

---

**Modèle de coopération pour la  
production des études sectorielles  
en partenariat**

---



---

## **Modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat**

### **Partenaires du projet**

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

et

Emploi-Québec

Québec 

---

---

**Équipe de production du document à la société  
Éduconseil inc.**

*Responsabilité et conduite du projet*

Gilbert Rousseau  
Président

et

Lise Horth  
Directrice générale

*Collaboration au projet*

Annie Desaulniers  
Analyste

**Responsable du projet pour le ministère de l'Éducation,  
du Loisir et du Sport**

Guy Mercure  
Conseiller en planification  
Direction de la planification et du développement

**Responsable du projet pour Emploi-Québec**

Alain Girard  
Coordonnateur aux opérations  
Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle

**Participation à la validation des éléments de contenu  
du modèle de coopération pour la production des  
études sectorielles en partenariat**

Guy-Ann Albert  
Responsable de la formation sectorielle  
Direction des programmes à Québec  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

André Blanchet  
Directeur  
Direction de la planification et du développement  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Pierre Chantal  
Conseiller à l'intervention sectorielle  
Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle  
Emploi-Québec

Manon Chiasson  
Responsable de la formation sectorielle  
Direction des programmes à Montréal  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Louis Dionne  
Conseiller à l'intervention sectorielle  
Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle  
Emploi-Québec

Alain Girard  
Coordonnateur aux opérations  
Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle  
Emploi-Québec

Pierre Guimont  
Directeur général  
Comité sectoriel de main-d'œuvre de la plasturgie  
(PlastiCompétences)

Guylaine Leblanc  
Directrice générale adjointe à l'intervention sectorielle  
Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle  
Emploi-Québec

Guy Mercure  
Conseiller en planification  
Direction de la planification et du développement  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Lise Perron  
Directrice générale  
Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation  
alimentaire

---

## SOMMAIRE

Le présent sommaire donne une vue d'ensemble du modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et à Emploi-Québec, y compris les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) qui lui sont associés. L'essentiel du modèle de coopération est présenté en deux points, à savoir la situation qui a cours actuellement au regard de la production des études sectorielles et celle souhaitée à travers la mise en œuvre d'un partenariat pour la production de telles études.

### *La situation qui a cours actuellement au regard de la production des études sectorielles*

Présentement, le MELS, Emploi-Québec et les CSMO mènent différentes études en lien avec leur mission respective. Les études visées par la mise en œuvre d'un partenariat sont respectivement les portraits de secteur de formation produits au MELS à l'intérieur de son processus de planification de l'offre de formation et les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre produits à Emploi-Québec et dans les CSMO à l'intérieur de leurs activités visant le développement des secteurs d'activité économique et, en particulier, le développement et la formation de la main-d'œuvre qui leur est associée. Notons que, aux fins de l'élaboration du présent modèle de coopération, les deux types d'études, soit les portraits de secteur de formation et les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre, sont désignés sous l'appellation *études sectorielles*.

Les portraits de secteur de formation et les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre ont beaucoup d'éléments en commun, ce qui en fait des productions comparables tant sur le plan du contenu que sur celui des processus d'élaboration. En effet, le but de ces études consiste à tracer un portrait le plus juste et le plus précis possible des entreprises et de la main-d'œuvre qui composent les secteurs d'activité économique visés par celles-ci. À cet égard, les données recherchées ainsi que les techniques de collecte et d'analyse des données utilisées sont similaires. En outre, les populations visées par de telles études sont les mêmes dans la mesure où ce sont les entreprises des différents secteurs d'activité économique et les catégories de personnel qui les composent qui sont touchées au moment de la production de ces études.

Par ailleurs, les éléments de convergence observés dans la production des études sectorielles au MELS, à Emploi-Québec et dans les CSMO ne doivent pas occulter les différences qui, dans le monde de l'éducation comme dans le monde du travail, viennent leur donner des particularités qui distinguent quelque peu les portraits de secteur de formation des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre. Les différences observées se rapportent principalement à la finalité respective de ces études qui, pour le portrait de secteur de formation, vise à établir l'écart entre les besoins du marché du travail en matière de formation initiale et l'offre de formation rattachée à un secteur de formation donné. Quant au diagnostic sectoriel de main-d'œuvre, il vise à fournir aux différents partenaires du marché du travail, lesquels sont réunis au sein des CSMO, les données utiles pour soutenir le développement des entreprises et pour maintenir à jour les compétences de la main-d'œuvre et assurer ainsi de manière continue sa qualification professionnelle. C'est donc dire que la finalité particulière des études sectorielles menées par le MELS, Emploi-Québec et les CSMO peut avoir une incidence sur la nature et le degré de précision des données recherchées de même que sur l'angle selon lequel celles-ci sont traitées et analysées. Toutefois, malgré ces différences et ces particularités, le MELS, Emploi-Québec et les CSMO collaborent déjà de différentes manières à la

---

réalisation de leurs études respectives. À ce titre, ils agissent comme des partenaires dans l'accomplissement de leur mission respective. Qui plus est, l'analyse de la situation qui a cours au regard de la production des études sectorielles conduit ces partenaires à la conclusion qu'il serait utile et avantageux de renforcer le partenariat actuel en vue d'en tirer plus de bénéfices, et ce, tant sur le plan de l'utilisation des ressources humaines et matérielles disponibles que sur le plan de la qualité des études produites. Aussi, en vue de renforcer et d'accroître ce partenariat, le MELS et Emploi-Québec ont-ils convenu de mettre au point un modèle de coopération pour la production des études sectorielles qui reflète cette volonté commune et en précise les modalités de mise en œuvre.

### *La situation souhaitée à travers la mise en œuvre d'un partenariat pour la production des études sectorielles*

Le plan de mise en œuvre proposé pour assurer la production des études sectorielles en partenariat est appuyé sur trois éléments précis, à savoir les fondements du partenariat pour la production des études sectorielles, les mécanismes de mise en œuvre du partenariat dans la production des études sectorielles ainsi que la veille et l'évaluation des mécanismes du partenariat dans la production des études sectorielles.

En ce qui touche les fondements du partenariat à mettre en œuvre pour la production des études sectorielles, ils visent, d'une part, les principes sous-jacents à sa mise en œuvre et, d'autre part, les orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production de telles études. Au nombre de trois, les principes sont le respect de l'autonomie des partenaires, la mise en place de mécanismes de coopération souples et simples, et la recherche d'une utilisation optimale des ressources. Pour ce qui est des orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production des études sectorielles, elles se rapportent aux trois points suivants : la période de planification serait annuelle; le suivi à faire des études menées au cours de la période de planification serait tel qu'à la fin du premier semestre de la période de planification, il s'agirait de faire le point sur l'état d'avancement des travaux liés aux études sectorielles en voie de réalisation et, ce faisant, sur l'utilisation des fonds réservés pour la production de celles-ci; la mise sur pied d'un comité conjoint de planification dont le mandat, pour l'essentiel, consisterait à établir les priorités au regard des études sectorielles à produire au cours d'une année.

Pour leur part, les mécanismes de mise en œuvre du partenariat dans la production des études sectorielles visent à préciser les modalités liées à leur réalisation. Ainsi, les études en cause seraient produites **conjointement** ou **en collaboration**. Les études sectorielles menées conjointement visent les situations où la production de celles-ci répond à un besoin commun exprimé en même temps par les partenaires et pour lesquelles ils accordent le même degré de priorité pour ce qui est de leur réalisation. Les études sectorielles menées conjointement supposent donc une participation soutenue et équivalente de chaque partenaire dans les travaux de réalisation de celles-ci, y compris une contribution à part égale aux frais de production.

Les études menées en collaboration visent les situations où la production de celles-ci répond à un besoin commun des partenaires, mais pour lesquelles ils n'accordent pas le même degré de priorité pour ce qui est de leur réalisation. Le partenaire pour qui la réalisation d'une étude en particulier constitue une priorité assume la direction de celle-ci. L'autre partenaire participe au financement de la production de l'étude selon une proportion qui est établie entre les partenaires au début des travaux. Le partenaire pour qui la production de l'étude sectorielle n'est pas une priorité est également associé de diverses manières aux travaux menant à la production de l'étude, notamment

---

en participant à la précision du devis de production et aux séances de travail du comité de suivi de l'étude. En effet, un tel comité de suivi est généralement mis sur pied pour encadrer et soutenir l'équipe de production d'une étude sectorielle.

