entre des acteurs et des organismes qui travaillaient autrefois en silos. Là aussi, nous pouvons dire que les régions se sont dotées de l'expertise nécessaire pour prendre en main le développement de la main-d'œuvre sur le territoire. Par contre, notre analyse questionne

le discours dominant actuel sur l'adéquation formation-emploi. Nous y reviendrons en conclusion.

Nous avons également effectué une brève incursion sur les moyens adoptés par les régions pour défendre leurs projets à l'extérieur ainsi que sur l'articulation des différentes régulations sur le territoire. La différence entre les objectifs des organismes sectoriels et ceux des régions constituent le plus grand obstacle à surmonter. Pourtant, un certain nombre d'arrimages entre les objectifs des uns et des autres se font sur le terrain. Il faudrait les étudier plus à fond. Les liens entre la régulation régionale et la régulation nationale sont évidemment étroits mais il serait intéressant de poursuivre l'étude pour déterminer si le pouvoir d'action régional est subordonné au niveau national ou si, au contraire, il permet des innovations répondant aux besoins réels des régions.

Conclusion

La présente étude se voulait une étude exploratoire dans un domaine, celui des dynamiques territoriales de formation de la main-d'œuvre, sur lequel peu de recherches se sont penchées encore à ce jour au Québec¹. En première partie, nous avons dressé un portrait des enjeux soulevés par la formation en région, enjeux relevant tant de l'action publique des secteurs du travail et de l'éducation que des pratiques des entreprises. Nous avons aussi examiné comment, sur la base d'un certain nombre de politiques publiques dont s'est doté le Québec à la fin des années 90, un système renouvelé d'acteurs s'est mis en place pour prendre en mains la formation en région.

En seconde partie, nous avons exploré plus à fond certains projets de formation qui nous ont fait voir le territoire comme un milieu relationnel, défini par la nature et les objectifs des projets ainsi que par les acteurs qui les portent. Nous avons observé l'élaboration d'une gouvernance territoriale en matière de formation, en regard du partage de nouvelles expertises et du réseautage des organisations sur le territoire. La présente conclusion veut aller au-delà des constatations établies au fil de notre analyse pour, d'une part, questionner les grandes tendances et les enjeux identifiés de ce processus de décentralisation de la formation et, d'autre part, ouvrir des pistes d'analyse pour en poursuivre l'étude.

- **La régionalisation de la formation : une tendance de fond**

Dans la première partie de l'étude, l'analyse de l'évolution des politiques publiques dans les domaines de l'emploi et de l'éducation nous a fait constater que les questions de formation de la main-d'œuvre au Québec s'inscrivent dans une tendance de fond, celle de la régionalisation et de la déconcentration des services publics. Ces notions suscitent l'adhésion d'un nombre croissant d'organismes, de groupes sociaux et d'intervenants politiques, non seulement au sein de la société québécoise, comme le soulignait Collin (1998), mais dans plusieurs autres pays.

Ainsi, en France, Jacot et ses collaborateurs (2001) soulignent que la décentralisation du système de la formation professionnelle est un mouvement de fond qui s'inscrit dans la politique de décentralisation de la décision publique de l'État vers les régions, comme tentative de résolution de la crise de la gestion centralisée de l'éducation et de la formation professionnelle pour permettre l'adaptation au plus près des besoins de la population et des entreprises. Analysant les cas de la France et de l'Italie, Jobert (2000) avance que la substitution d'une politique centralisée à une politique de coopération entre acteurs liés au territoire devrait déboucher sur une plus grande efficacité de l'action publique. Si certains parallèles quant aux objectifs poursuivis par le mouvement de régionalisation de la formation au Québec et ailleurs ont pu être faits, il était cependant hors de nos objectifs de comparer l'état de la situation au Québec avec celle vécue dans d'autres pays; une telle étude pourrait s'avérer intéressante lorsque le processus de régionalisation de la formation sera plus avancé.

¹ À l'exception peut-être de l'étude de Robitaille (2002) qui analyse la région de l'Outaouais comme « région apprenante ».

Nous avons rapproché le mouvement de régionalisation et de déconcentration de la formation de la main-d'œuvre de la gouvernance régionale. Pour parler d'une nouvelle gouvernance au sens propre, il aurait fallu faire le tour, comme le propose notamment Le Galès (in Commaille et Jobert, 1998), d'une multiplicité d'acteurs (syndicats, coopératives, etc.) qui se mobilisent à la base pour définir de nouvelles régulations dans le cadre d'un projet collectif. Ou encore, prendre en compte, comme le suggère Lallement (1997), de nouveaux intermédiaires de l'emploi (entreprises d'insertion, organismes de formation, structures municipales d'aide à l'emploi, etc.) qui contribuent à la mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance de l'emploi.

Nous avons parfois mis en évidence le rôle de ce type d'acteurs, notamment dans le cas de la mise en place de nouvelles politiques de l'emploi répondant à des besoins locaux, mais le cadre de notre étude ne nous a pas permis de faire une analyse systématique de l'ensemble des acteurs sociaux qui prennent une importance grandissante dans ce nouveau modèle de gouvernance. Ceci reste donc ouvert pour des études ultérieures.

- **Perspective d'efficacité ou d'action collective**

La prise en compte de la question de la gouvernance nous a amenés au débat de fond concernant le pourquoi de cette nouvelle gouvernance. Ainsi, selon Le Galès (in Commaille et Jobert, 1998), la majorité des travaux liés à la théorie des choix rationnels et du management public ont relié la question de la gouvernance à un problème d'*efficacité*. Au plan de la formation de la main-d'œuvre, cette problématique de l'efficacité se retrouve, avons-nous vu tout au long de ce rapport, dans les actions publiques visant l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail, ce qui s'est traduit par une problématique d'adéquation formation/emploi sur le marché de la formation. Le traitement important réservé à cette problématique tout au long de notre étude est simplement révélateur de son importance au sein des actions publiques de l'emploi en région. Une autre problématique, celle de l'*action collective*, que nous avons tenté de mettre de l'avant dans cette étude, vise plutôt quant à elle la capacité des collectivités territoriales à orienter leur développement².

Nos études de cas montrent comment la déconcentration de l'action publique en matière de formation de la main-d'œuvre favorise le pouvoir des collectivités territoriales à orienter leur développement. Qu'il s'agisse du développement économique et social dans le cas de la Gaspésie-les-Îles, du développement d'un dispositif régional de formation professionnelle dans le cas de l'Outaouais, ou du développement de secteurs particuliers d'emplois dans les cas de l'Estrie et de Laval, notre étude fait montre de cette nouvelle capacité des acteurs du territoire à atteindre des buts définis collectivement.

Il serait intéressant d'approfondir notre étude pour examiner dans quelle mesure ces expérimentations font preuve d'une simple *déconcentration* du pouvoir de gestion à des services de l'État au niveau territorial, ou d'un processus plus large de *décentralisation* des pouvoirs de décision aux collectivités locales. Pour ce faire, il faudrait ouvrir l'analyse à d'autres acteurs que

² Au Québec, plusieurs études empruntent cette problématique. Voir entre autres l'article de Klein in Côté, Klein et Proulx (1995), celui de Hamel et Klein (in Proulx, 1996). Ainsi, selon Boucher, Favreau, Guindon et Hurtubise (2000), suite à la crise des années 90, un nouveau contrat de société sous-tend plusieurs expérimentations au niveau local et régional et de véritables filières se sont constituées autour des questions de l'emploi: 1) celle de la création et du maintien en emploi par le développement local et 2) celle de l'insertion en emploi par l'économie sociale.

ceux pris en compte ici, qu'il s'agisse des groupes d'économie sociale, des syndicats, des regroupements de jeunes ou d'autres groupes sociaux. La présente étude, qui se voulait exploratoire, s'en est tenue à l'analyse des rôles joués par les organismes intermédiaires responsables de la relation formation/emploi en région (CRD ou CRÉ, services régionaux d'emploi et CLÉ, établissements d'enseignement, etc.).

- **La question de l'adéquation formation/emploi**

Aussi, l'analyse des enjeux de la formation de la main-d'œuvre sur les territoires, effectuée en première partie de notre étude, reprend-elle l'analyse qu'en font ces mêmes acteurs institutionnels. Ces enjeux se situent principalement autour de la question de pénurie d'emploi et les actions publiques envisagées se retrouvent sous le paradigme principal de l'économie néo-classique, à savoir la recherche d'un équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Il s'agit alors de mobiliser les populations retirées du marché du travail (femmes, chômeurs, assistés sociaux), de favoriser l'immigration ou encore de mettre en place diverses politiques (comme celle du transport en région) visant à favoriser un retour de ces personnes sur le marché du travail. Appliquée à la formation de la main-d'œuvre, cette recherche d'équilibre se traduit par des objectifs d'adéquation entre la formation et l'emploi. De là, diverses études cherchant à prévoir les besoins en compétences sur le marché du travail.

La recherche d'une adéquation formation/emploi s'avère donc être le modèle prédominant des politiques publiques en matière de formation dans les régions. Or, une étude de Regini (1995) identifie deux principaux modèles d'éducation et de formation professionnelle et démontre qu'il n'y a pas de modèle « gagnant » mais que l'efficacité d'un modèle par rapport à un autre repose sur ses avantages en regard de la stratégie prédominante de compétitivité dans un pays ou une région donnée. Ainsi, parallèlement au modèle d'ajustement de l'offre à la demande, un autre modèle vise plutôt à générer une main-d'œuvre qualifiée, de façon à répondre à toute demande éventuelle. Si ce dernier modèle permet de constituer un réservoir de main-d'œuvre qualifiée favorable à l'innovation, il serait cependant moins bien adapté dans des marchés reposant sur un ajustement rapide à la demande, où la formation « sur le tas » en entreprise serait mieux adaptée.

Il y a donc place, dans les régions du Québec, à un débat de fond sur l'adoption de stratégies ou de modèles de formation adaptés aux spécificités régionales, alors qu'actuellement, un seul modèle prévaut : l'ajustement de l'offre de formation par rapport à la demande prévisible. Il y aurait lieu de se questionner aussi sur les limites des études prévisionnelles de main-d'œuvre. Par exemple, qui aurait pu prévoir, il y a seulement cinq ans, les besoins actuels de formation en Gaspésie, avant l'arrivée de la filière éolienne?

- **Une inversion de la relation offre/demande de formation**

L'adoption d'une telle problématique d'adéquation formation/emploi place le système d'éducation en état de dépendance par rapport au système d'emploi qui détermine les besoins du marché du travail, donc l'offre de formation des établissements publics. Alors qu'on a longtemps critiqué le système québécois comme étant un modèle où prédomine l'offre de formation par rapport à la demande, on peut dire qu'on a assisté dans la décennie 90, à une inversion de cette relation offre/demande de formation professionnelle avec des politiques régionales de plus en

plus dominées par la demande³. Ceci au moment où, face au problème de décroissance scolaire et à l'exode des jeunes des régions, un des principaux enjeux au niveau du système d'éducation est de maintenir les programmes, services et centres de formation sur le territoire.

