

**Dix ans de concertation régionale au Québec : le cas de l'Estrie**  
**Ten years of consultation and cooperation on the regional level: the example of the Eastern Townships**  
**Diez años de concertación regional en el Québec: el caso de l'Estrie**

Christiane Sirois

Number 9 (49), Spring 1983

Éducatives permanentes en mouvement ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1034724ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1034724ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (print)

2369-6400 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Sirois, C. (1983). Dix ans de concertation régionale au Québec : le cas de l'Estrie. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (9), 132–144. <https://doi.org/10.7202/1034724ar>

Article abstract

In terms of the quantity and quality of social services, the Eastern Townships constitute an advantaged region in Quebec. This article discusses the most striking characteristics of a process of consultation and cooperation undertaken by the adult education departments of the various schools in the region over the last ten years.

Although the author is careful not to generalize on the basis of this experience, she does go beyond a simple description of what has been done and attempts to provide a basis for further reflexion. In particular, she looks at the actors involved, their operating procedures, key conditions which favour success and possibilities for the future.

# Dix ans de concertation régionale au Québec : la cas de l'Estrie

C. Sirois

L'Estrie, la plus petite des dix régions administratives du Québec, déploie ses 11 000 kilomètres carrés au sud de la « belle province » entre les régions de Montréal, Québec, la Mauricie et les Bois-Francs ainsi que trois États de la Nouvelle-Angleterre : le Vermont, le Maine et le New Hampshire. Facilement accessible par les réseaux routiers, elle offre au regard un paysage où dominent montagnes et forêts et où s'étalent plus de 130 lacs.

Une population de 240 000 habitants regroupés en 128 agglomérations urbaines ou rurales se partage entre les cultures d'origine française (à forte majorité) et anglo-saxonne (environ 12 p. cent). Ce double héritage culturel est d'ailleurs une des caractéristiques du patrimoine régional.

Concentrée autour de Sherbrooke, qui avec sa périphérie compte plus de 80 p. cent de la population régionale, la vie économique est axée sur l'agriculture, les mines, les forêts, l'industrie manufacturière et touristique. Plus de 600 petites et moyennes entreprises ainsi qu'une douzaine de grandes compagnies nationales ou multinationales (amiante, papier et textiles, etc.) contribuent à l'essor de la région.

L'abondance et la qualité des services sociaux et de santé placent l'Estrie dans une situation privilégiée par rapport à d'autres régions.

Plusieurs établissements d'éducation desservent la population francophone et anglophone et régissent

l'enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire.

L'éducation des adultes francophones et anglophones est prise en charge par ces établissements et aussi par d'autres organismes publics et privés, dans le champ de la formation générale, professionnelle et socio-culturelle.

Une vingtaine de médias écrits et électroniques assurent l'information de la population.

À des degrés divers, une douzaine de ministères et d'autres organismes régionaux à vocation économique, culturelle et sociale font appel à la concertation comme outil de développement et contribuent, avec les médias, à l'éveil de la conscience régionale de la population.

Parmi ces organismes, il faut souligner le rôle des établissements d'éducation qui, par leur service d'éducation des adultes, expérimentent entre eux depuis une dizaine d'années un mécanisme de concertation dans une perspective de développement régional.

Remontant aux origines de cet effort collectif des établissements scolaires, et plus particulièrement des services d'éducation des adultes de ces derniers, cet article tentera de saisir les multiples expressions de cette expérience et, par la suite, d'amorcer une réflexion sur les mobiles, les acteurs, les modèles, les conditions clés ainsi que les perspectives d'avenir de

la concertation des établissements scolaires de l'Estrie.

## L'histoire de la concertation

### *L'origine de FER DE LANCE*

Le 7 novembre 1973, sous l'impulsion des directeurs des services d'éducation des adultes, les trois établissements scolaires francophones de la région : la Commission scolaire régionale de l'Estrie, le Collège de Sherbrooke et l'Université de Sherbrooke, s'engagent à « faire plus et mieux pour la population adulte que chaque institution ne le ferait isolément ».

Sous le nom de FER DE LANCE, ce protocole d'entente repose essentiellement sur la volonté des services d'éducation des adultes de mettre en commun des ressources au bénéfice des adultes, de partager l'information détenue par chacun, d'engager et d'alimenter ensemble le dialogue avec les organismes du milieu, de pousser la réflexion collective sur les fondements et les orientations de l'éducation des adultes en Estrie et, finalement, d'inscrire leurs interventions dans l'axe du développement régional.

Aux trois établissements francophones, se joignent par la suite les deux établissements anglophones des réseaux secondaire et collégial : la Commission scolaire régionale Eastern Townships en octobre 1975 et le collège Champlain en juin 1980.

Seule l'université Bishop n'a pas signé le protocole d'entente. Malgré ce fait, cet établissement scolaire anglophone accepte, en juin 1982, de participer au même titre que les membres de FER DE LANCE à une étude sur les langues autres que maternelles.

À l'état embryonnaire en 1973, la concertation a pris forme au rythme des changements apportés aux pratiques des établissements en matière d'éducation des adultes, selon les succès et les revers des efforts d'amélioration et de rationalisation des services et proportionnellement à l'interaction suscitée chez les acteurs de la concertation par les thèmes variés et complexes qui ont été traités à la table de FER DE LANCE depuis ce temps.

Voici, dans l'ordre chronologique de leur apparition, les champs d'intérêt autour desquels cinq établissements scolaires francophones et anglophones des réseaux secondaire, collégial et universitaire ont bâti l'histoire de FER DE LANCE.

### *L'animation communautaire (1973-1975)*

FER DE LANCE entreprend la première phase de son histoire à titre d'agent de changement dans le champ de l'animation communautaire. Cherchant à améliorer leurs services à la population adulte de la région, les établissements mettent en commun des ressources humaines et financières et greffent aux centres d'éducation des adultes, déjà existants en périphérie de Sherbrooke, des services d'animation communautaire.

Ces derniers ont le mandat de mener une vaste opération d'estimation des besoins éducatifs dans l'acceptation la plus large de ce terme, aux plans économique, social et culturel. FER DE LANCE nourrit l'ambition de renouveler ainsi les pratiques des services d'éducation des adultes et de faire bénéficier les populations adultes des ressources d'établissements scolaires conçus d'abord pour les jeunes.