Par ailleurs, la précision des mécanismes de mise en œuvre du partenariat suppose l'élaboration d'un cadre de référence pour soutenir la production des études sectorielles. Le cadre de référence, qui est présenté dans un autre document<sup>1</sup>, précise, entre autres, des éléments de méthode, les étapes de réalisation d'une étude sectorielle de même que les objets et les thèmes à traiter dans une étude sectorielle. À ce sujet, mentionnons que le contenu d'une telle étude est décrit de manière exhaustive dans le cadre de référence et que la vue d'ensemble de ce contenu est exposée dans une table des matières détaillée, laquelle est présentée en annexe dans le document en cause.

Enfin, le modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat expose également les mécanismes à mettre en place pour assurer la veille et l'évaluation de la mise en œuvre de ce partenariat. Ces mécanismes sont essentiels pour assurer la réussite et la pérennité du partenariat.

---

1. À ce sujet, se reporter au document intitulé *Cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat*.

---



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉSENTATION</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie I L'état de la situation relative à la production des portraits de secteur de formation et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre</b>	
<b>1 Le contexte actuel de la production des portraits de secteur de formation au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Le partage des responsabilités à propos de la formation de la main-d'œuvre</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport .....	5
1.1.2 Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.....	6
<b>1.2 La production des études liées à l'offre de formation initiale et de formation continue</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Le portrait de secteur de formation .....	7
1.2.2 Le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre .....	8
<b>1.3 Les mécanismes de collaboration entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Emploi-Québec et les CSMO dans la production des études sectorielles</b> .....	<b>8</b>
<b>2 La volonté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et d'Emploi-Québec de produire les études sectorielles en partenariat</b> .....	<b>11</b>
2.1 Le besoin d'harmoniser les pratiques en matière de production des études sectorielles .....	11
2.2 Les conditions à réunir pour assurer la production des études sectorielles en partenariat.....	13
<b>Partie II Le plan de mise en œuvre proposé pour assurer la production des études sectorielles en partenariat</b>	
<b>3 Les fondements du partenariat pour la production des études sectorielles</b> .....	<b>17</b>
3.1 Les principes sous-jacents au partenariat à établir pour la réalisation des études sectorielles .....	17
3.2 Les orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production des études sectorielles .....	18
<b>4 Les mécanismes de mise en œuvre du partenariat dans la production des études sectorielles</b> .....	<b>21</b>
4.1 Les deux scénarios relatifs à la production des études sectorielles en partenariat .....	21
4.2 Le partage du coût lié à la production des études sectorielles en partenariat .....	22
4.3 La direction d'un projet d'étude sectorielle et le suivi des travaux liés à la production des études sectorielles.....	23
4.4 Le cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat.....	24
4.5 La planification de la production de chaque étude sectorielle.....	25
4.6 L'élaboration du devis de production et la précision du processus d'appel d'offres pour la production des études sectorielles en partenariat.....	25

---

4.7	La précision du calendrier de réalisation des travaux .....	27
4.8	La publication des études sectorielles .....	27
5	<i>La veille et l'évaluation des mécanismes du partenariat dans la production des études sectorielles</i> .....	29
	<i>Liste des documents et des sites Internet consultés</i> .....	31

---

---

## PRÉSENTATION

Le présent document expose le modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat qui a fait l'objet d'une consultation auprès de personnes concernées dans les organismes visés<sup>1</sup>. Il compte cinq chapitres qui sont regroupés en deux parties.

La première partie réunit les chapitres 1 et 2. Le chapitre 1 expose le contexte actuel de la production des portraits de secteur de formation au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Le chapitre 2 fait état de la volonté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et d'Emploi-Québec de produire les études sectorielles en partenariat.

Pour sa part, la deuxième partie regroupe les chapitres 3 à 5. Le chapitre 3 expose les fondements du partenariat à établir pour la production des études sectorielles. Le chapitre 4 décrit les mécanismes de mise en œuvre du partenariat dans la production des études sectorielles. Enfin, le chapitre 5 porte sur la veille et l'évaluation des mécanismes du partenariat dans la production des études sectorielles.

---

1. Revoir à ce sujet la page de crédits où est présentée la liste des personnes qui ont pris part au processus de validation des éléments de contenu du modèle de coopération.

---



---

## **Partie I**

**L'état de la situation relative à la production des portraits de secteur  
de formation et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre**

---



---

# **1 Le contexte actuel de la production des portraits de secteur de formation au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**

Le présent chapitre expose la situation qui a cours en ce qui concerne la production des portraits de secteur de formation au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il se divise selon les trois points suivants :

- le partage des responsabilités à propos de la formation de la main-d'œuvre;
- la production des études liées à l'offre de formation initiale et de formation continue;
- les mécanismes de collaboration entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Emploi-Québec et les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) dans la production des études sectorielles.

## **1.1 Le partage des responsabilités à propos de la formation de la main-d'œuvre**

Pour présenter le partage des responsabilités à propos de la formation de la main-d'œuvre, il y a lieu de traiter de la mission respective en la matière du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

### **1.1.1 Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) a, entre autres, pour mission d'assurer à la population québécoise des services éducatifs de qualité en vue de développer ses compétences. Les services offerts par le Ministère visent l'ensemble de la population étudiante, de l'éducation préscolaire à l'enseignement universitaire, en passant par la formation professionnelle et technique et la formation continue, et ce, dans les établissements d'enseignement publics et privés.

En ce qui a trait à la formation de la main-d'œuvre, le Ministère voit à assurer, notamment, l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail. Pour ce faire, le Ministère doit évaluer les besoins du marché du travail sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Le but ultime de l'exercice est de mettre en place les programmes d'études en formation professionnelle et technique propres à permettre aux personnes d'acquérir les compétences utiles pour exercer une profession et d'avoir accès à la mobilité professionnelle et, ainsi, soutenir le développement économique du Québec à court, à moyen et à long terme, et ce, dans le contexte d'une économie marquée par les changements techniques et l'ouverture des marchés. En somme, cela revient à prendre les moyens utiles pour assurer la qualification de la main-d'œuvre.

---

Dans la poursuite de ce but, le Ministère mène des études de planification, notamment des portraits de secteur de formation<sup>1</sup>, des études préliminaires et des analyses de situation de travail (AST), qui sont réalisées par les deux Directions des programmes dont l'une est située à Québec et l'autre à Montréal, lesquelles relèvent de la Direction générale des programmes et du développement du Secteur de la Formation professionnelle et technique et formation continue. Ces études de planification permettent au Ministère de connaître les besoins en matière de formation initiale en vue de mettre au point une offre de formation adaptée à la situation.

### 1.1.2 Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Pour sa part, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a, entre autres, pour mission de promouvoir l'emploi et le développement de la main-d'œuvre. C'est par l'intermédiaire d'Emploi-Québec, une agence créée en 1998, que le Ministère [E1]remplit sa mission liée à l'emploi et qu'il assure l'offre des services d'information sur le marché du travail et des services liés à la qualification professionnelle de la main-d'œuvre et au développement de la formation. La gestion d'Emploi-Québec et la définition des orientations stratégiques de l'agence sont assumées par le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), laquelle a été créée le 25 juin 1997 par la *Loi sur [E2]le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail*<sup>2</sup>. À cet égard, l'action d'Emploi-Québec en matière de développement de l'emploi et de la formation de la main-d'œuvre a pour objectif de renforcer la capacité des entreprises à maintenir et à créer des emplois[E3], notamment en assurant une meilleure adéquation entre l'offre de main-d'œuvre et les besoins du marché du travail.

Par ailleurs, pour résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs aux entreprises d'un même secteur d'activité économique, Emploi-Québec a mis en place des comités sectoriels de main-d'œuvre<sup>3</sup>. Les CSMO sont des organismes autonomes à but non lucratif. Ils mènent à bien leur mandat en travaillant en étroite collaboration avec leurs partenaires qui participent, entre autres, à leur direction par l'intermédiaire de représentantes et de représentants nommés au conseil d'administration. De fait, les CSMO réunissent des personnes représentant les associations patronales, les entreprises, les syndicats et les associations de travailleuses et de travailleurs, ainsi que des personnes représentant les ministères et les organismes en lien avec les secteurs concernés.

