

**Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la
qualité de la formation continue ? Quelques éléments de réflexion
pour l'action**

Michel Boisclair
Chargé de projet
École nationale d'administration publique

Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la qualité de la formation continue ? Quelques éléments de réflexion pour l'action

Michel Boisclair

Résumé

La crise financière des universités les a amenées à explorer de nouvelles avenues afin de poursuivre leur développement. Parmi ces nouvelles avenues, il y a celle des partenariats université-entreprise. Dans le cadre de cet article, nous choisissons de les explorer sous l'angle de leur évaluation dans le domaine de la formation continue. En effet, selon nous, ces partenariats sont essentiels à l'amélioration de qualité des actions de formation continue. Pour les fins de cet article, nous avons divisé notre propos en trois parties. D'abord nous clarifierons et mettrons en contexte les concepts : celui de formation continue, notamment en milieu universitaire; celui de partenariat et enfin celui de gestion de la qualité. Ensuite, nous tenterons de montrer l'importance des partenariats dans le domaine de la formation continue. Finalement, nous compléterons cet article par une proposition de grille pour apprécier la santé des partenariats université-entreprise.

Abstract

The financial crisis has brought universities to explore new avenues in order to insure their development. One of these avenues is the Business-University Partnership. Within the scope of this article, we have chosen to explore these partnerships focusing on their assessment in the field of Continuing Education. We believe that these partnerships are essential in improving the quality of CE activities. For the purpose of this article, we approached the subject in three parts. First, we shall clarify and put into context the following concepts: CE activities, particularly in academic circles, partnerships and quality management. Secondly, we will attempt to demonstrate the importance of partnerships in the field of CE. Finally, we will complete this article by proposing an evaluation grid for taking the pulse of Business-University Partnerships.

Introduction

Depuis plusieurs années, les universités vivent des transformations importantes. Ainsi, depuis les années 70-80, les universités ont été forcées d'explorer de nouvelles avenues afin de poursuivre et de soutenir leur développement : élargissement de leur marché intra et extra territorial, développement de nouveaux programmes d'études, construction de nouveaux campus, sans oublier la mise en place d'unités dédiées aux services, aux individus et aux entreprises ou communément appelées « services aux entreprises », « services aux organisations » ou « développement de la formation continue et des partenariats », pour ne nommer que celles-là.

Dans le cadre de ce texte, nous avons choisi d'explorer les partenariats université-entreprise sous l'angle de leur évaluation dans le domaine de la formation continue. En effet, selon nous, ces partenariats sont essentiels à l'amélioration de la qualité des actions de formation continue.

D'abord, nous clarifierons et mettrons en contexte les concepts : celui de la formation continue, notamment en milieu universitaire; celui de partenariat et enfin celui de gestion de la qualité. Ensuite, nous tenterons de montrer l'importance des partenariats dans le domaine de la formation continue. Enfin, nous proposerons une grille pour apprécier la santé des partenariats universités-entreprises.

Enfin, rappelons que cette contribution est celle d'un praticien de la formation continue, donc pas celle d'un théoricien. Il est donc possible que ce texte n'ait pas tout le caractère académique et scientifique voulu. Cela dit, ce texte se veut être une contribution à la réflexion sur la qualité des actions de formation en partenariat.

Les concepts de base

La formation continue, une proposition de définition

En ce début de XXI^e siècle, la formation tout au long de la vie (Life Long Learning) est devenue aujourd'hui un principe reconnu. La très grande majorité des gouvernements s'entendent pour voir en elle une des clés importantes de la prospérité économique et du développement des sociétés. Si l'idée de la formation tout au long de la vie fait maintenant un assez large consensus autour d'elle, son application dans la plupart des pays demeure fragmentaire ou différente, selon les continents et les pays¹.

Ainsi, la formation continue désigne donc un concept large et évolutif comme l'écrivent Pierre Besnard et Bernard Liétard, auteurs d'un petit ouvrage sur le sujet, ce pourquoi, ils diront du terme *formation continue* qu'il est « diversifié, complexe, polysémique »². Pour eux, *la formation continue* est à la fois « un phénomène et un processus »³ pour lesquels nous n'avons ni le temps ni l'espace nécessaire pour faire toutes les nuances requises. Aussi, notre proposition de définition de la formation continue s'appuiera principalement sur les travaux de Legendre et par ricochet ceux de l'Organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) qu'il cite abondamment.