On assiste alors sur le territoire estrien à l'éclosion de projets de développement communautaire jaillis de toutes parts dans les secteurs les plus variés de l'activité régionale, par exemple : la télévision communautaire, le développement touristique, les coopératives alimentaires et funéraires, les loisirs municipaux, les caisses d'économie des travailleurs, les garderies d'enfants, le support à des regroupements de citoyens, les services d'orientation et d'information scolaire et professionnelle, etc.

Ces projets donnent lieu à des tensions internes à FER DE LANCE : une distance s'établit entre l'expression des besoins de la population et la réponse des établissements scolaires. Les agents de développement communautaire exigent une plus grande autonomie alors que les preneurs de décision adoptent une attitude de prudence face à des revendications qui remettent fortement en question le caractère institutionnel des services d'éducation des adultes et plus globalement de l'éducation des adultes.

Ces nombreuses expériences, qui auraient pu aussi bien naître et croître dans le champ des affaires sociales par exemple, posent aux membres de FER DE LANCE des questions fondamentales sur la définition et les objectifs de l'éducation des adultes dans la mission des établissements d'enseignement.

Le concept d'éducation des adultes véhiculé dans ces expériences déborde-t-il la mission traditionnelle des établissements scolaires ? La vie associative popu-

laire ainsi que certains organismes gouvernementaux et privés ont-ils une voix légitime au chapitre de la formation initiale et continue des adultes ? L'éducation « institutionnalisée » peut-elle répondre à tout type de besoins sans tenir compte des réponses que pourraient fournir ces autres organismes ?

De plus, les actions menées par les agents de développement communautaire (possédant tous une formation de travailleur social) sont menées parallèlement aux interventions des professionnels des services d'éducation des adultes au point que FER DE LANCE s'isole et prend quelque peu l'allure d'un sixième établissement d'éducation.

Pour les dirigeants des établissements scolaires, il n'est pas certain que l'évolution interne des services d'éducation des adultes dans la voie d'une plus grande proximité des besoins réels de la population passe par ce type de questionnement ou de remise en cause par l'extérieur.

Les retombées de ces expériences sont difficilement mesurables pour les établissements et ces derniers y retrouvent finalement peu leur intérêt.

L'interprétation de ces faits par les membres de la concertation entraîne un réajustement des orientations de FER DE LANCE.

En 1975, les établissements scolaires, tout en gardant la préoccupation de rejoindre des clientèles nouvelles qu'ils ne desservent pas par tradition, songent à la possibilité d'implanter dans la région un C.R.E.A., c'est-à-dire un Centre régional d'éducation des adultes.

La Commission scolaire régionale de l'Estrie « prête » alors son service d'animation communautaire à FER DE LANCE qui parraine les projets d'animation communautaire suscités par les établissements d'éducation. L'idée du C.R.E.A. n'est pas pour autant retenue par ces derniers.

À propos de cette période d'animation communautaire à FER DE LANCE, Radio-Québec, le poste de télévision national au Québec, ainsi que l'Office français des techniques modernes d'éducation (OFRATÈME), réalisent un film qui reçoit par la suite une très large diffusion sur l'ensemble des réseaux français et québécois ainsi qu'à l'occasion de congrès nationaux.

En avril 1975, un article sur FER DE LANCE est publié dans la revue *Formation*, le bulletin de liaison de l'OFRATÈME.

### *La condition féminine et les services aux adultes non inscrits en formation*

Le véritable coup de barre de la concertation interinstitutionnelle se manifeste au milieu de la décennie au moment où, en 1976, FER DE LANCE choisit d'arrimer solidement les projets de la concertation aux intérêts de ses membres et des populations adultes à la fois.

À partir de besoins clairement identifiés chez des clientèles spécifiques, FER DE LANCE choisit les objets de concertation et remet la responsabilité de l'étude ou la coordination de l'action à des porteurs de dossiers.

On assiste donc en 1976 à l'implantation de deux projets : le premier portant sur la condition féminine à l'intention des femmes de Sherbrooke et de la périphérie et le deuxième sur les services conseils destinés aux adultes non inscrits en formation dans l'un ou l'autre établissement de la région.

Au lendemain de l'Année internationale de la femme, la conjoncture est favorable à la réalisation d'un projet de promotion individuelle et collective de la condition féminine. Mis sur pied pour une période de dix mois, le Centre éducatif de la femme à FER DE LANCE durera en fait cinq ans.

Le premier volet des activités du Centre éducatif de la femme touche la promotion individuelle des femmes. Le Centre offre des sessions de réflexion sur les conditions de vie présentes et futures des femmes en regard d'un retour aux études, d'une réintégration du marché du travail, d'une vision renouvelée de la vie au foyer ou d'un engagement social bénévole.

Le second volet de promotion collective vise l'information et la sensibilisation de la population (en général) et des femmes (en particulier) aux divers aspects de la condition féminine par des colloques, des conférences, des émissions de télévision, regroupant et interpellant les organismes publics et parapublics concernés par la condition féminine.

Ces activités suscitent l'initiative de groupes de femmes, par exemple la participation de 200 femmes à une soirée de poésie ainsi que la création collective d'une pièce de théâtre jouée dans le cadre d'un festival populaire et éditée par les auteures.

Treize émissions télévisées sur la condition féminine sont prises en charge par le Centre éducatif de la femme, à la suite du lancement de l'étude *Québé-*

coises : *égalité et indépendance* du Conseil du statut de la femme.

La directrice du Centre est aussi l'instigatrice de la création du Conseil régional de la promotion de la femme regroupant la majorité des organismes préoccupés ouvertement de condition féminine dans le but d'assurer la circulation de l'information d'un organisme à l'autre et, au besoin, d'agir comme force de pression auprès des différentes instances gouvernementales.

Un vaste programme d'animation permet aussi à près de 200 personnes ressources du milieu d'informer les femmes de la région sur des sujets d'intérêt économique, juridique, commercial, culturel, psychologique, médical, etc.

De plus, de 1978 à 1980, un projet franco-québécois favorise la participation de femmes à un échange entre le Centre éducatif de la femme de Sherbrooke et Action-Femmes de Chambéry (France). L'action commune réalisée entre les deux centres consiste à mettre sur pied une session de formation à l'engagement social bénévole.