Plus précisément, le mandat de chacun des comités sectoriels de main-d'œuvre vise les éléments suivants :

- analyser[E4] les besoins en matière de main-d'œuvre et d'emploi, de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail;
- promouvoir la formation continue dans les entreprises;
- élaborer des moyens pour stabiliser l'emploi et réduire le taux de chômage dans le secteur;

---

1. Mentionnons qu'il existe 21 secteurs de formation.

2. Les membres de la CPMT [0]sont nommés par le gouvernement pour un mandat de trois ans et ils représentent le milieu patronal, syndical, communautaire et de l'éducation. Ils participent à la définition des politiques, des orientations, des programmes et des mesures en matière de main-d'œuvre, de même qu'à la gestion des services offerts par Emploi-Québec.

3. Mentionnons qu'il existe une trentaine de comités sectoriels de main-d'œuvre.

---

- tenir compte des groupes les plus défavorisés sur le plan de l'emploi<sup>4</sup> et, selon le cas, proposer aux entreprises des solutions pour favoriser leur intégration au marché du travail;
- informer l'ensemble des entreprises et des travailleuses et des travailleurs du secteur à propos des activités du Comité.

Dans l'exercice de leur mission, les comités sectoriels de main-d'œuvre produisent [E5]des études diagnostiques dans le but de mettre au jour et d'analyser les besoins en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi, de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. Parmi les études produites par les CSMO, notons les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre, les analyses de métier ou de profession, les modèles prévisionnels de main-d'œuvre et les profils de compétences. À ce sujet, notons que la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle (DGAIS) peut également réaliser de telles études, et ce, dans le cas où il n'existe pas de CSMO lié au secteur.

Enfin, à Emploi-Québec, c'est la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle qui a la responsabilité d'accorder aux CSMO le financement nécessaire pour leurs activités. À cet égard, les CSMO doivent soumettre à la DGAIS un plan triennal de développement stratégique, de même qu'un plan d'action annuel et un bilan annuel des opérations. De plus, la DGAIS soutient les CSMO dans la concrétisation du mandat qui leur est confié. En somme, les CSMO, tout en étant des organisations autonomes, constituent des partenaires privilégiés d'Emploi-Québec dans la réalisation de sa mission au regard de l'emploi et du développement de la main-d'œuvre.

## **1.2 La production des études liées à l'offre de formation initiale et de formation continue**

Le MELS, Emploi-Québec et les CSMO mènent donc différentes études en lien avec leur mission respective. Dans le contexte de la présente démarche qui vise la mise au point d'un modèle de coopération pour la production de telles études en partenariat, deux types d'études sont particulièrement touchées. Il s'agit des portraits de secteur de formation produits au MELS et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre produits à Emploi-Québec et dans les CSMO. Aux fins de la présente démarche, ces deux types d'études sont désignées sous l'appellation *études sectorielles*.

En vue de préciser ce que recouvrent les études sectorielles, la section qui suit présente, de manière générale et succincte, le but et les objectifs poursuivis à travers la production des portraits de secteur de formation au MELS et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre à Emploi-Québec et dans les CSMO.

### **1.2.1 Le portrait de secteur de formation**

Le portrait de secteur de formation consiste en une description du marché du travail et de l'offre de formation et en leur analyse en vue de poser un diagnostic de pertinence sur l'offre de formation au

---

4. Précisons que les groupes défavorisés sur le plan de l'emploi, lesquels sont parfois désignés sous l'appellation de clientèles cibles, renvoient aux jeunes, aux travailleuses et aux travailleurs de 45 ans ou plus, aux femmes, aux personnes immigrantes et aux personnes associées aux minorités visibles, aux personnes handicapées, aux personnes judiciairisées adultes et aux autochtones.

---

regard des besoins du marché du travail et des besoins de formation initiale des personnes<sup>[E6]</sup>. Les portraits de secteur de formation sont réalisés, rappelons-le, sous la responsabilité des Directions des programmes du Secteur de la formation professionnelle et technique et formation continue au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

La réalisation des portraits de secteur de formation est liée à la première phase de planification menant à l'élaboration ou à la révision d'un programme d'études professionnelles ou techniques. L'objectif poursuivi à travers la réalisation des portraits de secteur de formation est de déterminer les besoins de formation sur les plans qualitatif et quantitatif pour l'ensemble d'un secteur de formation donné, et ce, dans le but, d'une part, d'établir les priorités en matière d'offre de formation et, d'autre part, de proposer des pistes d'action visant l'élaboration, la révision, l'abandon ou l'harmonisation de programmes d'études. En somme, les portraits de secteur de formation permettent de recueillir les données utiles pour ajuster l'offre de formation aux besoins du ou des secteurs d'activité économique touchés par le secteur de formation.

### 1.2.2 Le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre

Le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre consiste en une description de la situation d'un secteur d'activité économique et de celle de sa main-d'œuvre, de même qu'en une analyse des enjeux et des besoins du secteur, notamment au regard du développement de la main-d'œuvre et des entreprises. Les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre sont réalisés, rappelons-le, sous la responsabilité des comités sectoriels de main-d'œuvre et d'Emploi-Québec au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

La réalisation des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre est liée le plus souvent à la mise sur pied d'un comité sectoriel ou, encore, à la nécessité de mettre à jour un diagnostic déjà produit et de faire le point sur des besoins particuliers du secteur en cause ou de l'un des sous-secteurs qui lui est associé. Les diagnostics sectoriels de main-d'œuvre représentent ainsi un outil essentiel d'intervention en ce sens qu'ils permettent d'établir l'écart entre les besoins en matière de développement d'un secteur d'activité économique ou d'un sous-secteur et la situation qui a cours et, à partir des constatations établies, d'élaborer un plan d'action propre à soutenir le développement du secteur ou du sous-secteur comme celui des entreprises et de la main-d'œuvre qui le composent.

## 1.3 **Les mécanismes de collaboration entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Emploi-Québec et les CSMO dans la production des études sectorielles**

Au cours des dernières années, le besoin d'harmoniser les actions gouvernementales en matière de développement de la main-d'œuvre, notamment en vue d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre de formation initiale et continue et les besoins du marché du travail, a donné lieu à une collaboration accrue entre le MELS, Emploi-Québec et les CSMO. La collaboration entre les trois organismes vise la connaissance des besoins de formation, laquelle se rapporte à la conception d'outils de veille stratégique qui permettent la collecte et l'analyse de données sur le marché de l'emploi, la main-d'œuvre et l'offre de formation. La collaboration entre le MELS, Emploi-Québec et les CSMO touche également l'élaboration et la révision des programmes d'études. À cet égard,

---

---

signalons qu'au cours de l'année 2003-2004, les CSMO [E7] ont participé à la révision de 21 programmes d'études, dont onze programmes d'études professionnelles, cinq programmes d'études techniques et un programme d'études universitaires. Il y a lieu de préciser que la participation des CSMO à la révision des programmes d'études consiste à donner un avis à toutes les étapes du processus de planification menant à l'ajustement de l'offre de formation. À ce titre, les CSMO collaborent avec le MELS à la production des études de planification. Ainsi, au cours de l'année 2003-2004, les CSMO ont collaboré à la production de deux portraits de secteur de formation, ainsi qu'à une étude préliminaire.

Par ailleurs, le MELS participe aux travaux liés à l'élaboration de Programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), lesquels sont mis en place sous la responsabilité d'Emploi-Québec en collaboration avec les CSMO. La participation du MELS à l'élaboration des PAMT se concrétise notamment par la collaboration des responsables de formation sectorielle aux travaux du Comité d'orientation associé au programme d'apprentissage.

En somme, la convergence des objectifs visés en matière de développement de la main-d'œuvre a amené le MELS, Emploi-Québec et les CSMO à collaborer sur une base régulière, à l'aide d'un partage de données sur le marché du travail et la main-d'œuvre, de la mise à contribution des ressources professionnelles de chacun dans la production de leurs études respectives, de même que dans les processus d'élaboration des programmes d'études et des PAMT. Aussi, à l'aide du projet de production des études sectorielles en partenariat, le MELS et Emploi-Québec ont-ils convenu de franchir un pas de plus dans l'harmonisation de leurs pratiques.

---



---

## **2 La volonté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et d'Emploi-Québec de produire les études sectorielles en partenariat**

Pour donner suite à la volonté exprimée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et par Emploi-Québec de produire les études sectorielles en partenariat, les autorités concernées, y compris les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), doivent partager une vision commune du projet, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants :

- le besoin d'harmoniser les pratiques en matière de production des études sectorielles;
- les conditions à réunir pour assurer la production des études sectorielles en partenariat.