Ainsi, dans le Dictionnaire actuel de l'éducation (3^{ième} édition), Renald Legendre rappelle que l'UNESCO (1978) désignait la formation continue comme étant « tous les types et formes d'enseignement ou de formation poursuivis par ceux qui ont quitté l'éducation formelle à un niveau quelconque, qui ont exercé une profession ou qui ont assumé des responsabilités d'adultes dans une société donnée »⁴; vingt ans plus tard, le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) reprenait la définition de l'UNESCO (1998) pour désigner la formation continue comme étant :

[l'] « ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et

¹ MacGregor, Karen. "Introduction"; In. : *L'Éducation tout au long de la vie. Défis du vingt et unième siècle*; France, Éditions UNESCO, (2002), p.9

² Besnard, Pierre et Bernard Liétard. "La formation continue" (6^{ième} édition mise à jour); Paris, Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je, n^o 1655), (2001); p.3

³ Idem, p. 3.

⁴ Legendre, Renald. "Dictionnaire actuel de l'éducation" (3^{ième} édition); Montréal, Guérin, (2005) p.687

universitaires sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elle font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation à un développement socio-économique et culturel équilibré et indépendant »⁵.

Conséquemment, pour les fins de ce texte, c'est cette définition que nous adopterons pour le reste de notre propos, car, selon nous, elle reflète bien, toutes les facettes essentielles d'une action de formation continue en partenariat, qu'elle soit créditée ou non créditée.

Le partenariat : une notion à définir

Le concept de partenariat n'est pas nouveau. Pour certain comme Xavier Bezançon, le mot partenariat est un vieux concept servi à la sauce moderne⁶. Et, avec la venue du Nouveau Management Public (NMP), le terme a repris du poil de la bête dans les années 80-90 où il est même [re] devenu très « in » pour les personnes élues comme pour les dirigeants et les gestionnaires publics d'affirmer que leur organisation travaille en partenariat. Toutefois, comme l'affirme le spécialiste de la fonction publique fédérale David Zussman, plus le concept fait d'adeptes, plus il devient difficile à définir⁷. Dans le même sens, Guy Pelletier, écrit que « la notion de partenariat a un champ sémantique flou et qu'il peut en conséquence constituer une véritable boîte de Pandore »⁸ mais il ajoute avec beaucoup de justesse que celui-ci peut être « porteur d'une réflexion stimulante et nous inviter à revoir nos pratiques [de gestion de la formation], autant qu'il peut nous mettre dans une situation de relative dépendance à l'égard des idées du type prêt-à-porter au salon de la dernière mode de gestion »⁹. Ainsi, en risquant de devenir un mot fourre-tout, on risque de vider le concept de toute sa substance et de son intérêt pour décrire ce mode de collaboration interorganisationnel d'une part, et de minimiser son intérêt pour décrire toute la complexité de l'engagement et de l'interrelation qu'il requiert, d'autre part. Conséquemment, si nous voulons éviter que ce mot devienne un véritable *caméléon conceptuel*, pour reprendre les propos de Heinz Von Foerster repris par Guy Le Boterf lorsqu'il parle du concept de compétence¹⁰, il nous apparaît donc essentiel d'en définir le contenu et les contours afin d'éviter un certain nombre d'ambiguïtés.

Une revue de la littérature réalisée dans le cadre de travaux antérieurs a permis de constater qu'il existe un grand nombre de définitions du mot partenariat. De fait, notre recherche nous a permis de relever plus d'une cinquantaine de définitions du terme partenariat; chacune s'inscrivant ensuite dans une typologie, comme par exemple, celle de l'Institut économique de Montréal

⁵ Idem, p. 697.

⁶ Bezançon, Xavier, "2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation des équipements et services collectifs"; Paris, Presses de l'École nationale des ponts et chaussées, (2004), 283 p.