Or, les orientations gouvernementales manquent de clarté dans ce domaine, le ministère de l'Éducation s'étant contenté, à l'été 2004, d'inviter les commissions scolaires et les cégeps à entamer des projets-pilotes pour éventuellement fusionner les formations professionnelles et techniques. Le projet d'un service régionalisé de formation professionnelle en Outaouais, analysé dans le cadre de cette étude, dévoile certaines difficultés de ce type de projet, dans un contexte de forte concurrence entre les établissements et les ordres d'enseignement. Certaines régions, l'Estrie notamment, semblent mieux tirer leur épingle du jeu en mettant de l'avant de nouveaux modèles pédagogiques et de nouveaux modèles d'écoles sur la base des besoins exprimés par le milieu.

- **Les entreprises et l'organisation du travail**

Une autre question soulevée par les politiques actuelles d'adéquation formation/emploi concerne le rôle dévolu aux entreprises dans le cadre de ces politiques. En effet, l'ensemble des actions visant la mobilisation des personnes aptes au travail et leur formation serait voué à l'échec si les entreprises ne réussissaient pas à terme à conserver la main-d'œuvre déjà en emploi. Une partie des actions publiques pour contrer les pénuries d'emploi concerne la promotion d'activités de gestion des ressources humaines visant le recrutement et la rétention du personnel des entreprises ainsi que la formation de leur main-d'œuvre. Ceci part de l'idée qu'il existe des bassins de main-d'œuvre disponibles à l'emploi mais que les conditions d'emploi et de travail nuisent à leur recrutement ou à leur rétention. Mais peu d'actions publiques, à notre connaissance, visent une amélioration de l'organisation du travail comme telle dans les entreprises.

Or, organisation du travail et formation vont de pair. En d'autres termes, on ne peut innover en matière de formation professionnelle en maintenant une organisation du travail traditionnelle. En ce sens, Chaumont a mis de l'avant dès 1985 la notion de « formation intégrée à la production » qui considère le travail, non seulement comme lieu d'utilisation des savoirs, mais aussi comme lieu de formation, dépassant ainsi les dichotomies entre modèle scolaire et modèle adaptatif, ou encore entre savoirs théoriques et savoirs pratiques (Chaumont, 1985). Un autre chercheur, Marc Maurice, mentionnait déjà en 1987 « l'effet formateur » de l'organisation du travail, imaginé à partir du modèle japonais où le processus de formation est intégré à l'organisation des entreprises et repose sur la flexibilité des emplois, la mobilité des salariés et la polyvalence, au sein d'une organisation du travail permettant échanges, réflexion et apprentissages collectifs (Maurice, 1987). Il faudrait donc penser la formation et l'organisation du travail de façon conjointe et, pour cela, développer une organisation du travail qui soit qualifiante, à l'encontre d'une organisation traditionnelle qui fait peu de cas des compétences des salariés (Bernier et Filion, 1992).

Si les questions d'organisation du travail sont d'abord l'affaire des entreprises et ne sont pas l'objet d'actions publiques, les politiques publiques touchant plus spécifiquement la formation

³ C'est aussi la conclusion d'une étude de Giffard (2000) pour la France. Une étude d'Agulhon (1997a) montre par ailleurs que si, au plan régional en France, les relations formation/emploi se déclinent en termes d'une définition de l'offre adaptée aux évolutions locales, au niveau national, on est passé d'une réflexion d'adéquation en termes quantitatifs à une réflexion en termes qualitatifs où les référentiels et les contenus de formation deviennent centraux.

pourraient, en revanche, avoir un effet de levier sur les pratiques des entreprises en matière d'organisation du travail. Ainsi, favoriser un modèle de formation qui ne se contente pas d'ajuster l'offre de formation par rapport à la demande des entreprises, mais qui vise d'abord à générer une main-d'œuvre qualifiée, pourrait inciter les entreprises à revoir leur organisation du travail pour l'adapter aux qualifications de la main-d'œuvre disponible. Les politiques publiques de formation peuvent donc être un levier puissant pour réorienter les choix des entreprises en matière d'organisation du travail. Il serait en tout cas contradictoire de promouvoir la formation sans promouvoir en même temps une organisation qualifiante et formatrice. Les travaux entrepris par le Fonds national sur ces questions risquent de soulever un important débat de fond. Il faudrait permettre une participation des régions, non seulement dans la mise en œuvre, mais aussi dans la conception des actions envisagées sur ces questions. Ceci nous ramène à la question de fond du projet concernant la pertinence du niveau régional d'action en matière de formation.

- **L'articulation régional/national**

Lamanthe et Verdier (1999 :401) posaient la question de la nouvelle gouvernance territoriale en matière de formation professionnelle en se demandant : « Le niveau régional n'est-il pertinent que pour assurer d'une manière plus efficace la mise en œuvre de politiques dont la conception, en particulier sur le plan normatif, resterait l'apanage du niveau national? » Au Québec, en analysant les ententes-cadres des régions pour un horizon d'environ cinq ans, Dionne (in Côté, Klein et Proulx, 1995) constate « une forte uniformisation des problématiques régionales de développement. » De même, en analysant les plans d'action régionaux des services d'emploi, avons-nous constaté qu'ils reprennent le plus souvent les grandes balises fixées au niveau national. Nous suggérons alors d'approfondir cette analyse.

Nos études de cas démontrent que les acteurs territoriaux ont su prendre en main collectivement leurs problèmes spécifiques de développement et de formation. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés devant une panoplie de projets territoriaux de formation, certains se situant au niveau régional, d'autres au niveau local. De plus, loin de traiter de problèmes standardisés, imposés par le haut, les acteurs territoriaux ont su développer des perspectives d'action et des stratégies répondant à leurs propres besoins. Les objectifs et les résultats atteints par les projets territoriaux de formation témoignent d'une certaine autonomie des territoires pour définir leur problématique et leurs stratégies d'action. Il reste que ces stratégies sont le plus souvent encadrées par les grandes balises d'action définies au niveau national. Par contre, on a vu en Gaspésie-les-Îles, les bureaux régionaux d'emploi développer de nouveaux programmes liés à l'obligation de se former, répondant ainsi aux besoins spécifiques de la région. La régionalisation du domaine de la formation est un processus récent et il vaudrait la peine d'approfondir les moyens pris, ici et ailleurs, pour assurer une plus grande marge d'action aux acteurs territoriaux.

- **Le territoire comme milieu relationnel**

La diversité des projets territoriaux de formation mise en évidence dans notre étude démontre qu'on ne peut définir le territoire à partir du seul cadre administratif, mais qu'il est avant tout un milieu relationnel défini par la nature et les objectifs des projets, ainsi que par les acteurs porteurs de ces mêmes projets. On l'a vu, les objectifs des projets territoriaux sont diversifiés, allant du développement régional à la restructuration des dispositifs de formation professionnelle et à la mise en place de centres et services de formation pour répondre à des besoins spécifiques

sur le territoire. Notre analyse a aussi mis en évidence les vocations différentes des projets de formation dans les régions : certains sont à vocation scolaire, d'autres à vocation d'affaires, d'autres enfin à vocation mixte. De telles différences reposent avant tout sur qui sont les principaux acteurs porteurs de ces projets. Également, la configuration d'acteurs dans les territoires peut être plus ou moins diversifiée. À cet effet, on a avancé l'hypothèse que les territoires les plus dynamiques sont ceux qui s'ouvrent à une diversité d'acteurs.

Étant donné l'importance du rôle des acteurs, il faudra éventuellement enquêter dans les années à venir sur le passage des conseils régionaux de développement (CRD) aux conférences régionales des élus (CRÉ), changement qui pourrait amener un ajustement des dynamiques régionales de formation. Qu'est ce que le passage à un conseil d'administration composé principalement d'élus des municipalités et des MRC (maires et préfets) peut changer à la dynamique régionale en matière de formation? Une analyse approfondie des rôles et mandats des conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT) donnerait aussi un éclairage nouveau sur ces dynamiques de formation.

- **Nouvelles expertises et mise en réseau des organisations**

Deux éléments importants nous ont permis d'expliquer la capacité d'action des groupes et des organismes sur le territoire. D'abord la construction d'une nouvelle expertise territoriale, ensuite le réseautage des organisations sur le territoire. Nous avons commencé à analyser la façon dont se structure l'action collective sur le territoire. Nos quatre études de cas donnent une première analyse des relations entre les acteurs territoriaux en termes d'alliances et de conflits ainsi que des nouvelles compétences de coordination au sein des organisations. Un plus grand nombre d'études de cas centrées sur ces questions donnerait de nouveaux éclairages.

En particulier, on pourrait se demander, en partant d'une méthodologie des « cas contrastés » ou « méthode des différences » (Huberman, Miles, 1991 : 431), quels éléments principaux permettent d'expliquer la dynamique des régions en matière de formation. L'idée de base du présent projet était justement de comparer, selon cette méthode, un cas d'échec avec un cas de succès, dans une région similaire. Le peu de temps alloué à nos études de cas (deux mois par cas échelonnés sur un total de huit mois) a limité les possibilités de comparaison en la matière; il est en effet impossible de prédire la pérennité d'un projet et il faudrait effectuer des études longitudinales sur quelques années (par exemple dans le cas de la Gaspésie-les-Îles et de l'Outaouais, où il s'agit de projets en cours) pour approfondir l'analyse.

- **L'articulation régional/sectoriel**

Par ailleurs, une analyse approfondie de l'articulation entre la régulation régionale et la régulation sectorielle devrait être effectuée, sur une base plus large que celle dont nous disposons. En effet, bien que les mandats soient relativement différenciés entre le sectoriel et le régional, les principaux points de litige se situent en regard du mandat d'information sur le marché du travail qui leur est commun, en quelque sorte, mais selon des missions (normes professionnelles ou appariement offre/demande) et des découpages (sectoriel ou régional) différents. Une analyse des actions permettant un meilleur arrimage entre les missions de l'un et l'autre niveau serait intéressante à effectuer.