En juin 1980, le Centre éducatif de la femme prend une envergure telle qu'il est de plus en plus perçu comme une structure parallèle aux établissements scolaires et une entité non transférable telle quelle à ces derniers qui perçoivent de façon différente l'évolution de ce centre appelé fréquemment à prendre position sur divers dossiers publics.

Malgré la résistance de groupements féminins, FER DE LANCE prend la décision de remettre aux organismes féminins, s'ils le désirent, la responsabilité d'opérer le Centre éducatif de la femme. Rendant à chaque établissement la préoccupation de la condition féminine, FER DE LANCE crée un dossier sur ce thème puis confie à l'ex-directrice du Centre le double mandat de supporter les travaux de la table interinstitutionnelle de la condition féminine et les démarches des organismes féminins dans leur volonté de maintien du Centre.

À l'automne 1982, la table interinstitutionnelle de la condition féminine opère activement et se préoccupe des programmes et activités de formation offerts aux femmes de la région, des besoins éducatifs des femmes, des obstacles institutionnels à l'accessibilité des femmes à la formation. Des groupements de femmes, tels l'Association féminine d'éducation et d'action sociale ainsi que le Cercle des fermières, collabo-

rent à ces travaux.

FER DE LANCE, en diminuant d'une part son implication dans ce dossier, accepte d'autre part de parrainer un programme d'aide à la création locale d'emplois devant être offert à la population féminine de la région au printemps 1983. Ce programme donnera bientôt lieu à une incorporation de la part des femmes qui en sont responsables.

Au-delà des réflexions et des actions qui ont pris racine au bénéfice des femmes, le Centre éducatif de la femme a contribué à sensibiliser la population et, de façon particulière, les femmes à la condition féminine.

Les organismes féminins du milieu n'ont pu prendre en main le Centre éducatif de la femme, au lendemain de la décision de FER DE LANCE de leur en remettre la responsabilité.

*L'orientation, l'information scolaire et professionnelle et l'évaluation d'études.* Au moment où naît le Centre éducatif de la femme, un autre projet déjà à l'état embryonnaire depuis les débuts de FER DE LANCE acquiert une importance significative dans la programmation de ce mécanisme de concertation.

Le « Centre d'accueil, de diagnostic, d'information et de référence », sans rattachement spécifique à l'un ou l'autre établissement d'éducation, dispense des services d'orientation, d'information scolaire et professionnelle ainsi que d'évaluation d'études aux adultes non en formation dans un établissement d'enseignement puis, s'il y a lieu, réfère ces derniers aux établissements et autres organismes de la région.

Prenant appui sur l'infrastructure de la Commission scolaire régionale de l'Estrie dotée d'écoles polyvalentes distribuées sur tout le territoire, ce projet est porté en « majeure » par cet établissement qui en prend le leadership au nom de la concertation. Ce centre d'accueil ayant son chef-lieu à Sherbrooke décentralise ses services et en fait bénéficier les populations périphériques.

En 1978, le Centre d'accueil devient le service Accueil et référence de FER DE LANCE. Ce nouveau visage coïncide avec la fondation d'une table interinstitutionnelle inter-réseaux rassemblant les professionnels(es) d'accueil et référence des établissements d'éducation de la région.

Depuis, plus de 3 000 adultes se prévalent annuellement de ce service.

Une étude réalisée en 1982 à FER DE LANCE

sur la situation des services d'accueil et référence provoque l'élargissement de la concertation des établissements d'éducation à d'autres organismes de la région, c'est-à-dire au ministère québécois du Travail, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu ainsi qu'à la Commission de formation professionnelle, organisme de ce même ministère.

Le service Accueil et référence se transforme à nouveau et devient en octobre 1982 le « Service d'information et d'orientation aux adultes » pour les francophones et « Information and Counselling Services for Adults » pour les anglophones.

Regroupant en un même lieu physique des professionnels des cinq établissements du ministère de l'Éducation et des deux organismes du Travail, ce service dispense en un guichet unique des services d'information, d'orientation et d'évaluation d'études à la clientèle francophone et anglophone de Sherbrooke et de la région de l'Estrie à partir de l'infrastructure des ministères impliqués.

Ce rassemblement de services aux adultes non inscrits en formation semble une solution acceptable aux problèmes de dédoublement et de dispersion de services, tant pour les usagers que pour les organisations en présence.

L'histoire du Service d'information et d'orientation aux adultes, à la différence de certains autres objets de concertation, n'apparaît pas, à première vue, comme une excroissance ou une structure parallèle à celle de ces établissements et organismes en présence mais comme une partie intégrante du vécu quotidien de ces derniers.

Par ce dossier, les établissements de l'Éducation et les organismes du Travail reconnaissent une clientèle commune à qui ils peuvent offrir des services en commun.

L'évidence de cet objet de concertation ne fait pas de doute et les établissements scolaires y trouvent à la fois l'intérêt de leur clientèle et leur propre intérêt.

Pour assurer la cohérence et la pertinence de leurs services à la population de la région, les établissements et organismes concernés ont tout intérêt à informer leur clientèle des conditions d'accès à la formation générale, professionnelle ou socio-culturelle et au marché du travail puis à les supporter individuellement ou collectivement dans leur choix.

La progression constante des services d'information, d'orientation et d'évaluation d'études pour la

clientèle anglophone et francophone non en formation de la région est significative : à l'heure actuelle, le Service d'information et d'orientation aux adultes est solidement implanté dans la région et constitue, financièrement à tout le moins, le dossier majeur de FER DE LANCE.

### *Le développement économique régional*

À l'instar des autres régions du Québec, l'Estrie traverse depuis quelques années de graves difficultés au plan économique : fermeture d'usines, essoufflement et parfois disparition de petites et moyennes entreprises confrontées aux exigences d'un marché de plus en plus compétitif, taux de chômage élevé chez les jeunes travailleurs qualifiés et les travailleurs d'expérience, exode des personnels spécialisés vers d'autres régions, etc.

Préoccupés de participer à l'effort collectif de redressement de la situation économique, les établissements membres de FER DE LANCE créent le dossier « développement économique régional » qui sera caractérisé par la réalisation de projets d'éducation au développement économique régional, tels Promestrie, Téléco, le support à la création de petites entreprises dans la région de l'Estrie et le soutien au Fonds de prévoyance d'investissement de Windsor Inc.