⁷ Zussman, David, "Les partenariats, une cible en mouvement", *Aperçus*, vol. 4, n° 1, Ottawa, Centre de recherche sur la gestion publique, (printemps 1999), p. 1.

⁸ Pelletier, Guy, "Le partenariat : du discours à l'action", *La Revue des Échanges*, vol. 14, n° 3, (1997), p. 1.

⁹ Idem, p. 2.

¹⁰ Le Boterf, Guy, "Construire les compétences individuelles et collectives" (2^{ème} édition revue et augmentée), Paris, Éditions d'Organisation, (2001), p. 14

(2003)¹¹, celle Mazouz et Belhocine (2002)¹², celle Kernaghan, Marson et Borins (2001)¹³ et Boisclair (2007)¹⁴, pour ne nommer que celles-là. Pour les fins du présent texte, nous nous limiterons à deux définitions et leur choix réside principalement dans leur complémentarité sur le plan du contenu.

Ainsi, selon nous, ce qui fonde un partenariat, c'est avant tout la volonté des acteurs clés de *faire ensemble*, Bourque parle de *travailler ensemble*, un projet [de formation continue] au regard des besoins et des objectifs communs de chacun des partenaires. Pour ce dernier, le partenariat s'entend généralement sous deux sens, le premier sens « renvoie à toutes formes de collaboration et de coopération entre des acteurs »¹⁵ alors que le deuxième sens désigne « une forme particulière et avancée de relations entre des acteurs. Il s'agit d'une relation structurée et formalisée (par contrat ou par entente de services) entre des acteurs sociaux (communautaire, économie sociale, institutionnel, privé) impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services¹⁶ » comme par exemple, ici, un partenariat, un programme ou une activité de formation. La deuxième définition que nous vous proposons ici, celle de Boisclair (2008), apporte selon nous, certaines précisions quant à la relation entre les diverses parties prenantes ainsi que sur la construction d'un partenariat ou d'une action de formation continue. Ainsi, elle désigne le partenariat comme :

« une démarche par laquelle une organisation s'associe avec au moins une autre organisation, dans le cadre d'une relation sur mesure et évolutive, qui s'entendent pour poursuivre un but commun et des objectifs compatibles, qui décident de mettre en commun des ressources humaines, informationnelles, financières et matérielles afin d'obtenir des résultats avantageux, dans le respect de leur mission, mandat et objectifs respectifs, tout en demeurant souveraines en dehors du partenariat¹⁷ ».

Ces deux définitions viennent non seulement nous rappeler qu'un partenariat ne s'improvise pas, mais que chaque partenariat fait l'objet d'un développement *sur mesure* et qu'il est *évolutif* en fonction du contexte, de la qualité de la relation entre les parties prenantes ainsi que des besoins des partenaires de *travailler ensemble* dans le cadre d'un partenariat en formation continue. De plus, son développement s'appuie sur de fréquents allers-retours, comme en témoignent plusieurs projets de partenariat ou de collaboration université-entreprise auxquels nous avons été associés au cours des dernières années. Voyons maintenant le concept de qualité.

La gestion de la qualité : un concept à définir

¹¹ Belhocine, Noureddine, Joseph Facal et Bachir Mazouz. “Les partenariats public-privé : Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui”, *Télescope*, vol. 12, n^o 1, (février 2005), p.6

¹² Idem, p. 7.

¹³ Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins, “L'administration publique de l'avenir”, Ottawa, Institut d'administration publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne, n^o 24, (2001), p. 201 – 225

¹⁴ Boisclair, Michel et Louis Dallaire, “Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique. Théorie et pratique”; Québec, Presses de l'Université du Québec, (2008). Voir sur le cédérom.

¹⁵ Bourque, Denis, “Concertation et partenariat : entre levier et pièges du développement des communautés”; Québec, Presses de l'Université du Québec, (2008), p. 94

¹⁶ Idem, p. 94.