- **L'articulation travail/éducation**

Par ailleurs et pour terminer, l'articulation entre les services publics d'emploi et les institutions d'enseignement, quant à la détermination de l'offre de formation sur les territoires, aurait avantage à être approfondie par de nouvelles études. Bien que les relations entre les uns et les autres soient relativement harmonieuses depuis la mise en place d'Emploi-Québec, il ne faut pas oublier que c'est tout récemment qu'on a assisté à un renversement de la relation entre l'offre et la demande de formation professionnelle dans les territoires; on se retrouve donc en période d'expérimentation à ce sujet. En particulier, ce renversement s'est traduit par une mainmise de la demande sur l'offre de formation, ce qui place les institutions d'enseignement en situation de dépendance face aux services d'emploi. L'arrivée des nouveaux programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) rebute certains acteurs du milieu de l'éducation, dans une période où la clientèle scolaire est en déclin et où on remet en question l'existence de centres de formation professionnelle et technique. De nouvelles articulations peuvent sans doute être pensées entre les milieux du travail et ceux de l'éducation. De nombreux exemples de telles articulations sur la base de nouveaux liens école/entreprise ont été mis à jour dans cette étude.

Cette étude a exploré la dynamique des acteurs sociaux engagés sur les territoires face aux questions du développement, de l'emploi et de la formation. Elle nous en donne un premier portrait d'ensemble mais ces dynamiques sont jeunes et peuvent encore évoluer rapidement. En reprenant la typologie des modes de régulation de la formation professionnelle proposée par Maïten Bel (2003), on peut dire que si le Québec se démarque du mode de régulation marchande basé sur la régulation de la demande et de l'offre de formation par le jeu des mécanismes du marché, il emprunte à divers autres modèles à la fois. Il emprunte en particulier au modèle de la « planification » fondé sur l'hypothèse d'une adéquation possible entre la formation et l'emploi et où l'offre de formation doit s'adapter à l'emploi, modèle particulièrement présent dans les différentes régions du Québec. Ce modèle côtoie par ailleurs celui de la « régulation professionnelle » basé sur l'idée que les acteurs directement concernés sont le plus à même de gérer la relation formation/emploi, modèle à la base aussi bien des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) que du conseil des partenaires du marché du travail (CPMT) que des conseils régionaux (CRPMT). Cette étude a fourni les bases d'une meilleure compréhension du « modèle québécois » de formation professionnelle. Une mise en perspective de ce modèle avec d'autres modèles à l'étranger pourrait permettre une meilleure compréhension de notre système et des voies de solution envisageables aux problèmes soulevés.

Bibliographie

Bibliographie

Agulhon, Catherine. (1997a). « La construction des relations formation-emploi : des politiques variées à des niveaux différenciés », [5^e Journées de sociologie du travail, 5-7 novembre 1997, Université libre de Bruxelles], 20 p.

Agulhon, Catherine. (1997). « Les relations formation-emploi, une quête sans fin : les formations à la plasturgie », *Sociologie du travail*, numéro 3, p. 321-345.

Agulhon, Catherine. (2003). « Formation professionnelle en France : deux modèles en tension », dans Marcelle Hardy (dir.), *Concertation, éducation, travail : politiques et expériences*, 53-82. Sainte-Foy : PUQ. p. 53-82.

Arrighi, J-J. et Gasquet, C. (2002). « Enseignement supérieur court et apprentissage. Les évolutions de la formation en régions », *BREF*, numéro 191.

Association des régions du Québec (2003). *Tout un monde dans les régions : actes du Congrès 2003*. Saguenay : ARQ.

Aydalot, P. (1986). *Milieus innovateurs en Europe*. Paris : Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), 361 p.

Baldwin, John R. et Peters, Valerie. (2001). *La formation comme stratégie en gestion des ressources humaines : La réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique*, division de l'analyse micro-économique de Statistique Canada, mars.

Baudry, B. (s.d.). « De la confiance dans la relation d'emploi et de sous-traitance », *Sociologie du travail*, numéro 1, p. 43-61.

Beaupré, Daniel et Paquin, Robert. (2002). *Enquête sur la formation de la main-d'oeuvre de l'Abitibi-Témiscamingue : février 2001 - janvier 2002*. s.l.: UQAT.

Bel, M. (1996). « L'offre de formation entre politiques nationales et besoins locaux », *BREF*, Marseille : CÉREQ (124), octobre.

Bel, Maïten. (1998). « La formation professionnelle et technique est inscrite dans le territoire », *Espaces et sociétés*, numéro 92/93, p. 127-47.

Bel, Maïten, Méhaut, Philippe et Mériaux, Olivier (coordonné par). (2003). *La décentralisation de la formation professionnelle. Quels changements dans la conduite de l'action publique?* L'Harmattan, 252 p.

Béland, Claude. (2001). « Les Journées du développement mondial : mondialisation et développement local », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 130-138.

Bélangier, P., Grant, M. et Lévesque, B. (1994). *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal : PUM.

Bélangier, Paul et Federighi, Paolo. (2001). *Analyse transnationale des politiques d'éducation et de formation des adultes : la libération difficile des forces créatrices*. Paris : L'Harmattan.

Benko, G. et Lipietz, A. (1992). *Les régions qui gagnent*. Paris: PUF.

Bentabet, Elyes et Michun, Stéphane. (2003). « Petites entreprises, formation continue et réseaux : quelle intermédiation sur le "marché" de la formation ? », *Formation Emploi*, numéro 84, p. 67-79.

Béret, Pierre et Dupray, Arnaud. (1998). « La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance », *Formation Emploi*, numéro 63, p. 61-80.

Bernard, Hugues, Lamoureux, Jean-Luc et Vermel, Nathalie. (1993). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME », *Travail et emploi*, volume 4, numéro 57 Bis, p. 67-78.

Bernier, Colette et Anne Filion. (1992). *À nouveau travail, formations nouvelles*, Montréal, édition Agence d'Arc, 137 p.

Bernier, Colette. (1998). « Le système de formation professionnelle au Québec. À l'heure de l'institutionnalisation », Bourque, R. et Bernier, C. (dir.) dans *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations industrielles*. Sainte-Foy : PUL, (Instrument de travail ; 29), p.69-79.

Bernier, C., Jobert, A., Rainbird, H, et Saglio, J. (dir.). (2002). *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société monde*. L'Harmattan : Paris.

Bernier, C., Frappier, M. et Moisan, K.(2003). *PME, Institutions d'enseignement publiques et formation de la main-d'œuvre*, Montréal, rapport de recherche présenté au Fonds national de formation de la main-d'œuvre, septembre, 185 p.

Berthet, Thierry. (dir.). (1999). *Les régions et la formation professionnelle*. Paris : LGDJ.

Berthet, Thierry et Cuntigh, Philippe. (2002). « Politique d'emploi et territoires », *Céreq Bref*, numéro 182, p. 1-4.

Bertrand, Hugues, Hillau, Bernard et Richard, Antoine. (2003). L'expertise en région : entre légitimité de la connaissance et utilité pour l'action, *Formation Emploi*, numéro 84, p. 5-25.

Bérubé, Colette. (2000). « L'organisation de l'éducation et de la formation des adultes au Québec », dans *Politiques d'éducation et de formation des adultes*. [Séminaire international de Québec, 29 novembre au 2 décembre 1999]. Québec : MEQ ; Institut de l'Unesco pour l'éducation, p. 235-257.

Bérubé, Colette. (2003). « Vers une politique d'éducation des adultes au Québec : enjeux et défis de la concertation éducation travail », dans Hardy, Marcelle (dir.). *Concertation, éducation, travail : politiques et expériences*. Sainte-Foy : PUQ, p. 109-38.

Besucco, Nathalie et Tallard, Michèle. (1999). « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du travail*, numéro 2, p. 123-141.

Bidoneau, P. (1995). *La régionalisation*. Paris: PUF.

Biret, J.(dir.). (1991). *Régions, formation, emploi. Démarches et méthodes*. Paris : CÉREQ.

Biret, J., (et al.). (1991). « Petite entreprise et système local formation et emploi », dans J. Biret, et M-H. Gensbittel. *Régions, formation, emploi : démarches et méthode*. Paris: CÉREQ, p. 78-110.

Blassel, H. et Jacquier, J-P. (1997). « La représentation sociale territoriale : premier essai de mesure et d'évaluation », *Revue de l'IREES*, numéro 25, p. 89-115.

Bodier, M. et Crenner, E. (1997). « Adéquation entre formation et emploi : ce qu'en pensent les salariés », *Insee Première*, numéro 525, p. 1-4.

Bodineau, Pierre. (1995). *La régionalisation*. Paris : PUF.

Boisvert, M. (1996). « L'analyse économique régionale : un éventail de concepts, anciens et nouveaux », dans M-A. Proulx (dir.). *Le phénomène régional au Québec*. Sainte-Foy : PUQ, p. 187-211.

Bordage, Jacques, Beauchesne, Claude et Proux, Jean. (1996). *Contre l'abandon au secondaire : rétablir l'appartenance scolaire*, Conseil supérieur de l'Éducation, 112 pages.

Boucher, Gilles. (1985). *L'abandon scolaire au niveau collégial*, travail présenté à Luc Brunet dans le cadre du cours ADS 6611, avril, 88 pages.

Boucher, J., Favreau, L., Guindon, G. et Hurtubise, L. (2000). *Développement local, organisation communautaire et économie sociale : une recension des écrits*. Hull : UQAH.

Bourque, Gilles L. (2000). *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy : PUQ.

Bourque, R. et Bernier C. (dir.) (1998). *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations professionnelles en Europe et au Québec*. Université Laval, Département des relations industrielles, collection Instruments de travail, n° 29.

Bourque, R. (1999). « Confiance et coopération patronale-syndicale : un cadre conceptuel » in Lapointe, P.A. et al. *La transformation des institutions dans la régulation des rapports de travail*. (Actes de l'ACRI 1998), Québec : Université Laval, p. 47-67.

Bourque, R. (1999). « Confiance et négociation » in Thuderoz, Mangematin et Harrisson, op. cit., p. 261-287.

Bourque, Reynald et Thuderoz, Christian (2002). *Sociologie de la négociation*. Repères, la Découverte, 123 p.

Bousquet, N. et Grandgérard, C. (1993). « Une formation d'ingénieurs par apprentissage : partenariat local et stratégie d'acteurs économiques », dans CÉREQ. *La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs*. [Collection des études ; 64]. Paris : CÉREQ, p. 103-108.

Bruce, Doug et Dulipovici, Andreea. (2001). *Help Wanted : Results of CFIB Surveys on the Shortage of Qualified Labour*, La fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Ottawa.

Bué, J. (1989). « Les différentes formes de flexibilité », *Travail et emploi*, volume 41, numéro 3, p. 29-35.

Campinos, P. et Dubernet, A.C. (1993). « Dispositif national et applications territoriales : le Crédit-Formation Individualisé en Pays de la Loire », dans CÉREQ. *La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs*. [Collection des études ; 64]. Paris : CÉREQ, p.109-125

Campinos-Dubernet, M. (1995). « La gestion des effectifs, la fin des illusions des ressources humaines », *Travail et emploi*, numéro 64, p. 23-34.