*Promestrie.* Sous l'impulsion de FER DE LANCE, le projet Promestrie vise essentiellement à promouvoir le développement socio-économique de la région de l'Estrie.

Réalisé initialement en 1980-81 en collaboration avec le Conseil régional de développement des Cantons de l'Est et le Conseil régional des communications de l'Estrie, le projet vise concrètement à informer la population sur la situation socio-économique de la région, à provoquer l'essor des industries manufacturières ainsi qu'à promouvoir la concertation comme outil privilégié de développement. La poursuite de ces objectifs s'effectue dans la double perspective de favoriser l'éveil et le renforcement d'une conscience et d'un sentiment d'appartenance régionale, et de contribuer à l'émergence d'un « entrepreneurship » et d'un pouvoir local de décision sur le développement économique et culturel de la région, autant d'éléments qui ont été diagnostiqués défavorables à la région par une étude gouvernementale réalisée en 1978 sur la problématique de développement de la région.

Les trois organismes promoteurs s'enrichissent progressivement de nouvelles collaborations : le Centre d'entreprise de l'Université de Sherbrooke, la Maison régionale de l'industrie, l'Office de planification et de développement du Québec, la Société d'histoire des Cantons de l'Est.

Tous les médias écrits et électroniques de la région participent de façon concertée à une vaste campagne d'information et de sensibilisation sous différentes formes : des messages sont diffusés quotidiennement par neuf stations de radio et deux postes de télévision sur l'agro-alimentaire, le tourisme, les institutions financières, la vie des entreprises, les affaires, l'exportation, la coopération, les travailleurs, le chômage, l'histoire économique de l'Estrie ; des articles et des cahiers spéciaux sont publiés sur des thèmes semblables dans six médias écrits hebdomadaires et deux quotidiens.

En 1982, il est convenu entre FER DE LANCE, la Commission scolaire régionale de l'Estrie et la Maison régionale de l'industrie, d'assurer la stabilité du projet Promestrie et d'autres initiatives (comme Téléco) en incorporant un nouvel organisme nommé Communications J'Investrie.

Ainsi intégré, Promestrie modifie son appellation pour devenir J'Investrie, tout comme le journal à caractère économique dont il s'est doté au printemps 1982 : Communications J'Investrie.

De format tabloïd, alimenté et financé grâce à des annonces des organismes économiques de la région, distribué gratuitement à plus de 5 000 exemplaires, J'Investrie est déjà plus qu'un message radiophonique.

J'Investrie s'impose graduellement et devient un concept intégrateur, un outil de ralliement des intervenants économiques de la région de nature à favoriser la consolidation des acquis relatifs au renforcement du sentiment d'appartenance régionale, à l'émergence de « l'entrepreneurship » et d'un pouvoir local de décision estrien.

*Téléco.* La participation de Téléco à l'éducation au développement économique régional consiste à sensibiliser la population aux « affaires » de la région au moyen d'un jeu questionnaire télévisé mettant en présence des élèves du réseau secondaire, des travailleurs et des entrepreneurs de la région. Les sujets abordés dans cette émission touchent les différents

secteurs industriels de l'Estrie (pâtes et papiers, aliments et boissons, vêtements, textile, métallurgie, etc.).

Sous l'impulsion du Centre régional d'initiatives pour le progrès économique (C.R.I.P.P.E.), le projet Téléco, appelé à l'origine Éconestrie, entreprend cet effort de sensibilisation de la population grâce aux cinq établissements d'éducation membres de FER DE LANCE et particulièrement aux élèves des écoles du réseau scolaire francophone regroupées au sein de la Commission scolaire régionale de l'Estrie. S'y impliquent progressivement une trentaine d'entreprises par année et la Maison régionale de l'industrie. D'un commun accord, les organismes promoteurs conviennent d'inscrire Téléco dans le cadre de Communications J'Investrie, à l'exemple de Promestrie.

*Support à la création de petites entreprises.* Fort de l'expérience acquise avec Promestrie et Téléco, motivé par les résultats positifs des initiatives de ses membres concernant les jeux d'éducation économique, des études de mise en marché et de marketing et des cours pour « partir en affaires », etc., FER DE LANCE convient en 1981 de l'importance d'engager une action concrète dans le support à la création de petites entreprises.

C'est pourquoi, en 1981, des échanges d'expérience et de réflexion sur le thème de la contribution des organismes de formation au développement économique régional sont organisés entre des chargés de mission des régions québécoises de l'Estrie et de la Gaspésie ainsi que des départements français de l'Ardeche et de la Loire.

Parmi les retombées concrètes de cette coopération franco-québécoise suscitée en Estrie par FER DE LANCE et à laquelle ont participé la Maison régionale de l'industrie, l'industrie locale et d'autres partenaires du milieu, il faut souligner le renforcement de la concertation des établissements scolaires entre eux et avec les organismes du milieu, la clarification du champ d'intervention de ces établissements dans les domaines de la formation continue au développement économique régional, la consolidation à la Maison régionale de l'industrie d'un projet de comptoir unique et complet de services aux industries de la région et l'intérêt de FER DE LANCE pour la conception et la réalisation d'un projet de support à la création de petites entreprises dans l'Estrie.

De concert avec la Maison régionale de l'indus-

trie et le Centre d'entreprise de l'Université de Sherbrooke avec la collaboration de l'Office de planification et de développement du Québec, FER DE LANCE, à la suite d'une publicité dans les journaux, offre à une douzaine d'individus porteurs d'un projet d'entreprise un support technique et moral de nature à ce qu'ils prennent une décision éclairée quant à l'opportunité de réaliser leur projet et par suite de le concrétiser, selon le cas.

En juin 1982, au terme d'une pré-expérimentation de quatre mois, quatre nouvelles entreprises ont démarré dans la région de Sherbrooke ; quelques promoteurs décident de ne pas poursuivre l'expérience afin d'éviter la faillite.

Sur la base de cette expérience, les établissements scolaires réunis en concertation à FER DE LANCE, la Maison régionale de l'industrie et le Centre d'entreprise de l'Université de Sherbrooke, avec la collaboration de l'Office de planification du développement du Québec en Estrie, proposent aux instances gouvernementales du Québec, dès l'automne suivant, un projet de support à la création de petites entreprises dans la région de l'Estrie.