### **2.1 Le besoin d'harmoniser les pratiques en matière de production des études sectorielles**

L'analyse du but et des objectifs poursuivis à travers la production des portraits de secteur de formation et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre met en lumière la similarité de ces études, en particulier sur le plan du contenu. En effet, les objets traités et les données recherchées dans les études sectorielles produites par le MELS, Emploi-Québec et les CSMO sont tout à fait comparables. À cet égard, mentionnons que les études en cause consistent généralement à dresser un portrait plus ou moins détaillé des entreprises et de la main-d'œuvre qui composent les secteurs d'activité économique visés, de même qu'à décrire les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines, les besoins de formation et l'offre de formation. De plus, la similarité observée touche également les techniques de collecte et d'analyse des données puisque, dans la production des portraits de secteur de formation comme des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre, l'analyse documentaire, l'entrevue, l'enquête par questionnaire et le groupe de discussion sont couramment utilisés. Qui plus est, les populations visées par de telles études sont généralement les mêmes, à savoir les entreprises des différents secteurs d'activité économique et les catégories de personnel qui les composent.

Par ailleurs, les éléments de convergence observés dans la production des études sectorielles au MELS, à Emploi-Québec et dans les CSMO ne doivent pas masquer les différences qui singularisent les études en cause dans le monde de l'éducation et dans le monde du travail. Les différences observées se rapportent principalement à la finalité respective du portrait de secteur de formation et du diagnostic sectoriel de main-d'œuvre. En effet, le portrait de secteur de formation vise, d'abord et avant tout, à établir l'écart entre les besoins du marché du travail en matière de formation initiale et l'offre de formation rattachée à un secteur de formation donné. Pour sa part, le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre vise à fournir aux différents partenaires du marché du travail, lesquels sont réunis au sein des CSMO, les données utiles pour soutenir le développement des entreprises et de la main-d'œuvre. Aussi la finalité particulière des études sectorielles menées au MELS, à Emploi-Québec et dans les CSMO peut-elle avoir une incidence sur la nature et le degré de précision des données recherchées, de même que sur l'angle selon lequel celles-ci sont traitées et analysées. À cet égard, il faut rappeler que, malgré les particularités qui caractérisent les études sectorielles, le MELS, Emploi-Québec et les CSMO collaborent de différentes manières lorsqu'il s'agit de mener ces études.

---

Ainsi, la similarité des objets traités et des données recherchées à travers la production des études sectorielles de même que l'existence de mécanismes fonctionnels de collaboration entre le MELS, Emploi-Québec et les CSMO consistent en autant d'éléments qui militent en faveur d'un approfondissement de la collaboration entre les organismes en cause, ce qui pourrait conduire à la production des études sectorielles en partenariat. Les avantages rattachés à une production en partenariat des études sectorielles sont évidents, notamment sur le plan de l'utilisation des ressources disponibles. En effet, la mise en commun des données déjà disponibles et la conduite d'enquêtes menées en collaboration par les partenaires donneraient lieu à une meilleure utilisation des fonds publics. En particulier, les économies à faire résident dans le fait que les études sectorielles, lesquelles portent, rappelons-le, sur des objets similaires et visent la collecte de données également similaires, ne seraient plus menées à répétition à l'intérieur de délais parfois très courts par l'un ou l'autre des partenaires, et ce, de manière indépendante. À cet égard, les entreprises des différents secteurs d'activité économique qui constituent la source privilégiée et indispensable des données utiles à la production des études sectorielles n'auraient pas à doubler les efforts pour répondre aux questions de recherche.

De plus, la production en partenariat des études sectorielles permettrait aux partenaires d'améliorer leurs pratiques sur d'autres plans. Ainsi, la mise en commun de données favoriserait une mise à jour continue des bases de données disponibles sur les différents secteurs d'activité économique, ce qui constituerait un avantage certain au moment de mettre à jour l'analyse de ces secteurs. En outre, la mise en commun de données constituerait un moyen efficace pour mener à bien l'élaboration de bases de données cohérentes et détaillées sur les différents secteurs d'activité économique du Québec.

Qui plus est, la production en partenariat des études sectorielles suppose non seulement un partage des données disponibles et une collaboration pour la collecte des données manquantes, mais encore un échange de point de vue sur l'objet d'analyse. En conséquence, ce partenariat devrait constituer un moyen efficace pour favoriser l'élaboration des politiques appropriées et la mise en place de moyens d'action cohérents propres à soutenir le développement des entreprises et de la main-d'œuvre au Québec, ce qui constitue le but ultime de la mission respective du MELS, d'Emploi-Québec et des CSMO.

Enfin, par la mise en œuvre d'un partenariat accru dans la production de leurs études respectives, le MELS et Emploi-Québec se rapprochent de la perspective adoptée par l'Union européenne en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre. En effet, les États européens se dirigent vers la production d'un référentiel unique d'activité professionnelle pour ajuster l'offre de formation initiale et continue, de même que pour déterminer les modes d'évaluation et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre<sup>1</sup>.

---

1. Voir à ce sujet : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *Analyse comparative de modèles de qualification professionnelle*, Québec, Gouvernement du Québec, 2005, 124 p.

---

## 2.2 Les conditions à réunir pour assurer la production des études sectorielles en partenariat

La production d'études sectorielles en partenariat concerne plus particulièrement la Direction générale des programmes et du développement (DGPD) du Secteur de la Formation professionnelle et technique et formation continue du MELS, la Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle (DGAIS) d'Emploi-Québec, ainsi que les comités sectoriels de main-d'œuvre. Cela suppose donc la collaboration de deux unités administratives relevant de deux ministères distincts, de même que des CSMO, qui sont, rappelons-le, des organismes autonomes à but non lucratif financés par Emploi-Québec dont le personnel ne fait pas partie de celui d'Emploi-Québec.

La mise en œuvre d'un processus qui exige la collaboration d'organisations autonomes et de deux unités administratives différentes, lesquelles relèvent de surcroît de deux ministères distincts, représente certes un défi de taille, mais surmontable comme le démontrent les mécanismes de collaboration établis au cours des dernières années entre le MELS, Emploi-Québec et les CSMO<sup>[E8]</sup>. À ce sujet, le processus à mettre en place en vue de produire des études sectorielles en partenariat suppose une collaboration qui se situe un cran plus élevé par rapport à celle qui a cours. Aussi est-il approprié d'asseoir le nouveau partenariat à développer sur les acquis de la collaboration actuelle.

Par ailleurs, certaines conditions doivent être réunies pour accroître les chances de succès de la production des études sectorielles en partenariat. Tout d'abord, les partenaires doivent échanger leur point de vue sur la nécessité d'harmoniser leurs pratiques en la matière. De plus, les partenaires doivent préciser ce qu'ils entendent par une production en partenariat et dégager ce qui constitueraient les avantages et les limites de celui-ci. Enfin, les partenaires doivent s'entendre sur la définition d'un cadre de référence<sup>2</sup> pour ce qui est du contenu des études sectorielles à produire, lequel doit tenir compte de leurs besoins particuliers. En somme, il s'agit de dégager une vision commune et partagée par tous les partenaires de ce en quoi consiste la production des études sectorielles en partenariat.

Ensuite, les partenaires doivent s'entendre sur la définition d'un plan de mise en œuvre du partenariat à établir, lequel propose des mécanismes pour satisfaire les besoins de coordination<sup>[E9]</sup> entre les unités administratives visées par la production des études sectorielles, ainsi qu'une stratégie d'instauration du partenariat. Dans la définition du plan de mise en œuvre, il y aura lieu de prendre en considération la mission et la réalité organisationnelle respectives de chacun. À cet égard, la participation des partenaires à la définition du plan de mise en œuvre est propre à favoriser leur adhésion au modèle de coopération proposé pour la production des études sectorielles en partenariat.

---

2. À ce sujet, il est utile de consulter le document intitulé *Cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat* et, en particulier, l'annexe où est présentée une table des matières détaillée du contenu d'une étude sectorielle.

---



---

## **Partie II**

**Le plan de mise en œuvre proposé pour assurer la production  
des études sectorielles en partenariat**

---



---

### **3 Les fondements du partenariat pour la production des études sectorielles**

Le partenariat à établir entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et Emploi-Québec pour assurer la production des études sectorielles doit être appuyé sur un certain nombre d'éléments, dont les suivants :

- les principes sous-jacents au partenariat à établir pour la production des études sectorielles;
- les orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production des études sectorielles.