Campinos-Dubernet, Myriam. (2001). « Mobilité externe et compétence : la question d'un système de repères collectifs des qualités du travail », *Formation Emploi*, numéro 74, p. 21-34.

Caro, Patrice et Hillau, Bernard. (1997). « La logique dominante des publics scolaires : offre de formation et environnement local », *Formation Emploi*, numéro 59, p. 87-104.

Caro, Patrice. (2003). « L'apport de la géographie à la relation formation-emploi », *Formation Emploi*, numéro 84, p. 43-53.

Caron, L. et C. Payeur (2002). « Regards contrastés sur les stages et l'alternance dans un cadre régional » in Landry, C. (dir.), op. cit., p.309-344.

Casella, P. et Freyssinet, J. (1999). « La décentralisation de la formation professionnelle. Un nécessaire dialogue avec les acteurs économiques et sociaux », *BREF*, numéro 157.

CÉREQ (1993), « Décentralisation de la formation. Marché du travail, Institutions, Acteurs », *Céreq*, collection des études, no 64.

CETECH. (2003). « Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec », Vol. 3, N° 1, automne.

CETECH. (2004). « Regard sur le marché du travail », Vol. 1, N° 2, juillet.

Charest, J. (2000). « L'arrimage sectoriel et régional : les conditions d'une convergence », *Colloque Gérard Picard*, Montréal : CSN.

Chatzis, K., Coninck, F. de et Zarifian, Ph. (1995). « L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits », *Travail et emploi*, numéro 64, p. 35-47.

Chaumont, G. (1985). « La formation intégrée à la production : un essai de définition », *Études et expérimentations*, no 33, sept. oct. p. 15-20.

Cohendet, Patrick et Lerena, Patrick. (1999). « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, numéro 88, p. 211-35.

Collectif INRP (1993). « Acteurs et institutions dans le champ éducatif décentralisé », dans CÉREQ. *La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs*. [Collection des études ; 64]. Paris : CÉREQ, p. 87-90.

Collin, Jean-Pierre. (1998). « Gérer la décentralisation et la régionalisation : défis et difficultés », *Revue Organisation*, hiver, p. 81-89.

Commaille, Jacques et Jobert, Bruno (dir.). (1998). *Les métamorphoses de la régulation politique*. [Droit et société ; 24]. Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence.

Conseil de la science et de la technologie. (2004). *Rapport de conjoncture 2001 : Pour des régions innovantes*, Québec, janvier.

Coté, S., Klein, J-L. et Proulx, M-U. (dir.). (1995). *Et les régions qui perdent...?* Rimouski : GRIDEQ.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

CSQ (2004). « Projet-pilote d'intégration interordres Beauce-Etchemin : des enjeux pour le système d'éducation », 10 p. (document interne).

Desjardins, Marc, Frenette, Yves, Bélanger, Jules et Héту, Bernard. (1999). *Histoire de la Gaspésie*. Sainte-Foy : IQRC, [Les régions du Québec ; 1]

Deslauriers, J-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. s.l. : McGraw Hill.

Développement économique Canada. (2003). *L'économie du Québec et de ses régions : analyse des tendances 2003*. Ottawa : DEC.

Dionne, Hugues. (1995). « Centralisation tranquille et ambiguïtés du développement régional », dans Côté, S., Klein, J-L. et Proulx, M-U. (dir.). *Et les régions qui perdent...?* Rimouski : GRIDEQ, p. 83-112.

Dubar, C. et coll. (1989). *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Lille : LASTRÉE, 457 p.

Dufour, S., Fortin, D., Hamel, J. (1991). *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Montréal : éd. Saint-Martin.

Dulipovici Andreea. (2003). « Pénurie de main-d'œuvre en plein essor : Résultats des sondages de la FCEI sur la main-d'œuvre », *FCEI recherche*, avril.

Dupuy, J.-P., Eymard-Duvernay, F. et Favereau, O. (1989). « Introduction », *Revue économique*, numéro 2, p. 141-45.

Dupuy, Richard, Mayer, Francine et Morissette, René. (2000). *Les jeunes ruraux : rester, quitter, revenir*, Rapport soumis au Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et à l'agence de promotion économique du Canada Atlantique, 31 mars, 183 pages.

Eymard-Duvernay, François et Marchal, Emmanuelle. (1994). « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, numéro 35, p. 5-36.

Favreau, Louis. (2001). « Les Journées du développement mondial : mouvements sociaux et démocratie : des communautés citoyennes », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 74-94.

Fontan, Jean-Marc, Klein, Juan-Luis et Tremblay, Diane Gabrielle. (2001). « Les Journées du développement mondial : l'économie est...sociale. Mobilisation sociale et développement local : le cas de Montréal », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 62-73.

Fontan, Jean-Marc, Klein, Juan-Luis et Lévesque, Benoît. (2003). *Reconversion économique et développement territorial*. Sainte-Foy : PUQ.

Fortin, Laurier et al. (1995). « Habiletés sociales et troubles de comportement chez les élèves en difficulté d'apprentissage scolaire et les décrocheurs au secondaire », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 3, p.159-175.

Fréchette, P. et Vézina, P.(1990). *L'économie du Québec*. Montréal : Études vivantes.

Freyssinet, Jacques. (2004). *Hétérogénéité du travail et organisation des travailleurs*. Paris: IRES.

FTQ. Service de la recherche. (1994). *Développer ensemble tous les coins du pays : document synthèse*. [Colloque sur le développement socio-économique régional, Jonquière, 25 et 26 octobre 1994]. Montréal : FTQ.

Gaffield, Chad. (dir.). (1994). *Histoire de l'Outaouais*. Sainte-Foy : Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC).

Garand, Denis J. (2004). *Attraction, mobilisation et rétention du personnel hautement qualifié : Rapport final*, Université Laval, mars.

Gasquet, Céline, Martinelli, Daniel et Caro, Patrice ; (et al.). (2002). *Évaluation des politiques régionales de formation professionnelle initiale et continue 2000-2002 : comment évoluent les disparités régionales en matière de formation professionnelles et d'emploi des jeunes ?* Paris : CÉREQ, 67 p.

Gauthier, Madeleine et Bujold, Johanne. (1994). *Les jeunes et l'exode des régions : revue des travaux*, rapport présenté au Secrétariat de la jeunesse, document de travail, Québec, INRS Culture et société.

Gavini, Christine. (1993). « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie », *Travail et emploi*, volume 4, numéro 57 Bis, p. 49-66.

Gazier, Bernard. (1990). « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, numéro 4, p. 575-584.

Gazier, Bernard. (1998). « Ce que sont les marchés transitionnels » in Barbier, J.-C. et Gautié, J, *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, Cahiers du Centre d'étude et de l'emploi, p. 339-355.

Géhin, J.P. (1989). « L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985) », *Formation Emploi*, no 25, p.19-38.

Géhin, J.P. (2002). « Les politiques régionales de formation : renforcement ou inflexion du modèle français de formation professionnelle? », in Bernier et al. (dir), *op. cit.*, p. 57-78.

Gensbittel, M.H.(1993). « Le rôle des acteurs régionaux et académiques dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration », dans CÉREQ. *La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs*. [Collection des études ; no 64]. Paris : CÉREQ, p.83-86.

Giffard, André. (2000). « L'analyse du rôle de la formation professionnelle continue comme outil de politique économique dans les régions, regards sur la période 1986-1992 », *Revue d'économie régionale et urbaine*, numéro 5, p. 915-38.

Giffard, André et Guégnard, Christine. (2003). « Territoire, formation, gouvernance : des relations complexes et paradoxales », *Formation Emploi*, numéro 84, p. 55-65.

Girard, B. (1994). « Vers un nouveau pacte social », *Revue française de gestion*, numéro 100, p. 78-88.

Gislain, Jean-Jacques (2004). « Les politiques publiques de l'emploi » in Boivin, Jean (dir) *Introduction aux relations industrielles*, Gaétan Morin éd.

Gravel, R. J. (1996). « Le phénomène régional au Québec : dimension administrative » in Proulx, *op. cit.* p. 245-267.

Hamel, P. et Klein, J-L. (1996). « Le développement régional au Québec : enjeu de pouvoir et discours politique », in Proulx, M.-A. (dir.), *op. cit.* p. 293-309.

Hamzaoui, Malika. (2004). *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec : dimension régionale, données de 2002*. Québec : CETECH.

Hardy, Marcelle (dir.). (2003). *Concertation, éducation, travail : politiques et expériences*. Sainte-Foy: PUQ.

Hastie, Diane. (2003). « Le rôle des filières industrielles dans le développement des entreprises : La valse des concepts », *Info-veille stratégique : Un monde d'affaires*, produit par le Ministère des finances, de l'économie et de la recherche, volume 2, numéro 1, février 2003.

Hillau, B. (dir.). (1993). *Décentralisation de la formation. Marché du travail, institutions, acteurs*. Paris : CÉREQ.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université.

Jacot, H., Brochier, D. et Campinos-Dubernet, M. (2001). *La formation professionnelle en mutation*. Paris : Liaisons, 200 p.

Jalbert, Lizette. (1985). « Décentralisation ou autonomie administrée : éléments de synthèse et de réflexion sur la réforme municipale et régionale au Québec », *Cahiers de recherche sociologique*, volume 3, numéro 1, p. 75-96.

Jeamnaud, Antoine. (1998). « Le droit du travail en changement : essai de mesure », *Droit social*, numéro 3, p. 211-222.

Jessop, Bob. (1995). « The regulation approach, governance and post-fordism : alternative perspectives on economic and political change ? », *Economy and Society*, volume 24, numéro 3, p. 307-333.

Jobert, A., Marry, C. et Tanguy, L. (1995). *Éducation et travail en Grande Bretagne, Allemagne et Italie*. Paris : Armand Collin.

Jobert, Annette. (1998). « Régulations de branche et sectorielle », in Bourque, R. et Bernier C. (dir.), *op. cit.*

Jobert, Annette. (2000). *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, France, Octarès, 187 p.

Jobert, Annette. (2001). « Syndicats et formation professionnelle en Europe », dans Labbé, Dominique et Courtois, Stéphane (dir.). *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris : L'Harmattan, p. 199 à 221.

Jobert, Annette, (2002). « La régulation de branche en Europe : un avenir incertain », in Bernier et al., (dir.) *op. cit.*

Jobert, Annette, Commissariat général du Plan. (2004). « Le dialogue social territorial: entre logique de projection et logique de projet », *Notes Thomas*, septembre-avril, 9p.

Joyal, André. (2002). *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy: IQRC.

Julien, Pierre-André. (1997). *Le développement régional : comment multiplier les Beauces au Québec*. Sainte-Foy : IQRC.

Julien, Pierre-André. (2001). « Les Journées du développement mondial : les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 106-129.