¹⁷ Boisclair, Michel et Louis Dallaire (sous la dir.), “Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique – Théorie et pratique”; Québec, Presses de l'Université du Québec, (2008) p. 11

La gestion de la qualité englobe différents aspects comme l'assurance qualité, le contrôle de la qualité, l'amélioration continue et la qualité totale. Dans le lexique / glossaire du Mouvement québécois de la qualité¹⁸, chaque terme est défini; chacun décrivant une vision plus ou moins normative de la qualité.

Ainsi, *l'assurance qualité* regroupe [l'] « ensemble des actions préétablies et systématiques grâce auxquelles il est possible de s'assurer qu'un produit ou un service est conforme aux exigences données relative à la qualité¹⁹.

Quant au *contrôle de la qualité*, le MQQ le définit comme [l'] « action de mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou d'un service et de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité²⁰.

L'amélioration continue, quant à elle, est définie par le Mouvement québécois de la qualité par les « actions entreprises en vue d'augmenter l'efficacité et le rendement des processus et activités de l'organisation²¹, [d'une direction ou d'un service].

Enfin, la *qualité totale* concerne [l'] « ensemble des dispositions prises par tous les acteurs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de son marché (clients, personnel, actionnaires, etc.)²².

Malgré le fait que chacune de ces démarches empruntent une vision plus ou moins normative de la qualité, elles ont un point en commun, celui d'offrir aux clients un produit ou des services de qualité et, où, chacun – clients, dirigeants et employés y trouvent leur compte.

Dans le domaine de la formation continue, on trouve principalement des démarches d'assurance qualité pour répondre de la meilleure manière qui soit aux attentes et aux besoins des clients sur divers plans comme l'accessibilité, la pertinence, l'adéquation entre la demande et la réponse à la demande. Le rôle de l'assurance qualité est donc l'obtention de la régularité d'un produit [programme ou activités de formation] ou d'un service [aide conseil]. L'assurance qualité fait appel à différents outils comme la revue, l'audit, la lecture croisée et la revue technique, pour ne nommer que ceux-là. La démarche, de même que les principaux aspects du dispositif de formation sont généralement bien définis dans les normes (AFNOR, 1998, SOFEDUC, 1988, 1994). Ceci dit, nous croyons que l'assurance qualité doit aussi fournir aux parties prenantes des critères de qualité en matière de partenariat.

Des partenariats pour l'amélioration de la qualité des actions de formation continue

Émergence du partenariat dans le domaine de la formation continue

Depuis près de trente ans, nous assistons à une recomposition de l'offre de formation continue. Si à l'origine, les établissements scolaires publics étaient pratiquement les seuls à jouer un rôle dans

¹⁸ Mouvement québécois de la qualité (2005) <http://www.qualite.qc.ca/references/lexique.htm>, 5 p. (Consulté le 7 septembre 2009)

¹⁹ Idem, p. 1.

²⁰ Idem, p. 2.

²¹ Idem, p. 1.

²² Idem, p. 4.

la dispensation de formation; les années 1980 à 2000 ont vu naître une foule d'« entrepreneurs » privés de formation, et ce, dans pratiquement tous les domaines, forçant ainsi les établissements d'enseignements publics à faire des efforts importants afin de s'ouvrir davantage aux besoins des individus et des entreprises. D'autre part, cette recombinaison a également eu pour effet « d'intégrer la formation dans le travail, à favoriser l'individualisation de la formation et à proposer des ressources formatives adaptées aux parcours individuels, autrement dit une offre modulaire adaptable en fonction des besoins des individus²³ » et des entreprises. Conséquemment, cette réforme n'a pas été sans laisser des traces.

Ainsi, si la présence de la formation continue dans les universités n'est pas nouvelle, elle a certes évolué au cours des dernières années. La mise en place d'unités de formation continue et leur déploiement, tant sur le plan institutionnel des services et des programmes d'études que territorial, en constituent un témoignage éloquent. Ces unités et leur développement dans plusieurs institutions universitaires ont permis de générer des revenus autonomes importants, tout en leur permettant d'adapter leurs offres de services et de produits aux attentes et aux besoins des individus et des entreprises. Elle a également permis d'ouvrir de nouvelles opportunités aux personnes et aux entreprises. Enfin, c'est aussi à ces unités que l'on doit, dans une large mesure, l'émergence et le développement de plusieurs partenariats comme en témoigne l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'Éducation intitulé *Les universités à l'heure du partenariat* et publié en mai 2002²⁴, tant au niveau de la recherche appliquée que de la formation continue. Pour Landry, les partenariats dans le secteur de l'éducation « se concentrent principalement dans les domaines de la formation professionnelle et technique, de l'insertion sociale et de la recherche et développement (OCDE, 1992²⁵ ».