Le projet pilote débute à l'hiver 1983 pour une période de 15 mois.

*Soutien au Fonds de prévoyance d'investissement de Windsor Inc.* À la fin de l'année 1981, une demande est faite à FER DE LANCE par le Fonds de prévoyance d'investissement de Windsor Inc. en opération depuis 1978.

Cette corporation à but non lucratif compte à ce moment 600 membres qui, étant travailleurs de l'usine Domtar ou résidents de la région de Windsor, sont intéressés à faire fructifier collectivement des épargnes individuelles, recueillies à raison de 2 \$ par semaine pour un montant total de 225 000 \$, en vue de créer des emplois.

Tirant sa raison d'être et sa subsistance de compagnies internationales : Domtar et Domkraft (usines de pâtes et papiers et d'emballage), la population de la ville mono-industrielle de Windsor doit prévenir l'impact que signifierait pour elle une éventuelle fermeture d'usine. Les membres du Fonds décident de se prendre en main et d'agir à titre d'investisseurs industriels capables de contribuer à l'économie de leur localité dans le domaine des pâtes et papiers ou de tout autre secteur de l'industrie.

Au-delà de problèmes normaux de fonctionne-

ment du Fonds au plan légal et financier, la Corporation doit à un certain moment décider d'un investissement à long terme, soit l'achat de 100 000 \$ d'obligations de la ville de Windsor afin de permettre l'achat nécessaire à l'expansion d'une entreprise locale, de consolider et créer des emplois. Le Fonds demande à FER DE LANCE de collaborer à la formation de ses membres dans le cadre d'un comité de soutien appelé à supporter le Fonds dans sa démarche et à l'assister dans la solution de ses problèmes.

Au rythme de ses divers projets, le dossier d'éducation au développement économique régional naît dans une conjoncture socio-économique difficile et permet aux établissements d'éducation de développer des habiletés et compétences nouvelles qui, par tradition, leur étaient plus ou moins étrangères.

La présence des établissements scolaires dans l'éducation économique régionale est aujourd'hui reconnue par les organismes du milieu. Cela semble un phénomène irréversible qui ira en s'accroissant.

FER DE LANCE apparaît aussi comme un organisme provocateur de concertation puisqu'il a l'immense avantage d'interpeller ses partenaires de façon concertée par rapport aux objets de travail exigeant un engagement commun de la part de tous les artisans de ces projets. Souvent placés dans une situation de compétition les uns par rapport aux autres, ces organismes bénéficient de cette forme de « partnership » de la part de FER DE LANCE appelé pour sa part à présenter un meilleur arrimage des activités de ses membres en matière de formation professionnelle avec celles de ces organismes et entreprises du milieu.

### *La représentation régionale en formation professionnelle des adultes*

Au Québec, la formation professionnelle des adultes est régie par un accord fédéral-provincial qui confie des responsabilités à deux ministères québécois, ceux du Travail et de l'Éducation, ainsi qu'à la Commission d'emploi et d'immigration du Canada.

Ces responsabilités s'exercent au plan provincial (par les ministères concernés), au plan régional et au plan local.

Au plan régional, les pouvoirs et les responsabilités touchant l'organisation des activités de formation professionnelle sont habituellement exercés de façon

déconcentrée par des répondants régionaux de ces instances.

En Estrie, depuis 1980, la représentation régionale du ministère de l'Éducation est assumée collectivement par les établissements d'éducation dans le cadre de FER DE LANCE.

Les interventions de FER DE LANCE en formation professionnelle sont étroitement liées aux préoccupations de la concertation dans le domaine du développement économique régional, étant donné l'importance d'assurer aux entreprises de la région une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée et aux travailleurs une formation conforme à leurs aspirations.

Les collaborations établies avec les partenaires régionaux permettent depuis deux ans d'ajuster l'offre de formation aux principaux axes de développement économique préconisés.

Ainsi, l'offre de formation habituellement centrée sur les métiers de la construction se déplace vers les secteurs de la fabrication mécanique, de la métallurgie, de l'informatique et de l'électrotechnique.

En mettant l'accent sur l'utilisation maximale des ressources disponibles, les interventions de FER DE LANCE quant à l'ajustement de l'offre de cours en formation professionnelle à temps plein se traduisent par un taux de réalisation de ces cours supérieur de quelque 20 p. cent au taux observé dans les autres régions du Québec.

D'autre part, les liens étroits avec le Service d'information et d'orientation aux adultes permettent à la clientèle d'utiliser de façon plus rentable les offres de formation qui leur sont faites. Le recours aux services d'information scolaire et professionnelle, d'orientation et d'évaluation d'études est garant de plans d'action plus réalistes et plus aptes à concilier le développement personnel des individus et le développement de la région.

Une utilisation plus rentable des ressources est également recherchée en favorisant l'exploitation en commun des ressources matérielles disponibles. À titre d'exemple, quatre établissements scolaires dispensent des activités dans un même centre de formation et l'utilisation conjointe d'équipement dans le secteur de l'informatique se traduit par des économies fort appréciables.

En 1982, les responsables de la formation professionnelle des services d'éducation des adultes collaborent à une étude portant sur les services offerts aux

entreprises. Il y a tout lieu de croire que cette réflexion permettra aux établissements d'éducation d'intervenir de façon concertée auprès des entreprises de la région dans un avenir rapproché.

L'évolution du dossier de la représentation régionale au sein de FER DE LANCE depuis deux ans et demi atteste que le mécanisme de concertation s'avère un lieu suffisamment neutre pour permettre la décentralisation de responsabilités autrefois réservées au bureau régional du ministère de l'Éducation. De plus, les établissements d'éducation y trouvent leur compte puisque la représentation régionale s'accompagne d'un minimum d'infrastructure également au service de la concertation.

#### *L'offre concertée de formation et l'estimation des besoins éducatifs*

En 1981, une étude menée à FER DE LANCE sur l'accessibilité géographique des services de formation fait ressortir la problématique suivante : les adultes des régions éloignées du Sherbrooke métropolitain sont défavorisés par rapport à la population des grands centres urbains et les établissements d'éducation n'ont plus les ressources pour assumer chacun pour soi les frais de déplacement de l'offre vers les zones périphériques de l'Estrie.