#### **3.1 Les principes sous-jacents au partenariat à établir pour la réalisation des études sectorielles**

La production des études sectorielles en partenariat suppose un certain changement dans les habitudes de travail des partenaires visés. S'il existe déjà une forme de collaboration entre les partenaires, notamment pour la production de leurs études respectives, la décision de produire de telles études se prend de façon autonome par chacun, et ce, en fonction des besoins de leur organisation. Les partenaires auront donc à exercer davantage la concertation et à tenir compte des besoins de chacun d'entre eux.

Or, un tel changement peut susciter de la part des partenaires des craintes selon lesquelles les besoins prioritaires des unités administratives ne trouvent pas écho à l'intérieur d'une planification de la production des études sectorielles en partenariat ou, encore, ne donnent pas lieu à la mise au jour de toutes les données qui correspondent à leurs besoins particuliers. Ainsi, un certain nombre de principes doivent guider les partenaires dans la précision des mécanismes à mettre en œuvre pour la production des études sectorielles. Les principes visent la perspective selon laquelle les activités régulières liées à la mise en œuvre du partenariat seront accomplies. Ils visent aussi la finalité du partenariat qui consiste à mettre l'accent sur le résultat attendu plutôt que sur les processus mis en place pour l'atteindre. Au nombre de trois, les principes sont le respect de l'autonomie des partenaires, la mise en place de mécanismes de coopération souples et simples pour soutenir la mise en œuvre du partenariat et, enfin, la recherche d'une utilisation optimale des ressources consenties à la réalisation des études sectorielles.

##### ***Le respect de l'autonomie des partenaires***

Le respect de l'autonomie des partenaires renvoie au fait que chaque partenaire conserve son autonomie dans l'établissement des priorités à propos des études sectorielles à mener, de même qu'en ce qui a trait à la détermination de la nature et du degré de précision des données à recueillir comme de l'angle à utiliser dans leur analyse. Bref, il s'agit de viser l'atteinte d'un résultat pertinent pour chacun des partenaires à travers la réalisation de chaque étude sectorielle.

---

### ***La mise en place de mécanismes de coopération souples et simples***

La mise en place de mécanismes de coopération souples et simples pour soutenir la mise en œuvre du partenariat devrait contribuer à l'atteinte des objectifs visés par chacun des partenaires à travers la réalisation des études sectorielles. De fait, les mécanismes en cause doivent favoriser la prise de décisions rapides et appropriées à la situation.

### ***La recherche d'une utilisation optimale des ressources***

La recherche d'une utilisation optimale des ressources consenties à la réalisation des études sectorielles se rapporte au fait qu'en travaillant en partenariat, chacun des partenaires pourra atteindre les objectifs qu'il poursuit à travers la réalisation de ces études, et ce, à moindre coût. En effet, un tel partenariat, lorsqu'il se révèle pertinent pour les deux parties, ne peut que représenter une voie prometteuse dans l'utilisation des ressources disponibles puisque les partenaires n'ont pas à déboursier, chacun de leur côté, le coût lié à la production d'études menées en parallèle. De surcroît, les partenaires peuvent profiter des économies d'échelle associées au fait de produire ensemble une étude sectorielle.

## **3.2 Les orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production des études sectorielles**

La précision des orientations à retenir pour la planification et le suivi de la production des études sectorielles touche la période de planification, le suivi des études sectorielles menées au cours de la période visée, ainsi que la mise sur pied d'un comité conjoint de planification pour assurer la planification et le suivi de la production des études.

### ***La période de planification***

La période de planification correspond à la durée au cours de laquelle il est possible d'atteindre des objectifs précis en matière de production d'études sectorielles, et ce, compte tenu des contraintes organisationnelles de chacun des partenaires. Dans le contexte de la production des études sectorielles en partenariat, la période de planification pourrait être annuelle, c'est-à-dire correspondant à une période de douze mois. La période de planification pourrait correspondre approximativement à l'année financière des partenaires. À ce sujet, il y a lieu d'avoir à l'esprit que l'année financière de référence utilisée au MELS diffère de celle utilisée à Emploi-Québec; elle s'échelonne du 1<sup>er</sup> septembre au 30 juin pour le premier et du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars pour le second. Il faudra voir l'incidence de ce fait sur la planification de la production des études sectorielles.

Ainsi, au début de chaque période de planification, la liste des études sectorielles à produire au cours de l'année serait établie et, pour chacune d'elles, il serait précisé le type de partenariat prévu, à savoir une production conjointe ou une production en collaboration<sup>1</sup>. De plus, toujours dans une perspective de produire des études sectorielles en partenariat année après année, il pourrait être utile de préciser un nombre cible d'études sectorielles à produire pour les deux années suivant la période de planification. L'année en cours correspondrait donc à la période de planification pour laquelle des objectifs et un calendrier de travail précis seraient établis pour ce qui est de la production des études

---

1. Les différents types de partenariat seront définis au chapitre suivant.

---

sectorielles en partenariat. Pour les deux années suivant l'année en cours, il s'agirait de préciser le nombre probable d'études sectorielles à produire et peut-être également les secteurs de formation et les secteurs d'activité économique qui pourraient être touchés par celles-ci. En somme, l'horizon de la planification serait triennal, mais les objectifs et le calendrier de travail visant la production d'études sectorielles particulières seraient annuels.

### ***Le suivi de la production des études sectorielles***

Pour ce qui est du suivi de la production des études sectorielles menées au cours de la période de planification, il est de deux ordres, à savoir le suivi semestriel et le suivi annuel. Le suivi semestriel vise à faire le point sur l'état d'avancement des travaux liés aux différentes études sectorielles en cours et, par conséquent, sur l'utilisation des fonds réservés pour la réalisation de ces études. Le suivi annuel vise à faire le point, non seulement sur les projets d'études sectorielles menés au cours de l'année, mais encore sur l'atteinte des objectifs visés au cours de l'année écoulée. À la lumière du résultat de l'analyse des travaux menés au cours de l'année écoulée, les objectifs à atteindre et les études sectorielles à réaliser pour l'année suivante, laquelle devient une nouvelle période de planification, pourraient être précisés. À la fin de la troisième année, c'est-à-dire de la troisième période de planification, il serait approprié de faire le bilan des trois premières années d'expérience de partenariat et, le cas échéant, de faire l'évaluation du plan de mise en œuvre du partenariat.

### ***La mise sur pied d'un comité conjoint de planification***

Dans le but de soutenir la production des études sectorielles en partenariat entre le MELS, Emploi-Québec et les comités sectoriels de main-d'œuvre, la planification et le suivi des études sectorielles pourraient être assurés par un comité conjoint de planification qui réunirait des personnes représentant le MELS et Emploi-Québec. De plus, les personnes désignées à ce comité devraient avoir l'autorité nécessaire pour prendre, au moment opportun, les décisions appropriées au nom de leur organisation d'appartenance. À cet égard, le comité en cause devrait être le lieu où les partenaires engagés dans la production des études sectorielles pourront discuter des priorités de recherche, et ce, dans le respect des orientations politiques et des priorités d'intervention propres aux différents partenaires. De manière précise, le mandat du comité conjoint de planification pourrait viser les éléments suivants :

- mettre en place les mécanismes propres à permettre aux membres du comité conjoint de planification d'avoir une vue d'ensemble des demandes de production d'études sectorielles formulées par les personnes responsables des secteurs de formation ou des secteurs d'activité économique;
  - établir les objectifs à poursuivre en matière de production des études sectorielles à mener en partenariat au cours de la période de planification visée, et ce, dans le respect des priorités propres aux différents partenaires en la matière;
  - prendre connaissance et analyser les demandes de production d'études sectorielles formulées par l'un ou l'autre des partenaires;
  - déterminer les études sectorielles à mener en partenariat au cours d'une période de planification, ce qui suppose, tout d'abord, de déterminer les études sectorielles pouvant être menées en partenariat à partir de la liste des demandes formulées à ce sujet par les différents partenaires; ensuite, de soumettre la proposition des études sectorielles pouvant être menées en partenariat aux personnes concernées chez les différents partenaires (MELS,
-

Emploi-Québec, comités sectoriels de main-d'œuvre); et enfin, d'établir la liste définitive des études sectorielles à mener au cours de la période de planification visée et la transmettre aux différents partenaires;

- planifier la production des études sectorielles à mener en partenariat selon les priorités établies par le comité conjoint de planification;
  - établir le mode de partage des responsabilités entre les partenaires visés pour la production des études sectorielles à mener en partenariat;
  - prendre les moyens nécessaires pour assurer le suivi (suivi semestriel, suivi annuel) de la réalisation des études sectorielles et l'échange de l'information utile entre les différents partenaires visés.
-

---

## 4 Les mécanismes de mise en œuvre du partenariat dans la production des études sectorielles

Le présent chapitre vise à préciser les mécanismes à mettre en œuvre pour la production des études sectorielles en partenariat. Les mécanismes en cause se rapportent aux éléments suivants :

- les deux scénarios relatifs à la production des études sectorielles en partenariat;
- le partage du coût lié à la production des études sectorielles;
- la direction d'un projet d'étude sectorielle et le suivi des travaux liés à la production des études sectorielles;
- le cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat;
- la planification de la production de chaque étude sectorielle;
- l'élaboration du devis de production et la précision du processus d'appel d'offres pour la production des études sectorielles en partenariat;
- la précision du calendrier de réalisation des travaux;
- la publication des études sectorielles.