Quant aux universités, elles ont construit des partenariats avec des entreprises, des organismes centraux, des ministères ou des organismes publics pour le développement et la dispensation d'une offre de formation. En somme, dans le secteur universitaire, le partenariat n'est pas nouveau comme le démontre le texte de Bertrams sur les interactions industrie-université²⁶.

L'impact des partenariats sur la qualité de la formation continue

Selon nous, le fait de collaborer avec un client à la définition des différentes étapes d'élaboration d'une action de formation – définition du profil de compétences et des besoins de formation, élaboration du plan de formation, du matériel pédagogique et des outils d'évaluation – peut avoir des effets positifs sur les résultats d'une formation. Mais que sait-on des impacts réels de la formation et comment les mesure-t-on? Finalement, en quoi le fait d'établir un partenariat contribue-t-il à donner une valeur ajoutée aux formations?

²³ Véro, Josiane et Patrick Rousset. «Comment se structure l'offre de formation continue?»; In : Jean-Jacques Paul et José Rose (sous la dir.); *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Paris, Dunod, (2008), p. 111.

²⁴ Conseil supérieur de l'Éducation. «Les universités à l'heure du partenariat»; Avis du Conseil supérieur de l'Éducation au ministre de l'Éducation, (mai 2002), 124 p.

²⁵ Landry, Carol. «Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord»; In : Landry, Carol et Fernand Serre (sous la dir.), *École et entreprise. Vers quel partenariat?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, (1994), p. 15

²⁶ Bertrams, Kenneth, «Les interactions industrie-université. Essai de repérage historique (XIX^e – XX^e siècles)»; In : Gingras, Yves et Lyse Roy (sous la dir.), *Les transformations des universités du XIII^e au XXI^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, (2006), p. 89-112

En fait, l'évaluation des impacts d'un partenariat sur la formation continue reste à démontrer « hors de tout doute raisonnable » pour reprendre cette expression empruntée au droit. Conséquemment, de là à affirmer que l'apprentissage est efficace au regard de l'emploi, par exemple, cela n'est pas si simple (Arrighi, 2008). D'autres études seront nécessaires afin de bien s'en assurer. Toutefois, pour le Groupe de travail sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation présidé par Charlotte Duda, présidente de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH)²⁷ de même que l'Avis du Conseil supérieur de l'éducation²⁸, nous sommes convaincus que des partenariats bien construits, tant sur le plan de la relation que de l'engagement des acteurs clés, contribuent d'une manière significative à l'établissement d'une offre de formation continue de qualité, c'est-à-dire une offre où il y a adéquation entre les attentes et les besoins des uns et des autres. C'est dans cette perspective que nous avons élaboré l'outil qui suit.

Proposition d'une grille d'appréciation de la santé des partenariats

Compte tenu de l'énergie et des ressources nécessaires à leur élaboration et à leur mise en œuvre, il s'avère primordial que les parties prenantes, ensemble ou séparément, évaluent la santé de leur partenariat ; sinon, pourquoi maintenir « en vie » des partenariats inutiles dont l'apport serait incertain. Conséquemment, il est essentiel d'introduire rapidement dans la démarche un mécanisme d'évaluation, basé sur des indicateurs précis. Dans cette optique, nous proposons un instrument.