Une des hypothèses de solution retenues au terme de l'étude suggère que, sur le territoire commun aux établissements scolaires, le point de service d'un établissement soit reconnu et utilisé par les adultes comme étant celui d'établissements d'éducation qui se concertent, quels que soient leur appartenance linguistique et leur réseau scolaire.

Les établissements d'éducation choisissent une région pilote pour expérimenter cette solution à l'automne 1982. À grand renfort de publicité, ils procèdent à une offre concertée en formation professionnelle, générale et populaire, projetant l'utilisation commune de l'infrastructure de la Commission scolaire francophone à Magog, ville de près de 14 000 habitants située à environ 25 kilomètres de Sherbrooke.

De fait, la population de Magog et de sa périphérie manifeste un très faible intérêt pour cette offre concertée. Cela pose aux établissements de la concertation la question fondamentale de l'estimation des besoins.

À la suite d'une évaluation de l'expérience, FER DE LANCE remet alors en question la méthode traditionnelle utilisée par les établissements d'éducation pour déterminer l'offre de formation et décide de reconduire le projet au cours des mois suivants à condition que l'offre concertée soit à la fois le résultat d'une opération d'estimation des besoins et le reflet d'une réalité régionale ou locale plutôt que d'une réalité institutionnelle.

Dès la fin de l'année 1982, FER DE LANCE mène une opération d'estimation des besoins éducatifs auprès de citoyens(nes) de la ville de Cookshire, à quelques dizaines de kilomètres de Sherbrooke.

À la suite du recueil des besoins éducatifs d'individus et d'organismes de cette localité, une équipe de formateurs d'adultes, dès janvier 1983, fera l'étude des demandes de formation de la population francophone et anglophone de cette localité et cherchera, dans les établissements d'éducation et les autres organismes du milieu, les réponses éducatives les plus pertinentes aux besoins exprimés. Cette démarche expérimentale s'inscrit dans une perspective de généralisation à d'autres localités de l'Estrie. À l'heure actuelle, elle pose déjà à FER DE LANCE la question du rôle et du type d'association qu'il est en mesure d'assumer par rapport au développement d'une localité, d'un village ou d'une ville.

### *Le secteur des langues autres que maternelles*

Au cours des dix dernières années, les préoccupations des établissements scolaires réunis en concertation gravitent souvent autour de l'élaboration commune d'un plan de développement de l'éducation des adultes.

Cet effort collectif de rationalisation de l'offre des établissements rend plus apparents les recouplements ou dédoublements de cours, de programmes ou services.

En 1980, on assiste à la signature d'un protocole d'entente entre la Commission scolaire régionale de l'Estrie et la Commission scolaire régionale Eastern Townships qui offrent des cours d'anglais identiques. L'établissement scolaire anglophone s'engage à

répondre aux besoins de la clientèle résidant à Sherbrooke alors que la Commission scolaire francophone maintient son offre de services dans les régions éloignées de Sherbrooke où elle est le seul établissement d'éducation à posséder une infrastructure. Cette entente permet à cette dernière d'accroître sa disponibilité aux besoins d'éducation populaire.

La question des cours parallèles ou des dédoublements de cours remonte à la surface à quelques reprises jusqu'au jour où le dossier « Plan directeur régional d'offre de services aux adultes de l'Estrie » est créé avec les objectifs suivants : « assurer une offre plus cohérente et coordonnée des services éducatifs de l'Estrie [...] ; rendre les services accessibles à plus d'adultes en Estrie ; rentabiliser les enveloppes consenties à l'éducation des adultes par la recherche d'une réorganisation de la formation, respectueuse des expertises de chaque établissement scolaire ». (Proposition d'un dossier 1981-1982 à FER DE LANCE en avril 1981).

C'est dans ce dossier que prennent place les études (mentionnées plus haut) portant sur l'accessibilité géographique des services aux adultes, les services aux entreprises, les services d'information, d'orientation et d'évaluation d'études.

À l'automne 1982, un comité interinstitutionnel est formé avec le mandat d'étudier l'offre de formation des établissements scolaires dans le secteur des langues autres que maternelles, c'est-à-dire le français et l'anglais langues secondes, l'allemand, l'espagnol, l'italien, le russe, l'esperanto, l'arabe, etc.

Sans présumer de la pertinence ou non d'une concurrence interinstitutionnelle dans ce domaine ou du bien-fondé ou non de dédoublements de cours ou de programmes, les établissements scolaires poursuivent ainsi leur effort de rationalisation et de cohérence par rapport à leur offre de services. Les compressions budgétaires actuellement imposées aux établissements scolaires rendent cet effort d'autant plus important.

Après le dépôt de l'étude, il appartiendra à chaque établissement d'enseignement de prendre les décisions qui lui conviennent. Le fait d'être dans un mécanisme de concertation ne signifie pas que les établissements remettent leur pouvoir à FER DE LANCE ; ils confient plutôt à la concertation le mandat de recueillir l'information nécessaire et d'approfondir la réflexion afin que cela leur permette de faire des choix plus éclairés et judicieux dans un secteur donné.

## *L'administration de FER DE LANCE*

Depuis dix ans, les directeurs des services d'éducation des adultes (le comité exécutif de FER DE LANCE) se rencontrent de façon systématique autour des thèmes et objets de concertation dont il a été question plus haut.

Ils partagent les préoccupations de leurs établissements respectifs par rapport à l'éducation des adultes, se ressource mutuellement à partir de leurs démarches personnelles et ont ainsi accès à une information de premier ordre.

En 1976, la mise sur pied du comité directeur marque un point capital du développement de FER DE LANCE en faisant de l'éducation des adultes une préoccupation majeure des dirigeants des établissements scolaires. Ce comité réunit le recteur de l'Université et les directeurs généraux des établissements d'éducation membres de FER DE LANCE. Fait à noter : un des membres du comité directeur a déjà assumé la fonction de directeur d'un service d'éducation des adultes.

Sans le mécanisme de concertation, les dirigeants d'établissement d'enseignement de langues et de réseaux différents n'auraient pas l'occasion de se rencontrer pour réfléchir sur l'éducation des adultes et pour décider ensemble des orientations à privilégier dans les différents secteurs de la formation.