Avant de préciser ce que recouvre chacun des éléments énumérés ci-dessus, il est utile de faire état de ce qui suit. Les principes et les orientations sous-jacents au partenariat à mettre en place pour la production des études sectorielles, lesquels ont été énoncés au chapitre précédent, de même que les mécanismes de mise en œuvre du partenariat constituent les éléments essentiels du modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat. À cet égard, selon les objectifs poursuivis à l'aide de ce partenariat, ce modèle de coopération doit fournir aux partenaires un cadre de travail à la fois souple et efficace qui leur permettra d'avoir accès à l'ensemble du possible en matière de production d'études sectorielles, et ce, en comptant sur le fait qu'une mise en commun de leurs ressources respectives les conduira à faire plus qu'ils ne le pourraient en agissant séparément.

### 4.1 Les deux scénarios relatifs à la production des études sectorielles en partenariat

La production des études sectorielles en partenariat suppose la précision des principaux scénarios quant aux besoins des partenaires relativement à la production de celles-ci. À cet égard, il y a lieu de distinguer deux situations qui commandent un type différent de partenariat pour la production des études sectorielles. Ainsi, selon les besoins respectifs des partenaires, les études sectorielles peuvent être produites **conjointement** ou, encore, **en collaboration**. Précisons que lorsque la production d'une telle étude répond à un besoin exprimé par un seul des partenaires, celui-ci mène l'étude en cause de manière indépendante.

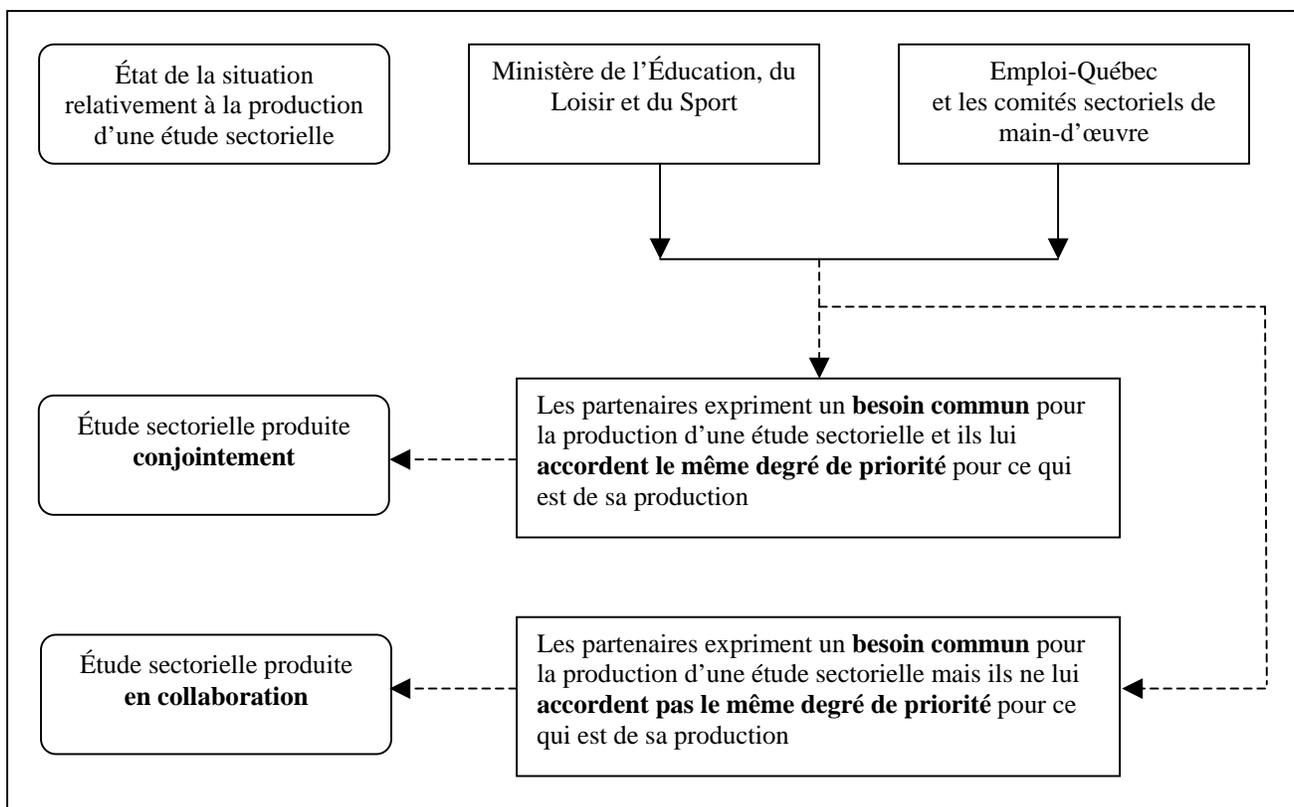
Ainsi, les études sectorielles menées **conjointement** visent les situations où la production d'une étude sectorielle répond à un besoin commun exprimé en même temps par les deux partenaires et pour laquelle ceux-ci accordent le même degré de priorité pour ce qui est de sa réalisation (se reporter à la figure 4.1 qui suit).

Par ailleurs, les études sectorielles menées **en collaboration** désignent les situations où la production d'une telle étude répond à un besoin commun par les deux partenaires, mais à laquelle

---

ceux-ci n'accordent pas le même degré de priorité pour ce qui est de sa réalisation. Dans ce deuxième scénario, le partenaire pour qui l'étude sectorielle constitue un besoin prioritaire assume la direction de la production de celle-ci. Le partenaire pour qui la production d'une telle étude n'est pas une priorité est associé aux principales étapes liées à sa production et participe aux travaux du comité de suivi de l'étude. En particulier, sa contribution à la réalisation de l'étude sectorielle pourrait consister soit à participer à l'élaboration du devis de production de l'étude sectorielle, soit à valider celui-ci et, le cas échéant, à l'enrichir par ses commentaires. Elle pourrait consister également à valider le plan d'exécution de l'étude et, le cas échéant, à l'enrichir par ses commentaires. Elle pourrait consister enfin à lire la version provisoire du rapport de l'étude sectorielle en vue de formuler des commentaires sur le résultat de l'étude.

**Figure 4.1 Illustration des différents scénarios quant à la mise en œuvre du modèle de coopération relatif à la production des études sectorielles en partenariat**



#### 4.2 Le partage du coût lié à la production des études sectorielles en partenariat

Le partage du coût lié à la production des études sectorielles en partenariat est lié à l'un et l'autre des deux scénarios de production décrits précédemment. Ainsi, le coût de réalisation des études sectorielles menées **conjointement** serait partagé également par les deux partenaires, ce qui revient à dire que chacun assumerait la moitié des frais liés à la production de chacune de ces études.

---

Par contre, pour ce qui est des études sectorielles menées **en collaboration**, le partage du coût de réalisation des études sectorielles devrait être établi par les partenaires concernés avant de démarrer les travaux liés à la production de celles-ci. La proportion du coût de réalisation à attribuer au partenaire pour qui la réalisation d'une étude sectorielle en particulier n'est un besoin prioritaire pourrait être établie en prenant en considération l'importance des données à mettre au jour et à analyser pour combler les besoins de celui-ci.

### 4.3 La direction d'un projet d'étude sectorielle et le suivi des travaux liés à la production des études sectorielles

La production de chaque étude sectorielle suppose la prise en charge par les partenaires de la conduite des travaux menant à la concrétisation d'un tel projet. Pour ce faire, il y a lieu de distinguer deux éléments, à savoir la direction d'un projet d'étude sectorielle et le suivi des travaux liés à la production des études sectorielles.