Kesteman, Jean-Pierre, Southam, Peter et Saint-Pierre, Diane. (1998). *Histoire des Cantons de l'Est*, Les régions du Québec; 10. Sainte-Foy : IQRC.

Klein, Juan-Luis. (1995). « La décentralisation et l'assouplissement des rapports État-territoire au Québec », dans Coté, S., Klein, J-L. et Proulx, M-U. (dir.). *Et les régions qui perdent...?* Rimouski : GRIDEQ, p.39-56.

Lallement, Michel. (1997). « Du gouvernement à la gouvernance de l'emploi », *Cahiers internationaux de sociologie*, numéro 103, p. 295-311.

Lallement, Michel. (1998). « Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration », *Sociologie du travail*, numéro 2, p. 209-31.

Lallement, Michel. (1999). « Relations professionnelles et emploi : enjeux et problématisation », dans *Les gouvernances de l'emploi : relations professionnelles et marché du travail en France et en Allemagne*. Paris : Desclée de Brouwer, p. 27-52.

Lamanthe, Annie et Verdier, Éric. (1999). « La décentralisation de la formation professionnelle des jeunes : la cohérence problématique de l'action publique », *Sociologie du travail*, numéro 41, p. 385-409.

Lamarche, J. (2001) *Annuaire statistique*, Guérin.

Landry, Carol (dir.) (2002). *La formation en alternance : état des pratiques et des recherches*, Sainte-Foy, PUQ, Collection Éducation Recherche.

Lapierre, Yves. (1999). *La mise en oeuvre de la politique de développement régional*. Montréal : UQAM.

Lapointe, Michel et Pronovost, Stéphane. (2000). *L'économie du Québec : analyses des tendances*. Ottawa : Développement économique Canada.

Larceneux, André. (1997). « Mécanisme de décision et contexte local : l'offre de formation professionnelle initiale », *Formation Emploi*, numéro 59, p. 57-70.

Laroche, Gabriel. (2003). « Changements démographiques et travailleurs hautement qualifiés », *Les cahiers du CETECH* : Série études et analyses, printemps.

Le Devoir (2004). « Cégeps : Québec choisit la méthode douce », 20 août, A1.

Le Devoir (2004). « La Beauce mijote une expérience inédite en éducation », 29 septembre, A1.

Le Galès, Patrick. (1995). « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, volume 45, numéro 1, p. 57-95.

Le Galès, P. (1998). « Régulation, gouvernance et territoire », dans Commaille, Jacques et Jobert, Bruno (dir.). *Les métamorphoses de la régulation politique*. Paris : LGDJ [Droit et société], p. 203-240.

Leclerc, Manon et Lepage, Hélène. (2000). « Portrait du Québec et des régions administratives : scolarité, travail et mobilité », *L'Écostat*.

Leclerc, Yvon. (2001). « Les Journées du développement économique local : développement local et société civile : mêmes objectifs, même combat », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 158-185.

Lévesque, Benoît. (2002). *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Montréal : ARUC.

Lévesque, Benoit, Fontan, Jean-Marc, Klein, Juan-Luis et Bordeleau, Danielle. (1996). *Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement*. Montréal : CRISES.

Lichtenberger, Yves. (1999). « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, numéro 67, p. 93-106.

Lichtenberger, Yves et Méhaut, Philippe. (2001). *Les enjeux d'une refonte de la formation professionnelle continue : bilan pour un futur*. Paris : CÉREQ, 37 p.

Limoges T. (1997). *Études sur les abandons scolaires en techniques policières : Recherche et expérimentations*, Collège Ahuntsic.

Lundvall, B.A. et Johnson, B. (1994). « The learning economy », *Industrial Studies*, Cambridge, 1 (2), p. 23-42 (cite in Robitaille, 2002, op. cit.)

Malatest, R.A. & Associates Ltd. (2002). Préparé pour le Gouvernement du Canada, « Rural Youth Study, Phase II, Rural Youth Migration : exploring the reality behind the myths, a Rural Youth Discussion Paper », avril, 44 pages.

Maggi-Germain, Nicole. (1999). « À propos de l'individualisation de la formation professionnelle », *Droit social*, numéro 7/8, p. 692-699.

Marcoux, Marie-Josée. (2002). *Le marché du travail dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue : perspectives professionnelles 2001-2005*. Emploi Québec.

Massicotte, Guy. (2001). « Les Journées du développement économique local. 3, Hors des agglomérations... : la configuration nouvelle des territoires ? », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 141-157.

Maurice, Marc. (1987). « L'effet formateur de l'organisation du travail au Japon », *Problèmes économiques*, no 2045, p. 27-32.

McMullin, Julie Ann, Martin, Cooke et Downie, Rob. (2004). *Labour Force Ageing and Skill Shortages in Canada and Ontario*, Recherche menée par le Réseau canadien en recherche de politiques publiques (RCRPP)/Canadian Policy Research Network (CPRN), rapport de recherche W/24, août.

MEPACQ. (1997). *La localisation, la régionalisation et la ...mondialisation : enjeux et impacts de la « réorganisation » en cours*. Montréal : MEPACQ, 38 p.

Mériaux, O. (1999). « Régionalisation des politiques de formation professionnelle et gestion paritaire : un rendez-vous manqué », in Berthet, T. (dir.) *op. cit.*, p. 107-130.

Murray, Gregor, Bélanger, Jacques, Giles, Anthony et Lapointe, Paul-andré (dir.). (2004). *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*. Sainte-Foy : PUL.

Nicokniep. (1987). « Déterminants de la performance scolaire », dans *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 16, n°4, p.328.

OCDE. (1994). *Politiques et problèmes régionaux au Canada*. Paris : OCDE.

OFEM. (2000). *Pénurie de main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans l'industrie : Note de synthèse*, Document réalisé par l'OFEM de la CCIP et POLLEN Conseil (Groupe TEMSIS), 25 avril.

Ourliac, Guy et Pierron, Robert. (2003). « Décision régionale et animation territoriale : deux approches articulées pour outiller les acteurs », *Formation Emploi*, numéro 84, p. 27-42.

Périssol, Pierre-André. (2003). *Régionalisation de la formation professionnelle*. Paris: Centre-INFFO.

Perrien, Christian. (1994). « La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action », *Éducation Permanente*, numéro 118, p. 119-31.

Petrelli, Robert et Dubois, Sylvain. (1993). *Le développement régional au Québec et à l'étranger*. Montréal : UQAM.

Pichierri, Angelo. (2002). « Concertation and Local Development », *International Journal of Regional Research*, volume 26, numéro 3, p. 689-706.

Polèse, Mario. (1999). *From regional development to local development : on the life, death and rebirth of regional science as a policy relevant science*. Montréal : INRS-Urbanisation.

Polèse, Mario. (1999). *Is Quebec special in the emerging north american economy ? Analyzing the impact of continental economic integration on Canadian regions*. Montréal : INRS-Urbanisation.

Polèse, Mario. (2002). *The economic vitality of metropolitan regions in the knowledge economy : defining the pre-conditions for success*. Montréal : INRS-Urbanisation.

Polèse, Mario et Shearmur, Richard. (2002). *Régions et économie du savoir*. Montréal : INRS - Urbanisation, Culture et Société.

Prieur, Denis. (2002). « Le rôle de la région dans la formation professionnelle », *Revue française d'administration publique*, numéro 104, p. 553-562.

Proulx, Marc-Urbain. (1996). *Le phénomène régional au Québec*. Québec : PUQ.

Proulx, Marc-Urbain. (2001). « Journées du développement économique local : Au-delà du renforcement des agglomérations urbaines », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 186-195.

Proulx, Marc-Urbain. (2002). *L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement*. Sainte-Foy : PUQ.

Québec (1992). *Loi sur la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre*, Projet de loi 408, 1992, ch. 44.

Québec (1997a). *Loi sur le ministère des Régions*, Projet de loi no 171 (1997, ch. 91).

Québec (1997). Loi sur le ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et instituant la commission des partenaires du marché du travail, *L.R.Q.* », ch. *M-15.001*.

Québec. (2003). *Projet de loi no 34 : Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche*. s.l. : Éditeur officiel du Québec. (2003, ch. 29).

Québec. Commission de l'éducation en langue anglaise. (1998). *Régionalisation et formation professionnelle : un défi pour les commissions scolaires anglophones : rapport à la ministre de l'éducation*, décembre 1998.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (1989). *Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*. Avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science. Sainte-Foy : Le Conseil.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (1998). *À propos de la régionalisation en éducation et du développement social : étude exploratoire*. Sainte-Foy : Le Conseil, 53 p.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (2001a). *Mémoire sur le projet de politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue*, Sainte-Foy : Le Conseil, 21 p.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (2001b). *La gouverne de l'éducation : logique marchande ou processus politique? Rapport annuel 2001-2002 sur l'état et les besoins en éducation*, Sainte-Foy : Le Conseil, 97 p.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (2003a). *L'éducation des adultes : partenaire du développement local et régional, Avis au ministre de l'éducation*. Sainte-Foy : Le Conseil, 110 p.

Québec. Conseil supérieur de l'éducation. (2003b). *La participation de l'éducation aux travaux des CLD et des CRD portant sur le développement local et régional*. [Études et recherches], 79 p.

Québec, Institut de la statistique du Québec. (2002). *Le Québec statistique*. Sainte-Foy : ISQ.

Québec. Le Rendez-vous national des régions. (2002). *Portrait statistique des régions*. s.l. : Le Rendez-vous.

Québec. Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle. (1991). *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif : énoncé de politique sur le développement de la main-d'oeuvre*. s.l. : Le ministère.

Québec. Ministère de l'Éducation. (1991). *La réussite scolaire et la question de l'abandon des études : Un résumé des plus récentes données disponibles*, Direction de la recherche, décembre, 21 pages.

Québec. Ministère de l'Éducation. (1997). *Prendre le virage du succès : plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*. Montréal : le ministère.

Québec. Ministère de l'Éducation. (2002). *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*. Québec : MEQ.

Québec. Ministère de l'Éducation. (2003). *Portrait statistique de l'éducation*

Québec. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2000). *Évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre. Résultat des entrevues. Volet qualitatif*. Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 158 p.

Québec. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2002). *L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre (Loi du 1%)*. Rapport d'enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi. Direction générale des politiques. Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 184 p.

Québec. Ministère des Régions. Association des régions du Québec. (2000). *Les ententes spécifiques de régionalisation : l'outil privilégié de partenariat entre l'État et les régions*. Québec : Ministère des Régions.

Quivy, R. et Campenhoudt, L. van. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Racicot, P. et Némery, J-C. (dir.). (1999). *Développement et régionalisation au Québec : le temps du repli de l'État-nation*. Paris : L'Harmattan.

Raveyre, M. et Saglio, J. (1984). « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », *Sociologie du travail*, numéro 2, p. 157-176.