L'impact de FER DE LANCE ne fait aucun doute au plan local où le seul fait de son existence et de son engagement dans le milieu incite personnes et organismes publics ou privés à utiliser la concertation comme outil de développement.

De plus, les réalisations de la concertation et les représentations des membres de FER DE LANCE auprès d'organismes divers ne sont pas sans projeter une image de force et de cohésion des établissements scolaires dans la région.

FER DE LANCE est financé par les contributions de ses membres ainsi que par une subvention de la Direction générale de l'éducation des adultes du ministère de l'Éducation du Québec.

### **Quelques pistes de réflexion**

Une expérience unique et localisée comme celle de FER DE LANCE ne permet évidemment pas une généralisation de ce projet à toute entreprise de con-

certation, mais elle autorise une réflexion qui ne se limite plus simplement à décrire les faits mais à poser les questions touchant à la raison d'être de la concertation, à ses acteurs principaux, à ses modèles, à ses conditions clés et à son avenir.

### *Pourquoi se concerter ?*

Bien des raisons peuvent justifier la concertation régionale en éducation des adultes, tant du côté de la clientèle que du côté des établissements d'éducation et de leurs partenaires. Les plus évidentes et les plus immédiatement palpables sont les suivantes :

*Du côté de la clientèle.* Alors qu'en formation des jeunes, l'itinéraire de ces derniers est prévisible d'une certaine façon et emprunte une trajectoire où les différentes étapes se succèdent selon une progression « normale » chez la majorité des sujets, le champ de l'éducation des adultes met en évidence l'infinie diversité des cheminements et des besoins éducatifs. Par exemple, il existe une distance énorme entre les besoins éducatifs d'un analphabète et ceux d'une infirmière désirant se recycler.

Les adultes, étrangers en quelque sorte aux catégorisations du monde scolaire, pénètrent ce dernier en s'exposant souvent à se perdre dans les dédales des programmes, des niveaux, des disciplines.

Des établissements scolaires qui se concertent risquent de répondre aux besoins des adultes d'une façon plus cohérente et plus complète.

La concertation facilite aux adultes l'accessibilité à la formation grâce à la mise en place de guichets uniques et de programmes interinstitutionnels et garantit aux usagers une meilleure qualité de services.

*Du côté des établissements d'éducation.* La concertation permet une rationalisation et parfois même une économie de ressources humaines, financières et matérielles. La mise en commun des ressources humaines permet l'utilisation de ressources plus qualifiées et diversifiées ; de même, la mise en commun des ressources matérielles permet une économie d'échelle.

Le regroupement des établissements scolaires entraîne aussi une meilleure concentration et un meilleur traitement de l'information, laquelle, sans le mécanisme de concertation, resterait éparse et possiblement sous-utilisée.

L'approche intégrée, la stratégie d'ensemble des établissements d'éducation permet une meilleure cohésion dans les décisions et dans l'action ainsi que la projection dans le milieu d'une réalité plus cohérente et plus efficace.

*Du côté des partenaires.* Les services d'éducation des adultes sont de plus en plus conscients que leur mission dépasse largement les limites du scolaire, de l'académique pour rejoindre la réalité éducative de la société.

Plus les services d'éducation des adultes interviennent dans des secteurs non scolaires, plus ils doivent le faire de concert avec d'autres organismes du milieu et transiger avec ces agents d'éducation en tant qu'interlocuteur unique, cohérent et crédible des établissements d'éducation de la région.

Pour certains ministères, FER DE LANCE apparaît aussi comme le lieu propice d'expérimentation d'hypothèses de base en éducation des adultes.

Au-delà de toutes ces raisons, la concertation se justifie plus profondément par le besoin de rapprocher l'éducation de la vie, toujours complexe et exubérante, et des besoins réels des adultes d'une région. La demande en éducation des adultes ressemble à la vie : elle n'est jamais simple et se laisse difficilement enfermer dans les cloisonnements de niveaux, de disciplines, de programmes ou de champs institutionnels. Maintenir les cloisonnements, c'est souvent s'interdire de rejoindre la vie réelle.

Il est remarquable de constater que l'expérience de FER DE LANCE a été imprégnée depuis les débuts jusqu'à aujourd'hui de la préoccupation constante de réduire davantage l'écart entre les pratiques éducatives des établissements d'éducation et les besoins éducatifs multiformes de la région.

Il est même possible d'affirmer que ce rapprochement de l'éducation et de la vie est à la fois le motif le plus profond de la concertation et son effet le plus bénéfique.

### *Les acteurs et les modèles de la concertation*

Qui doit se concerter et suivant quel modèle ?

Les acteurs actuels de la concertation à FER DE LANCE sont les dirigeants des établissements d'éducation (le comité directeur) ainsi que les directeurs des

services d'éducation des adultes (le comité exécutif). De façon régulière ou ponctuelle, selon les objets traités aux tables de FER DE LANCE, des représentants d'organismes du milieu se joignent aux membres de la concertation.

On note à FER DE LANCE une tendance nette à faire en sorte que les objets de concertation pénètrent les services d'éducation des adultes des établissements scolaires afin de rejoindre, questionner et développer les pratiques de ces organismes.

Plusieurs modèles de concertation peuvent alterner, s'exclure ou s'harmoniser selon que la concertation concerne principalement les établissements d'éducation, les usagers ou l'ensemble des acteurs de l'éducation des adultes d'une région.

Par exemple, la Commission d'étude sur la formation des adultes, créée par le gouvernement québécois en janvier 1980, propose la création de centres régionaux d'éducation des adultes qui soient : « un canal et un lieu visant à réaliser la coopération de tous les organismes et groupements ayant de l'intérêt pour l'action éducative auprès des adultes d'un territoire donné. [...] Il touche la mosaïque la plus complète des intervenants en matière éducative : musées, bibliothèques, médias communautaires ou de masse, organismes d'enseignement, associations volontaires, petites, moyennes et grandes entreprises, syndicats, coopératives, municipalités, ministères divers oeuvrant en région, etc. <sup>1</sup> ».

Un autre modèle est possible. C'est celui qui, faisant l'hypothèse que les établissements scolaires sont déjà suffisamment forts et centrés sur leurs intérêts, cherche à susciter une nouvelle force en favorisant le regroupement et la concertation des usagers eux-mêmes, avec l'intention de faire bouger les établissements scolaires dans le sens des besoins et des revendications de la population ; l'hypothèse de base de ce modèle étant que seule la mise en place d'un nouveau rapport de force est en mesure de susciter des réformes au sein des établissements en matière d'éducation des adultes.