#### *La direction d'un projet d'étude sectorielle*

La direction d'un projet renvoie à la prise en charge par des personnes désignées à cette fin de l'ensemble des activités de planification et de suivi liées à la production d'une étude sectorielle en particulier. Dans le contexte de la production d'une étude sectorielle menée **conjointement**, la direction du projet serait assumée également par les partenaires visés. C'est donc dire que chaque étude sectorielle menée **conjointement** serait codirigée. Aux fins de la rédaction du présent document, les personnes en cause seront désignées sous l'appellation *personnes responsables de l'étude sectorielle*<sup>1</sup>. À ce sujet, signalons que, présentement, les responsables de la formation sectorielle au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), les conseillères et les conseillers à l'intervention sectorielle à Emploi-Québec, et les chargées ou chargés de projet dans les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) ou les directrices ou les directeurs de ces comités assument la direction de la production des portraits de secteur de formation et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre. Du point de vue de leur organisme respectif d'appartenance, ces personnes seront appelées à exercer dans l'ensemble les mêmes responsabilités que celles qui leur incombent actuellement lorsqu'il s'agit de produire un portrait de secteur de formation ou, encore, un diagnostic sectoriel de main-d'œuvre, selon le cas. Toutefois, elles auront à partager ces responsabilités avec leur partenaire dans le projet.

Pour ce qui est de la réalisation d'une étude sectorielle menée **en collaboration**, rappelons que c'est la personne responsable de l'étude sectorielle chez le partenaire pour qui c'est un besoin prioritaire qui dirige la réalisation de cette étude. L'autre partenaire est associé aux étapes significatives de la réalisation de l'étude sectorielle en cause et, le cas échéant, il peut être amené à jouer un rôle plus actif dans la réalisation de l'étude dans la mesure où il a exprimé des demandes précises quant à la mise au jour et au traitement de données propres à combler ses besoins.

---

1. Il est utile de signaler que, selon le principe de l'autonomie des partenaires, la personne responsable de la conduite des études sectorielles pour l'un et l'autre des partenaires pourrait s'adjoindre une ou des personnes-ressources pour la soutenir dans son travail.

---

### ***Le suivi des travaux liés à la production des études sectorielles***

La production des études sectorielles repose sur la collecte et l'analyse de données diverses relatives, notamment, aux entreprises, à la main-d'œuvre, à la réglementation, et à la santé et sécurité du travail. Aussi est-il utile de réunir des personnes issues des différents milieux visés par l'étude (entreprises, ministères, associations professionnelles, syndicats, associations paritaires, etc.), lesquelles sont appelées à agir à titre de ressources-conseil auprès des personnes responsables de l'étude sectorielle et auprès de l'équipe de production de l'étude sectorielle. Elles sont choisies en fonction de leur connaissance précise des secteurs d'activité économique à l'étude et réunies au sein d'un comité généralement désigné sous l'appellation de comité de suivi de l'étude. Ce comité de suivi est donc appelé à jouer un rôle très important et, à ce titre, il doit être créé au tout début des travaux liés à la production d'une étude sectorielle. À l'occasion, il peut même être associé à la précision du devis de production.

#### **4.4 Le cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat**

La notion de cadre de référence pour la production des études sectorielles renvoie à la précision du contenu de ces études, à savoir les objets à traiter, les données recherchées et l'analyse qui doit en être faite. Cette notion peut être résumée de manière imagée en l'associant à l'idée d'une table des matières qui, en un coup d'œil, donne une vue d'ensemble du contenu de l'étude sectorielle<sup>2</sup>. À cet égard, la précision du cadre de référence est essentielle dans la mesure où, comme le suggère son appellation, il constituera la référence des partenaires pour la production des études sectorielles.

Le cadre de référence pour la production des études sectorielles doit réunir un certain nombre de caractéristiques qui en constitueront autant de qualités propres à soutenir un partenariat efficace dans la production de ces études. Les qualités recherchées en ce qui concerne un tel cadre de référence se rapportent à la clarté de celui-ci, à la souplesse et à la latitude utiles pour la présentation du résultat selon les besoins particuliers des partenaires, et à la flexibilité nécessaire pour adapter le contenu aux particularités de chaque étude, notamment selon le secteur de formation visé et les secteurs d'activité économique touchés par l'étude sectorielle. Les qualités recherchées se rapportent également au fait que l'analyse produite à propos des données à mettre au jour permet à chaque partenaire de prendre les décisions appropriées en lien avec les conclusions de l'étude et en conformité avec sa mission. En somme, le cadre de référence ouvre aux partenaires la voie de l'univers du possible et il leur revient, au moment de préciser le devis de production d'une étude sectorielle en particulier, d'en tirer les éléments utiles pour atteindre le but et les objectifs associés à l'étude.

Les études sectorielles qui sont menées par le MELS, Emploi-Québec et les CSMO ont beaucoup d'éléments en commun, de même que des éléments qui leur sont propres, comme cela a été mentionné précédemment. La précision d'un nouveau cadre de référence doit prendre appui sur ces éléments communs en vue de leur donner une structure qui permettra à chaque partenaire de trouver le produit recherché, à savoir le contenu d'un portrait de secteur de formation ou celui d'un diagnostic sectoriel de main-d'œuvre. En effet, il faut voir que l'étude sectorielle à produire fera état d'objets de recherche et de données d'enquête qui pourront aller au-delà de ce qui est parfois

---

2. À ce sujet, rappelons que l'annexe du document intitulé *Cadre de référence pour la production des études sectorielles en partenariat* présente une table des matières détaillée du contenu d'une étude sectorielle.

---

recherché par l'un ou l'autre des partenaires, et ce, rappelons-le, compte tenu de la finalité respective d'un portrait de secteur de formation et d'un diagnostic sectoriel de main-d'œuvre. Ainsi, la mise au point d'un cadre de référence clair fournira aux partenaires l'outil indispensable qui leur permettra de préciser sans ambiguïté le contenu des études sectorielles à produire, lesquelles seront propres à satisfaire leurs besoins respectifs.

#### **4.5 La planification de la production de chaque étude sectorielle**

Pour chacun des partenaires, les premières étapes du processus de planification des études sectorielles ressembleront en tout point à ce qui est fait présentement. En effet, les personnes responsables de la production des portraits de secteur de formation et des diagnostics sectoriels de main-d'œuvre, soit, rappelons-le, les responsables de la formation sectorielle au MELS, les conseillères et les conseillers à l'intervention sectorielle à Emploi-Québec, et les chargées ou chargés de projet dans les comités sectoriels ou les directrices ou les directeurs de ces comités, établiront leurs besoins en matière d'études sectorielles. Ensuite, comme cela est également fait présentement, les besoins ainsi répertoriés seront analysés à l'aide des mécanismes internes prévus à cet effet pour chacun des partenaires et les décisions en vue de préciser les études à produire au cours des années à venir seront prises en fonction des priorités établies à ce sujet. Enfin, l'information sur les besoins liés aux études sectorielles à produire sera acheminée au comité conjoint de planification par l'intermédiaire de la personne désignée par chacun des partenaires.

Les besoins soulevés par les partenaires pour la production d'études sectorielles seront analysés par le comité conjoint de planification qui déterminera celles à mener, conjointement ou en collaboration, au cours de la période de planification visée, et ce, dans le respect des mécanismes prévus à ce sujet, lesquels sont précisés dans le mandat de ce comité<sup>3</sup>. De plus, le comité conjoint de planification pourra établir, pour les deux années suivant la période de planification, le nombre d'études sectorielles qui pourraient être réalisées et les secteurs d'activité économique visés.

Lorsque chaque personne responsable des études sectorielles aura obtenu le feu vert pour produire l'étude sectorielle en partenariat, elle pourra, avec sa vis-à-vis de l'autre partenaire, coordonner son action en vue de planifier l'ensemble des activités menant à la production de l'étude sectorielle.