Regini, Marino. (1995). « Firms and Institutions : The demand for Skills and their Social Production in Europe », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 11, no 2, p. 191-202.

Regini, Marino. (1997). « Different Responses to Common Demands : Firms, Institutions and Training in Europe », *European Sociological Review*, vol. 13, no 3, p. 267-282.

Reynaud, Jean-Daniel. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.

Reynaud, Jean-Daniel. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès.

Reynaud, Jean-Daniel. (2001). « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail* volume 31, numéro 7.

Richard, Antoine. (1997). « L'académie, la région et les acteurs locaux dans la construction de l'offre de formation professionnelle et technique initiale », *Formation Emploi*, numéro 59, p. 53-57.

Richard, Antoine et Méhaut, Philippe. (1997). « Politiques régionales de formation professionnelle. Les premiers effets de la loi quinquennale de 1993 », *CÉREQ-BREF*, numéro 128.

Richard, A. et Teissier, J. (2000). « La décentralisation de la formation professionnelle. En quête d'une offre régionale plus cohérente », *BREF*, numéro 162.

Rivard, Claude. (1991). *Les décrocheurs scolaires : Les comprendre-les aider*, Éditions Hurtubises, 166 pages.

Robitaille, Martin. (2002). *L'apport de l'éducation et la formation de la main-d'œuvre au développement régional, ou comment devenir une région d'apprentissage?*, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, Série recherche no 24, mai, 18 p.

Sabourin, David. (2001). *Pénuries de main-d'œuvre qualifiée et adoption des technologies de pointe*, division de l'analyse micro-économique de Statistique Canada, septembre.

Saint-Martin, Denis. (2001). « Guichet unique et reconfiguration des réseaux publics: le cas d'Emploi-Québec », *Politique et Sociétés*, volume 20, numéro 2-3, p. 117-139.

Shearmur, Richard, CIRST. (2001). *Le long fleuve tranquille de l'innovation : métropoles, territoires et milieux*. Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société.

Sid, Gilbert et al. (1993). *Après l'école*, Ressources humaines et travail Canada, Ottawa, p.23-27.

Simard, René, Bisson, Louise et Girouard, Chantal. (1997). « *Y'a pas d'avenir ici* » : *L'exode des jeunes vers les centres urbains*, Conseil permanent de la jeunesse, novembre, 107 pages.

Simitis, Spiros. (1997). « Le droit du travail a-t-il encore un avenir ? », *Droit social*, numéro 7/8, p. 655-68.

Simonin, Bernard, Bureau, Marie-Christine et Iehl, Corinne ; (et al.). *Les institutions locales et le programme «emplois-jeunes» dans les activités culturelles et socioculturelles*. [Rapport de recherche]. Paris : CEE.

Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*. s.l. : Sage publications.

Supiot, Alain. (1993). « Le travail, liberté partagé », *Droit social*, numéro 9/10, p. 716-24.

Tallard, M., Théret, B. et Uri, D. (2000). *Innovations institutionnelles et territoires*. Paris : L'Harmattan.

Tanguy, L. (dir.). (1986). *L'introuvable relation formation-emploi: un état des recherches*. Paris : La documentation française.

Tellier, Luc-Normand et Proulx, Marc-Urbain. (2001). « Développement, inertie, déterminisme, volontarisme et fatalisme : le défi québécois face à l'évolution spatio-économique mondiale », *Revue Organisations & Territoires*, volume 10, numéro 3, p. 79-87.

Théberge, Andrée. (1976). *Les abandons scolaires : 2. Les raisons*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la planification, mai, 96 pages.

Thévenot, Laurent. (1989). « Équilibre et rationalité dans un univers complexe ». *Revue économique*, numéro 2, p. 147-97.

Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harrison, D. (1999). *La confiance : approches économiques et sociologiques*. Paris : Gaétan Morin.

Tinto, V. (1975). « Dropout from higher education : a Theoretical syntheses of recent research », *Review of educational research*, Vol. 45, No. 1, p.89-125.

Tremblay, Pierre-André. (2001). « Les Journées du développement mondial : le développement comme pratique de joaillerie », *L'Action nationale*, volume 91, numéro 5, mai, p. 96-105.

Van Schendel, Vincent. (1991). *Le développement économique régional : une introduction à l'économie sociale et politique*. Montréal : UQAM. Protocole d'entente UQAM-CSN-FTQ.

Verdier, Éric. (1995). « Négocier et construire des diplômés : les incertitudes des coordinations économiques et sociales », *Formation Emploi*, numéro 52, p. 3-10.

Vergnies, Jean-Frédéric. (2001). « L'insertion professionnelle en France : les apports d'une comparaison internationale. Entretien avec Paul Ryan », *Formation Emploi*, numéro 73, p. 129-32.

Vincent, C. (2002). « Les acteurs syndicaux et patronaux face à la régionalisation de la formation professionnelle en France », in Bernier et al. (dir), *op cit.* p. 41-56.

Violette, Michèle. (1991). *L'école facile d'en sortir mais difficile d'y revenir : Enquête auprès des décrocheurs et décrocheuses*, ministère de l'Éducation, 118 pages.

Liste des documents provenant des régions

Liste des documents provenant des régions

Abitibi-Témiscamingue

Enquête sur la formation de la main-d'œuvre de l'Abitibi-Témiscamingue – février 2001/janvier 2002, UQAT et Emploi-Québec Abitibi-Témiscamingue, 166 p. (Extraits du document intégral)

Enquête sur la formation de la main-d'œuvre de l'Abitibi-Témiscamingue – février 2001/janvier 2002, UQAT et Emploi-Québec Abitibi-Témiscamingue, 11 p. (Document synthèse)

Entente cadre de développement de la région de l'Abitibi-Témiscamingue 2000-2005 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, ministère des Régions et Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue, 2000, 55 p.

Synthèse du plan d'action régional 2002-2005 – région Abitibi-Témiscamingue, Emploi-Québec, avril 2002, 9 p.

Bas-Saint-Laurent

Entente cadre de développement de la région du Bas-Saint-Laurent 2000-2005 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, ministère des Régions et Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent, 2001, 49 p.

Entente spécifique sur la vitalité culturelle dans le Bas-Saint-Laurent 2002-2005, Conseil régional de concertation et de développement du Bas-Saint-Laurent, p. 10 à 13.

Groupe Collegia, un consortium des services de formation continue, cégep de la Gaspésie et des Îles/cégep de Matane. Document électronique disponible à l'adresse <http://www.collegia.qc.ca>.

Capitale-Nationale (incluant Charlevoix)

Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre pour la MRC de Charlevoix et MRC de Charlevoix-Est, Emploi-Québec/direction de la planification et du partenariat région de la Capitale-Nationale, novembre 2003, 39 p.

Mémoire déposé pour le sommet économique de Baie-Saint-Paul, Formation continue Charlevoix, avril 2003, 6 p.

Programmation hiver 2004, Formation Continue Charlevoix.

Plan d'action régional 2003-2004, Emploi-Québec, Région de la Capitale-Nationale, fév. 2003, 59 p.

Stratégie de diversification économique et plan de relance pour Charlevoix, rapport final, le groupe DBSF, déc. 2001, 62 p. et annexes.

Centre-du-Québec

Entente cadre de développement de la région du Centre-du-Québec 2000-2005 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, ministère des Régions et Conseil régional de concertation et de développement du Centre-du-Québec, 2001, 69 p.

Entente de collaboration sur la réussite scolaire au Centre-du-Québec préparé par un sous-comité de la Table régionale de l'éducation du Centre-du-Québec (projet), Conseil régional de concertation et de développement du Centre-du-Québec, octobre 2003, 15 p.

La stratégie de rétention et d'attraction de la main-d'œuvre au Centre-du-Québec, Emploi-Québec/direction régionale du Centre-du-Québec, dépliant 11X17, recto-verso.

Présentation du Conseil régional des partenaires du marché du travail du Centre-du-Québec et d'Emploi-Québec au Comité exécutif du Conseil régional de concertation et de développement du Centre-du-Québec, CRPMT Centre-du-Québec, octobre 2003, 14 p.

Rapport annuel de gestion 2001-2002, Emploi-Québec/direction régionale du Centre-du-Québec, 49 p.

Recrutez, embauchez et retenez du personnel de qualité : Une trousse à votre rescousse!, Emploi-Québec/direction régionale du Centre-du-Québec, 10 fiches.

Chaudière-Appalaches

Bulletin d'information : Les ententes spécifiques, un outil de régionalisation efficace, Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches, décembre 2002, 4 p.

Bulletin d'information : Le Fonds de développement régional, un instrument flexible pour des interventions majeures, Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches, juin 2003, 4 p.

Bulletin d'information : Le profil socio-économique de Chaudière-Appalaches, Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches, décembre 2003, 6 p.

Bulletin-information, Chaudière-Appalaches Export, décembre 2003, vol. 6, no 3, 8 p.

Entente spécifique sur la mise en place d'un programme de formation des adultes loin du marché du travail aux fins de leur intégration sociale et professionnelle, gouvernement du Québec et Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches, 2003, 14 p.

Plan d'action régional 2001-2002, Emploi-Québec/direction régionale de Chaudière-Appalaches, dépliant 11 X 17, recto-verso.

Plan stratégique régional 2002-2007, Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches, juin 2002, 44 p.

Côte-Nord

Actes du Colloque régional sur la prévention de l'abandon scolaire – 27 et 28 septembre 2002, Comité RAP Côte-Nord, 44 p.

Bilan des actions réalisées dans le cadre de l'entente spécifique sur la prévention de l'abandon scolaire sur la Côte-Nord, Comité RAP Côte-Nord, 2002, 24 p.

Entente cadre de développement de la région de la Côte-Nord 2000-2005 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, ministère des Régions et Conseil régional de développement de la Côte-Nord, 57 p.

Rapport annuel de gestion 2001-2002, Emploi-Québec/direction régionale de la Côte-Nord, 2002, 22 p.

Rapport régional – Étude sur le phénomène de l'abandon scolaire dans la région de la Côte-Nord, Présenté au Comité RAP Côte-Nord par Sogémap, décembre 2002, 189 p.

Estrie

Campagne de financement 2001 – Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc, CLD de la MRC de Memphrémagog et Commission scolaire des Sommets, 2001, 6 p.

Entente cadre de développement de la région de l'Estrie 1999-2004, gouvernement du Québec et Conseil régional de développement de l'Estrie, 18 p.

Kesteman, J.-P., Southam, Peter et Saint-Pierre, Diane. (1998). *Histoire des Cantons de l'Est*. Institut québécois de recherche sur la culture, [Les régions du Québec; 10]

Le projet d'Observatoire sur le système régional d'innovation de l'Estrie (2004). Page Web, [consultée en mars 2004]. www.innovation-estrie.qc.ca

Melançon, Yannik et Bourque-Viens, Alexandre. *Tableau de bord du Système régional d'innovation de l'Estrie*, Observatoire sur le système régional d'innovation de l'Estrie, novembre 2003, 52 p.