Au-delà de ces modèles de concertation, FER DE LANCE recherche la consolidation de son type de fonctionnement acquis au cours de ses dix années d'existence.

Il est clair que l'expérience de FER DE LANCE a été et demeure avant tout une concertation d'établissements scolaires, même si, de plus en plus, les pro-

jets qu'il mène, tels le Service d'information et d'orientation aux adultes, les dossiers du développement économique régional, de la formation professionnelle, de la condition féminine, etc., font appel de façon régulière ou ponctuelle à d'autres organismes régionaux préoccupés d'éducation des adultes.

Avec ses comités directeur et exécutif ainsi que ses tables de travail où sont traités les objets de concertation, FER DE LANCE évolue comme une structure cherchant d'abord une cohésion entre les services d'éducation des adultes de la région et des collaborations permanentes ou ponctuelles, selon les objets de concertation, avec d'autres organismes de la région.

### *Les conditions clés de la concertation*

L'expérience de FER DE LANCE permet de dégager quelques conditions majeures qui pourraient sans doute s'appliquer à plusieurs autres projets de concertation.

En tout premier lieu, il est capital que l'étude et le traitement des objets de concertation aient des retombées concrètes et significatives pour la clientèle adulte des établissements d'éducation.

Il est aussi important que les partenaires de la concertation y trouvent un certain intérêt. En d'autres mots, il faut chercher, au bout du compte, un certain équilibre entre ce que chacun a à donner en faveur de l'intérêt collectif et ce qu'il reçoit.

Il est assez évident que le degré de participation est lié étroitement à cet équilibre : que l'intérêt collectif prime au point de ne plus laisser place aux intérêts individuels et la concertation apparaîtra vite trop exigeante et l'on s'en désintéressera rapidement ; par contre, que l'équilibre soit rompu en faveur de certains intérêts individuels et la concertation apparaîtra comme dangereusement piégée et l'on s'en écartera tout aussi allègrement.

Autre condition tout aussi importante : il semble nécessaire que les acteurs de la concertation jouissent d'un pouvoir réel de décision dans leur organisme respectif et s'impliquent personnellement dans la concertation.

Lorsqu'on est foncièrement impliqué dans la concertation sans pourtant jouir de pouvoir réel au sein

de son établissement d'éducation, on risque de ne pouvoir changer quoi que ce soit dans l'organisation d'où l'on provient.

Le choix d'objets de concertation susceptibles d'améliorer les services à la clientèle et de produire des retombées intéressantes dans les établissements scolaires et les services d'éducation des adultes est l'un des points les plus délicats et les plus déterminants d'une entreprise de concertation, telle que vécue à FER DE LANCE.

L'expérience de FER DE LANCE a démontré que les objets de concertation qui ont été le mieux agréés par les établissements d'éducation sont ceux où chaque partenaire a été partie prenante de la démarche et où chacun d'eux y a trouvé son compte.

Il faut également apporter un soin particulier à créer des structures de concertation qui favorisent la plus grande objectivité possible dans la manière de traiter les objets de concertation, d'où l'importance de conduire les études, projets et réalisations avec équité et neutralité.

Une fois les volontés de concertation bien identifiées, il faut pouvoir compter sur un appui financier complémentaire aux contributions des établissements participants.

Enfin, il faut toujours veiller à ce que certains effets secondaires ne paraissent pas : danger d'une nouvelle structure parallèle aux établissements scolaires et n'ayant que très peu de retombées sur le fonctionnement de ces derniers ; fonctionnarisme et nouvelle bureaucratisation qui ne font que dédoubler les services déjà existants ; augmentation du pouvoir des établissements par l'effet de la concertation mais sans que soit augmenté en même temps le pouvoir des usagers ; concertation par la tête des organisations, sans que la base soit vraiment dans le coup.

Ces dangers sont réels mais ils ne sont pas insurmontables. Ils soulignent que la concertation est une entreprise humaine et qu'elle se réalise au prix d'un effort constant pour éviter deux grands écueils qui la guettent : retour à l'individualisme et à l'immobilisme ou tentation de verser dans le collectivisme et de prendre ses distances par rapport aux établissements membres. Dans les deux cas, la cause de la concertation serait sérieusement menacée.

Difficile équilibre entre des individualités qui cherchent leur expression collective et une collectivité qui veut faire droit aux requêtes individuelles !

## L'avenir de FER DE LANCE

L'expérience acquise par FER DE LANCE au cours des dix dernières années est un atout de premier ordre dans la volonté de cet organisme de consolider et de raffiner son modèle actuel de fonctionnement, à un moment où se précisent sa pensée et son influence auprès d'organismes et d'associations du milieu ainsi que les axes de son intervention par rapport à la réalité éducative de la région.

L'éclatement de FER DE LANCE en une table intersectorielle réunissant au même titre les établissements scolaires, les organismes et associations de la région n'est pas recherché à l'heure actuelle.

FER DE LANCE demeure avant tout un lieu de concertation des services d'éducation des adultes des établissements scolaires de la région.

Une fois sa cohérence interne bien établie, il recherche l'association, la collaboration d'autres organismes sur des objets précis de concertation, de façon régulière ou ponctuelle selon le cas.

Il n'est pas exclu que FER DE LANCE élargisse son rayonnement et son champ d'action à d'autres organismes populaires, publics, parapublics et privés préoccupés de la réalité éducative globale de l'Estrie.

Cependant, une telle orientation serait vraisemblablement influencée par des décisions politiques faisant suite aux recommandations de la Commission d'étude sur la formation des adultes.

\*\*\*

*L'auteur remercie vivement les membres du comité exécutif de FER DE LANCE qui, par leurs commentaires, réactions et encouragements, ont fourni une aide précieuse à la rédaction de cet article.*

Christiane Sirois  
Chargée de recherche à Fer de Lance  
2955 boulevard Université  
Sherbrooke, Québec

---

### NOTE :

<sup>1</sup> Commission d'étude sur la formation des adultes, *Apprendre : une action volontaire et responsable*, 1982, 869 p. 590.