#### **4.6 L'élaboration du devis de production et la précision du processus d'appel d'offres pour la production des études sectorielles en partenariat**

Les personnes responsables de l'étude sectorielle doivent préparer le devis de production qui sert de référence pour l'appel d'offres et le mandat qui est confié à la firme sélectionnée pour réaliser les travaux de production de l'étude sectorielle<sup>4</sup>. Elles sont également responsables de préciser les modalités relatives à l'appel d'offres et à la sélection de la firme appelée à produire l'étude sectorielle. Au regard de ces responsabilités, les points suivants sont traités :

- l'élaboration du devis de production de l'étude sectorielle;

---

3. Rappelons que le mandat du comité conjoint de planification est précisé à la section 3.2 du présent document.

4. À ce sujet, rappelons que l'engagement des personnes responsables des études sectorielles pour l'un et l'autre des partenaires est différent selon qu'il s'agit d'une étude sectorielle menée conjointement ou en collaboration.

---

- la précision du processus d'appel d'offres et de sélection de la firme appelée à produire l'étude sectorielle.

### ***L'élaboration du devis de production de l'étude sectorielle***

L'élaboration du devis de production de l'étude sectorielle constitue un moment très important et même déterminant dans la planification de la production d'une étude sectorielle. Il doit être préparé avec attention en vue de refléter le plus fidèlement et le plus précisément possible les besoins et les attentes des partenaires réunis pour la production de l'étude sectorielle. Il doit donc être élaboré avec précision, puisqu'il servira de guide pour la réalisation de l'étude sectorielle. En particulier, le devis de production devrait fournir des renseignements clairs sur les éléments suivants :

- le contexte menant à la production de l'étude sectorielle;
- le ou les secteurs de formation touchés, y compris les programmes d'études visés;
- les principales caractéristiques des secteurs d'activité économique visés (nombre d'entreprises, variables illustrant la diversité au sein des secteurs visés, etc.);
- le but et les objectifs poursuivis par les partenaires de l'étude sectorielle;
- les questions générales et particulières de recherche soulevées auxquelles l'étude sectorielle devrait apporter des réponses;
- la nature des données recherchées et, le cas échéant, le degré de précision de l'analyse souhaitée;
- les biens livrables;
- les conditions particulières de production de l'étude sectorielle comme les modalités du suivi des travaux liés à sa réalisation et le calendrier de production de l'étude;
- les conditions à satisfaire par les firmes spécialisées pour soumettre une proposition de service;
- les annexes utiles, le cas échéant, pour soutenir les firmes spécialisées dans la production d'une offre de service pertinente.

De plus, au moment de concevoir et de rédiger le devis de production de l'étude sectorielle, il est utile de prévoir les modalités relatives au suivi des travaux liés à la production de l'étude sectorielle. Cela suppose que soient précisés les éléments comme la mise sur pied du comité de suivi de l'étude et sa composition.

### ***La précision du processus d'appel d'offres et de sélection de la firme appelée à produire l'étude sectorielle***

En prévision du lancement de l'appel d'offres sur invitation, il est nécessaire d'en préciser les principaux éléments. Ainsi, il y a lieu d'établir la liste des firmes spécialisées en la matière à inviter à soumettre une proposition de service pour la production de l'étude sectorielle. À ce sujet, les partenaires doivent s'entendre sur le nombre et le nom des firmes à inviter à soumettre une proposition de service. Ils doivent également s'entendre sur la durée accordée aux firmes pour produire leur proposition de service, sur la date et l'heure ultime pour soumettre leur proposition de service, sur la date pour la présélection des propositions de service reçues, sur la date pour la présentation des propositions de service par les firmes retenues en présélection, de même que sur la date pour transmettre aux firmes le résultat de la sélection.

---

Par ailleurs, les partenaires doivent également s'entendre sur la composition du jury de sélection. À cet égard, ceux-ci pourraient être choisis parmi les personnes invitées à participer au comité de suivi de l'étude.

#### **4.7 La précision du calendrier de réalisation des travaux**

Au sujet de la précision du calendrier de production de l'étude sectorielle, il est essentiel de voir à ce qu'il reflète l'importance des travaux à réaliser et les contraintes organisationnelles des partenaires. De plus, il peut être pertinent de prendre en considération les contraintes des entreprises visées par l'étude sectorielle, puisque cela peut avoir une incidence sur leur disponibilité pour participer à la collecte des données soit par l'intermédiaire d'une entrevue, soit en remplissant le questionnaire d'enquête.

#### **4.8 La publication des études sectorielles**

Les partenaires associés à la production d'une étude sectorielle en partenariat devraient s'entendre sur les modalités relatives à la publication du rapport lié à cette étude. Ces modalités pourraient être établies dès le début du processus de planification de la réalisation de l'étude sectorielle, en même temps, par exemple, que la précision du devis de production de celle-ci.

---



---

## **5 La veille et l'évaluation des mécanismes du partenariat dans la production des études sectorielles**

Le plan de mise en œuvre pour assurer la production des études sectorielles en partenariat serait incomplet sans la précision des mécanismes liés à la veille et à l'évaluation du partenariat. De tels mécanismes sont essentiels pour assurer, dans une perspective de moyen et de long terme, la réussite et la pérennité du partenariat.

La veille consiste à faire un suivi régulier des mécanismes de mise en œuvre du partenariat. À cet égard, les activités de suivi semestriel et de suivi annuel prévues dans la planification constituent une source significative de données pour ce faire. Pour mener à bien la veille, il serait utile de désigner un nombre limité de personnes issues des partenaires dont le rôle consisterait à suivre l'évolution du partenariat. Certaines de ces personnes pourraient être choisies parmi les membres du comité conjoint de planification.

Par ailleurs, au terme des trois premières années, lesquelles correspondent aux trois premières périodes de planification de la conduite des études sectorielles en partenariat, il serait utile d'en faire un bilan et d'évaluer le plan de mise en œuvre du partenariat établi à ce sujet. L'évaluation viserait à s'assurer de la pertinence du partenariat (vérifier si le partenariat répond au besoin pour lequel il a été mis en place), de son efficacité (vérifier si la mise en œuvre du partenariat satisfait à ses objectifs), et de son efficience (vérifier si la mise en œuvre du partenariat satisfait à ses objectifs au meilleur coût). Il s'agit également de se donner les moyens appropriés pour tirer les conclusions qui s'imposent et, le cas échéant, pour apporter, en toute connaissance de cause et à partir d'une étude rigoureuse, les modifications nécessaires au partenariat mis en place.

En vue de faire l'évaluation du partenariat, le comité conjoint de planification pourrait définir le projet d'évaluation et mettre sur pied un comité de suivi des travaux d'évaluation réunissant les différents partenaires. Le comité conjoint de planification devrait voir à donner les suites appropriées au résultat de l'évaluation et à déterminer le moment opportun pour procéder de nouveau à l'évaluation du partenariat.

---



---

## Liste des documents et des sites Internet consultés

### Les documents

- EMPLOI-QUÉBEC. *Bilan des réalisations des comités sectoriels de main-d'œuvre, des tables sectorielles, des comités d'intégration et de maintien en emploi et des comités aviseurs 2003-2004*, Québec, Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle, 2004, 52 p. et annexes.
- EMPLOI-QUÉBEC. *Plan d'action annuel d'Emploi-Québec 2003-2004*, Québec, Gouvernement du Québec, 2004, 25 p. et annexe.
- EMPLOI-QUÉBEC. *Convention de performance et d'imputabilité*, Québec, Gouvernement du Québec, 2002, 25 p.
- EMPLOI-QUÉBEC. *De l'action dans votre secteur. Les comités sectoriels de main-d'œuvre*, Québec, Gouvernement du Québec, 2001, 10 p.
- FRANK, Flo et Anne SMITH. *Guide du partenariat*, Hull, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997, 129 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Analyse comparative de modèles de qualification professionnelle*, Québec, Gouvernement du Québec, 2005, 124 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Élaboration des programmes d'études techniques. Cadre général – cadre technique*, Québec, Gouvernement du Québec, 2002, 23 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, Gouvernement du Québec, 2002, 40 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, Gouvernement du Québec, 2002, 43 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Plan stratégique 2000-2003 du ministère de l'Éducation*, Québec, MEQ, 2000, 45 p.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *Le plan stratégique 2001-2004*, Québec, Service des communications internes, Internet et soutien à l'organisation, Direction des communications, 2001, 27 p.
- MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions d'organisation, 2001, 434 p.

### Les sites Internet

EMPLOI-QUÉBEC [emploi Quebec.net]

---

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT [[www.mels.gouv.qc.ca](http://www.mels.gouv.qc.ca)]

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE [[www.mess.gouv.qc.ca](http://www.mess.gouv.qc.ca)]

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA [[www.rhdcc.gc.ca](http://www.rhdcc.gc.ca)]

---