Paradis, Danielle. *Étude de pertinence et de faisabilité d'une Maison familiale rurale commerce et industrie*, en collaboration avec la Corporation Rues principales de Lac-Mégantic, le Centre local de développement de la MRC du Granit et la Commission scolaire des Haut-Cantons, novembre 2003, 71 p.

Rapport annuel 2003, Société de développement économique de Sherbrooke/CLD, 2003, 32 p.

Rapport annuel 2003, Société de développement économique de Sherbrooke/industrie, 2003, 28 p.

Rapport économique 2003, Association des professionnels en développement économique du Québec – région Estrie, 2003, 24 p.

Réussir une formation en entreprise – 34 histoire à succès, Commission scolaire des Hauts-Cantons et Commission scolaire des Sommets, 2003, 59 p.

Revue de presse sur le Centre intégré de formation en plasturgie et en caoutchouc de Magog, CLD de la MRC de Memphrémagog, 2000 à 2003.

Gaspésie

Actes de la journée de réflexion et d'engagement sur la formation en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine tenue à Bonaventure le 13 décembre 2001 : un contrat social pour notre réussite, Conseil régional de concertation et de développement de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, mars 2002, 37 p. et 8 annexes.

Arsenault, Lucille et Jean Poirier. *Rapport de l'an 1 de la mesure de scolarisation du Programme de création d'emplois temporaires en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine : une expérience de concertation 2002-2003*, Rapport présenté devant le Conseil supérieur de l'éducation, octobre 2003, 8 p. et 3 annexes.

Arsenault, Lucille et Jean Poirier. *Rapport de l'an 1 de la mesure de scolarisation 2002-2003 du Programme de création d'emplois temporaires en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine : une expérience de concertation*. juillet 2003, 9 p. et 36 annexes.

Auger, R., *Le développement économique, la contribution de l'éducation dans la pratique*, Présentation au conseil supérieur de l'éducation, acétates Power Point, cégep de Gaspé, mars 2003.

Auger, Roland (présenté par A. Desmeules), *La formation au service de la région*, présentation Power Point à la ministre Nathalie Normandeau, Commission sectorielle de l'éducation, 25 mars 2004, 14 acétates.

Bernier, Anne (coordonnatrice), *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) – Bilan 2002-2004 et recommandations 2004-2007*, rapport déposé aux directions régionales d'Emploi-Québec de Gaspé et de Rimouski, Association touristique régionale de la Gaspésie, 11 mars 2004, 20 p.

Brière, Marie-Claude, *Plan de communication : valorisation et promotion de l'importance de la qualification et de la formation en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine*, Commission sectorielle Éducation du CRCD-GÎM, en partenariat avec les directions régionales du ministère de l'Éducation et d'Emploi-Québec, mars 2004, 6 p.

Cyr, A., *Enjeux et problématiques du secteur de l'éducation dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : Mémoire à l'intention du Conseil supérieur de l'éducation*, Étude réalisée pour le compte de la direction régionale de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine du ministère de l'Éducation par la firme Semiotix Gestion-conseil, 16 octobre 2003, 35 p. (plus Document synthèse, présentation Power Point, 34 acétates)

Fournier, Marie-Hélène et Montminy-Munyan, François, *L'état de la mariculture au Québec – Édition 2002*, étude réalisée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes, Emploi-Québec, le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le Regroupement des mariculteurs du Québec et la Société de développement de l'industrie maricole, 2002, 76 p.

Harvey, Réginald, « L'aéronautique et l'aérodynamique pour augmenter la production d'électricité : il faut favoriser l'exploitation de la ressource éolienne en milieu nordique », in *Le Devoir*, 3 et 4 avril 2004, p. G9.

Jacques, Julie, *Diagnostic de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation des produits marins au Québec*, Étude réalisée pour le compte du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes par la firme Zins Beauchesne et associés, Mars 2003, 106 p.

Morin, Martine (coordination), *Exploration des métiers en Gaspésie : santé et éducation*, 2^e édition, Commission scolaire des Chics-Chocs/École St-Maxime et Mont-Louis, juin 2003, 22 p. et 2 annexes.

Plan stratégique de développement de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine 2000-2005 : les enjeux de demain, Conseil régional de concertation et de développement de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, mai 2000, 248 p.

Proposition de Gouvernance régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Présentation au conseil d'administration de l'ARQ, avril 2003, 16 p. (présentation Powerpoint)

Québec (Conseil du trésor), *Plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes : budget de dépenses 2001-2002*, volume III, Conseil du trésor, Déposé à l'Assemblée nationale par monsieur Sylvain Simard, pp. 237 à 248.

Québec (DFGA), *Référentiel - Les quatre univers de compétences génériques*, document de travail, direction de la formation générale des adultes au ministère de l'Éducation, octobre 2002, 38 p. et annexes.

Québec (MESS), *La formation : un outil essentiel à la relance*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction des communications, Québec, juin 2002, cassette vidéo de 20 minutes et 20 secondes.

Québec (MFQ), *Discours sur le budget : budget 2001-2002*, Ministère des finances du Québec, Prononcé par Madame Pauline Marois, 29 mars 2001, pp. 19 à 21.

Québec, « Les orientations stratégiques du gouvernement : l'éducation », in *Briller parmi les meilleurs*, Québec, 2004, pp. 95 à 107.

Rapport de conjoncture 2001 : Pour des régions innovantes, région 11- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, pp. 176 à 183.

Rapport annuel 2002-2003, Conseil régional de concertation et de développement de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, 54 p.

Rapport annuel d'activités 2002-2003, Carrefour jeunesse emploi de la MRC La Côte-de-Gaspé, 31 p.

Six fiches de présentation sur les métiers de la pêche : pêcheur, technicien en aquaculture, technicien en transformation de produits marins, poissonnier, mécanicien, l'industrie des produits marins, CSMO des pêches maritimes et Emploi-Québec, Gaspé, 4 p. par fiche.

Thériault, Catherine. *Rapport de mission de la délégation gaspésienne et bas-laurentienne dans les Maisons familiales rurales (MFR) de France*, Centre local de développement d'Avignon, septembre 2003, 35 p. et 2 annexes.

TechnoCentre éolien, *Le développement économique : la contribution de l'éducation dans la pratique*, TechnoCentre éolien, 25 mars 2003, présentation Power Point, 18 p.

Un contrat social pour notre réussite : Journée de réflexion et d'engagement sur la formation en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine tenue à Bonaventure le 13 décembre 2001, Actes de la journée, CRCO de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, Gaspé, mars 2002, 40 p.

Visite du CSE à Gaspé : Les parents impliqués au sein du monde scolaire, Association des comités de parents du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, septembre 2003, 10 p.

Lanaudière

Plan stratégique régional 2000-2005 de Lanaudière, Conseil régional de développement de Lanaudière, septembre 2000, p. 83 à 102.

Planification stratégique régionale : Plan d'action 2002-2004, Conseil régional de développement de Lanaudière, février 2002, p. 13 à 19.

Proposition d'un plan d'action 2003-2006, Comité régional pour la valorisation de l'éducation (CREVALE), 2003, 5 p.

Laval

Agossou, Dominique et Landry, Bernard, *Le développement des ressources des entreprises de la région de Laval*, Étude réalisée par la CCIL et Emploi-Québec, 2003.

Allaire, Sylvie et Bruneau, Denis, *La fréquentation scolaire et la participation des jeunes de 15 à 24 ans au marché du travail : Étude statistique sur la situation à Laval*, coordonné par Bernard Landry d'Emploi-Québec, mars 2002.

Blais, Danièle, *L'intégration des immigrants au marché du travail de la région de Laval : des intervenants communautaires s'expriment*, en collaboration avec Emploi-Québec et la Commission scolaire Wilfrid Laurier, 2001.

Bilan an 5 : L'arbre jeunesse, présenté par Monique Sauvé, directrice générale, Carrefour Jeunesse-emploi de Laval, volume 1, numéro 1, juin 2003.

Contre l'itinérance à Laval : se donner les moyens pour le mieux être de chacun, Régie régionale de la santé et des services sociaux, plan d'action régional 2003-2004 de la direction des programmes, septembre 2003.

Desmarteau, Robert H. et Saives, Anne-Laure, « Modéliser une grappe industrielle de compétences : le cas des entreprises de biotechnologie de la région de Montréal », *Gestion*, volume 28, numéro 1, printemps 2003.

Enquête sur les besoins de la main-d'œuvre dans la région de Laval, Rapport de recherche : Faits saillants, Léger Marketing, mars 2003a.

Enquête sur les besoins de la main-d'œuvre dans la région de Laval, Rapport de recherche : Résultats globaux, Léger Marketing, mars 2003b.

Institut de la statistique du Québec, 2001.

La technopole du grand Montréal, Laval Technopole, 200?.

« Les allocations en 2003-2004 : Un appui à plus de 325 organismes et projets, Un soutien à des milliers de gens », *Journal Centraide*, Volume 17, numéro 2, été 2003.

Mémoire présenté aux parlementaires ayant étudié le « Projet de loi 112 – Loi visant à contrer la pauvreté et l'exclusion sociale, Dimension Travail, Ginette Beauchemin (citoyenne de Laval), la Table de concertation de Laval en condition féminine et la Corporation de développement communautaire de Laval, le 17 septembre 2002.

Plan d'action 2004-2005, Regroupement des manufacturiers de la région de Laval (RMRL), avec la collaboration de Laval Technopole et Réseautage.com, octobre 2003.

Portrait de la jeunesse lavalloise : Les jeunes de Laval vont plutôt bien, Mais ils évoluent dans un contexte qui s'est précarisé, Synergie, spécial jeunesse, une production du Secrétaire général de la région régionale de la santé et des services sociaux de Laval, mai 2002.

Rapport annuel de gestion, Emploi-Québec/direction régionale de Laval, 2002-2003.

Recensement canadien, www.bib.umontreal.ca, 1996.

Statistique Canada, 2001.

Laurentides

Faits saillants de l'enquête sur les besoins de formation et de main-d'œuvre dans la région des Laurentides, Conseil régional de développement des Laurentides, novembre 2002, 21 p.

Mauricie

Plan d'action régional 2003-2004 d'Emploi-Québec, Emploi-Québec/direction régionale de la Mauricie, 105 p.

Hamel, Yvan. *Arrimage des perspectives professionnelles 2002-2006 et des programmes de formation Mauricie*, Direction du partenariat et de la planification d'Emploi-Québec/direction régionale de la Mauricie, octobre 2003, 40 p.

Les métiers et professions offrant de bonnes perspectives d'emploi dans la région de la Mauricie : tendances pour l'an 2000, Emploi-Québec/direction régionale de la Mauricie, dépliant 8½ X 11, recto-verso.

Dubuc, Caroline. *Décrochage et abandon scolaire chez les jeunes de la Mauricie : faits saillants*, Table régionale de l'éducation de la Mauricie, avril 2003, 30 p.

Montérégie

Programme de mise en œuvre du plan d'action 1^{er} décembre 2001 au 31 mai 2004 dans l'entente cadre de développement de la Montérégie 2001-2006, Conseil régional de développement de la Montérégie, 2 p.

Montréal

Cap sur le monde : bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable/vision 2025 – document d'énoncé de vision de la Communauté métropolitaine de Montréal, Avis du Conseil régional de développement de l'île de Montréal, août 2003, 5 p.

Entente cadre de développement de la région de Montréal 2001-2006 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, gouvernement du Québec et Conseil régional de développement de l'île de Montréal, septembre 2001, 23 p.

Exercice de planification : Bilan 2002-2003 et Plan d'action 2003-2004, Table métropolitaine de Montréal, mars 2003, 21 p.

L'Île du savoir – Un cadre de référence et un plan d'action pour 2002-2003 (projet), Conseil régional de développement de l'île de Montréal, février 2002, 12 p.

Plan stratégique régional de développement de l'île de Montréal 2000-2005, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, 45 p.

Projet Nanotechnologies de la Table métropolitaine d'Emploi-Québec, Secor, version préliminaire, novembre 2002.

Rapport annuel 2001-2002 du CRDÎM, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, pp. 1 à 7.

Rapport annuel de gestion 2002-2003, Emploi-Québec/direction régionale de Montréal, 2003, 30 p.

Outaouais

Abandon scolaire en Outaouais : problématique et pistes d'intervention, Table Éducation-Outaouais décembre 1999.

CRPMT, « Rencontre avec monsieur Pierre Reid, ministre de l'Éducation », 22 janvier 2004.

Emplois, formation professionnelle et technique en Outaouais : Tu as tout pour réussir, Les hebdomas transcontinental, 18 février 2004.

Enquêtes sur les besoins de main-d'œuvre et tableau de bord adéquation formation/emploi : Document explicatif II, Emploi-Québec/direction régionale Outaouais et Direction régionale du ministère de l'Éducation, 10 mars 2003.

Entente cadre de développement de la région de l'Outaouais 2000-2005, ministère des Régions et Conseil régional de développement de l'Outaouais, juin 2000, 38 p. et 3 annexes.

Entente spécifique dans le cadre de la mise en place d'une stratégie régionale portant sur la prévention de l'abandon scolaire en Outaouais, ministère des Régions et Conseil régional de développement de l'Outaouais, 2002, 12 p.

Entente spécifique portant sur l'implantation d'un service régional de la formation professionnelle et sur l'amélioration de l'offre de formation professionnelle et technique en Outaouais, ministère des Régions et Conseil régional de développement de l'Outaouais, 2003, 15 p.

Institut de la statistique du Québec, 2004, <http://www.stat.qc.ca>.

La relance de la formation professionnelle et technique en Outaouais : Un sommaire des trois scénarios proposés, présentation à la Table Éducation Outaouais, Centre de recherche d'intervention en gestion, 23 mai 2002.

L'éducation en Outaouais : Enjeux et priorités, MEQ, direction régionale de l'Outaouais, 30 juin 2003.

« Le secteur de l'éducation au sein de l'économie régionale et locale, chapitre 2 », dans *Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités*, Conseil régional de développement de l'Outaouais, 16 p.

L'inforoute Petite-Nation, <http://www.petite-nation.qc.ca>, 2004, « Statistiques sur la pauvreté : Faible scolarité en milieu rural ».

Plan d'action 2003-2004, Service régional de l'Outaouais.

Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités, Table éducation-Outaouais, mai 2000, 47 p.

Rapport de conjoncture 2001 : Pour des régions innovantes, Conseil de la science et de la technologie, 2001, pp.142-149.

Rapport préliminaire 3^e version, Service régional de la formation professionnelle, 2003.

Tourisme Québec...vous informe, « Marché conclu! L'Outaouais touristique, une région variée », <http://www.bonjourquebec.com>, printemps 2001.

Saguenay–Lac-Saint-Jean

Entente cadre de développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2001-2006 dans le cadre de la politique de soutien au développement local et régional, ministère des Régions et Conseil régional de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2002, 66 p.

Landry, Louise, *Rapport annuel 2002-2003*, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire, octobre 2003, 57 p.

Landry, Louise, *Soutenir les aspirations de nos jeunes*, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire, avril 2003, 6 p. (présentation Powerpoint)

Le partenariat à Emploi-Québec : une compréhension commune, Emploi-Québec Saguenay–Lac-Saint-Jean, mars 2001, présentation Powerpoint.

Maltais, Danielle, Gueyaud, Jacques-André et Rheault, Marie-Andrée. Version abrégée de l'évaluation des effets des interventions du CRÉPAS, Université du Québec à Chicoutimi, octobre 2003, 15 p.

Plan d'action 2001-2004 : entente cadre de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean (projet), Commission sectorielle sur l'enseignement, la formation et la recherche, avril 2002, 5 p.

Plan d'action 2001-2004 (entente cadre de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2001-2006), ministère des Régions et Conseil régional de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean, mars 2003, 131 p.

Plan stratégique Saguenay–Lac-Saint-Jean 2001-2006 : construire une société régionale plus équitable et plus efficace, Conseil régional de concertation et de développement Saguenay–Lac-Saint-Jean, avril 2001, 101 p.

Résumé du rapport annuel du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire : l'année 2002-2003 en bref, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS), 4 p.

Un cadre de référence pour la prévention de l'abandon scolaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire, mai 2001, 4 p.

PLAN DÉTAILLÉ

PLAN DÉTAILLÉ

REMERCIEMENTS	i
PLAN SOMMAIRE DU RAPPORT	iii
LISTE DES SIGLES	v
LISTES DES ENCADRÉS	vii
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : ENJEUX ET ACTEURS DE LA FORMATION EN RÉGION	5
Chapitre 1 : Les enjeux de la formation en région	7
Introduction	7
1.1. Emploi et formation en région : un portrait statistique	8
• La population : des disparités régionales importantes	8
• Emploi et chômage	10
• Scolarisation et décrochage scolaire	10
1.2. Les enjeux au niveau du marché du travail et de la gestion des entreprises	11
• Contrer les pénuries de main-d'œuvre	11
1.2.1. Des actions publiques pour mobiliser les populations au travail	12
• Mobiliser les populations retirées du marché du travail	13
• Favoriser l'immigration en région	14
• Favoriser une meilleure adéquation formation-emploi	14
• Réviser les politiques de transport en région	14
1.2.2. Amener les entreprises à revoir leur gestion des ressources humaines	15
• Les études et les colloques	15
• La formation et la gestion des ressources humaines	16
1.3. Les enjeux au niveau de l'éducation	19
1.3.1. Maintenir les programmes, centres et services de formation	19
• Revoir les cartes d'enseignement	20
• Intégrer et fusionner des centres et des services ?	22
1.3.2. Prévenir le décrochage scolaire et contrer l'exode des jeunes	24
• Prévenir le décrochage scolaire	25
• Repenser les modèles pédagogiques	27
• Contrer l'exode des jeunes	30
Conclusion	31

Chapitre 2 : Processus de régionalisation et acteurs institutionnels	33
Introduction	33
2.1. Les acteurs du développement régional	34
2.2. Les acteurs du développement de la main-d'œuvre	37
• Les bureaux régionaux d'Emploi-Québec	38
• Tables de l'éducation et tables MEQ-MESS	39
• Les centres locaux d'emploi (CLE) et les alliances locales	41
• Les conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT)	42
2.3. Les acteurs de l'éducation	45
• Les relations des institutions d'enseignement entre elles	46
• Les institutions d'enseignement et les autres partenaires régionaux	47
Conclusion	49
PARTIE 2 : PROJETS TERRITORIAUX DE FORMATION ET DIALOGUE SOCIAL : QUATRE ÉTUDES DE CAS	51
Chapitre 3 : Les projets territoriaux de formation	53
Introduction	53
• Des modes de gouvernance différenciés	53
• Des contextes et des objectifs différenciés à l'origine des projets	55
3.1. Des modes de gouvernance régionale de la formation	57
3.1.1. La Gaspésie : un projet de formation au service du développement régional	57
• Le contexte du projet	57
• L'origine et la structuration du projet	58
• L'apport des institutions d'enseignement	58
• Le projet de formation de base	59
• Des projets complémentaires dans le secteur industriel	61
3.1.2. L'Outaouais : un projet de réorganisation des structures de la formation	61
• L'organisme pivot : la Table Éducation-Outaouais	62
• L'élaboration d'un projet « régional »	63
• L'entente spécifique : les grandes orientations du projet régional	63
• Le Service régionalisé de formation professionnelle	64
• Élaboration d'un tableau de bord informatisé	64
• Le projet des forums sectoriels	65
• Les projets régionaux : une première comparaison	66

3.2. Des modes de gouvernance locale de la formation	67
3.2.1. L'Estrie, une région où les dynamiques en matière de formation partent plus souvent du niveau local	68
• Répondre aux problèmes des « jeunes » par des écoles de type nouveau	69
• Des centres de formation au service de secteurs	70
• Des expériences de formation aux compétences de base dans deux entreprises de localités différentes	73
3.2.2. Laval : une ville-région axée sur les partenariats d'affaires	76
• Une première stratégie visant la mise en réseau et la formation des gestionnaires .	77
- Le réseautage dans le domaine manufacturier et dans celui des technologies	77
- La formation des gestionnaires dans le secteur du commerce de détail	79
• Une seconde stratégie visant à assurer aux entreprises la main-d'œuvre nécessaire	81
Conclusion	
Chapitre 4 : Le dialogue social territorial en matière de formation	85
• Logique administrative et logique d'action collective	86
4.1. La capacité d'intégration interne	87
4.1.1. La mise en réseau des organisations	87
• Alliances et conflits entre acteurs	90
• Acteurs et contexte de l'action collective	92
4.1.2. Le partage d'expertises en région	93
4.2. La capacité d'intégration externe	96
4.3. L'articulation des différentes régulations sur le territoire	99
• L'articulation des régulations régionales et sectorielles	99
• L'articulation des régulations régionales et nationales	103
Conclusion	
CONCLUSION	107
BIBLIOGRAPHIE	117
LISTE DES DOCUMENTS PROVENANT DES ÉTUDES DE CAS RÉGIONALES	131
PLAN DÉTAILLÉ	145