Celui-ci prend assise sur un modèle à deux entrées (dimensions et indicateurs) du degré des relations interorganisationnelles dans une action de formation en partenariat développé par Landry (1994). Nous y avons ajouté une nouvelle dimension, à savoir, la mise en œuvre d'une action de formation en partenariat ainsi que des indicateurs provenant principalement du questionnaire que nous avons élaboré en 2007 permettant *d'évaluer la santé de votre partenariat*. Nous croyons que cet ajout fournit une valeur ajoutée au modèle de Landry. Ainsi, l'outil présenté à la page suivante reprend donc les quatre dimensions et les principaux indicateurs de Landry (1994) auxquels nous avons ajouté la dimension portant sur la mise en œuvre puis nous avons reformulé ou ajouté des indicateurs dans l'une ou l'autre des dimensions afin de pouvoir mesurer l'état de santé d'un partenariat.

Ensuite, sur une échelle de Likert, les organisations et les acteurs-clés du partenariat sont appelés à en mesurer d'un point de vue éducatif et manageriel *l'état de santé* de leur relation dans le contexte d'une action de formation en partenariat puis à partir du bilan ainsi réalisé à apporter les correctifs nécessaires. L'outil proposé ici se veut un instrument de réflexion, mais aussi d'animation et d'action pour les parties prenantes impliqués par la formation en partenariat. Les organisations et les acteurs-clés peuvent décider de l'utiliser séparément, mais ils peuvent également choisir de l'utiliser ensemble afin d'évaluer la qualité de leur relation mais aussi de la dynamiser. À terme, l'évaluation permet de construire une mémoire organisationnelle et, par le fait même, elle constitue un vecteur important du développement de bons partenariats en formation continue.

²⁷ Duda, Charlotte, présidente de l'ANDRH, Rapport sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation, Groupe de Travail sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation mis en place par le Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et le Secrétaire d'État chargé de l'Emploi, Paris, (décembre 2008), p. 23

²⁸ Conseil supérieur de l'Éducation, "Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes"; Québec, Conseil supérieur de l'Éducation, (1995), p. 41 et suivantes

L'ÉVALUATION DES PARTENARIATS EN FORMATION CONTINUE²⁹

DIMENSIONS	INDICATEURS	1 (-)	2	3	4	5 (+)
<p>1. La formalisation</p> <p>Degré de reconnaissance et de précision accordé par chacune des organisations à différents aspects du système interface d'une action de formation réalisée en partenariat</p>	<p>1.1 Les motifs pour établir un partenariat ont été définis et discutés</p> <p>1.2 Les objectifs et le contenu du partenariat ont été définis</p> <p>1.3 L'identification et l'évaluation des risques sont adéquates</p> <p>1.4 Le rôle des organisations ont fait l'objet de discussion</p> <p>1.5 Le rôle et la contribution des partenaires ont fait l'objet de discussion</p> <p>1.6 Les fonctions des acteurs ont été définies</p> <p>1.7 La structure de coordination a été définie</p> <p>1.8 Le contenu de l'entente de partenariat a été discuté</p>					
<p>2. L'intensité</p> <p>Degré de support accordé par chacune des organisations pour développer et maintenir une action de formation en partenariat</p>	<p>2.1 Le degré de crédibilité dont disposent les acteurs-clés est adéquat</p> <p>2.2 La quantité de ressource fournie par les partenaires est connue et acceptée par les acteurs-clés et par la structure de coordination</p> <p>2.3 La fréquence des interactions entre les organisations et les acteurs est suffisante</p> <p>2.4 Le temps investi par les organisations et les acteurs dans le partenariat est suffisant</p> <p>2.4 Le temps investi par les acteurs-clés dans la mise en œuvre d'une action de formation est suffisant</p>					
<p>3. La réciprocité</p> <p>Degré d'échanges entre les organisations dans le cadre d'une action de formation en partenariat</p>	<p>3.1 L'apport en ressources humaines, informationnelles, financières et matérielles a fait l'objet de discussion entre les organisations et les acteurs du partenariat</p> <p>3.2 La quantité et la qualité des ressources a fait l'objet d'un accord entre les organisations</p> <p>3.3 Les avantages et les désavantages du partenariat ont été discutés et correctement mesurés par les acteurs-clés</p> <p>3.4 Le rapport coûts / bénéfices (gains / pertes) est supérieur à ce qu'auraient réalisé les organisations si elles avaient réalisé séparément l'action de formation</p>					

²⁹ Adapté de Landry (1994) et de Boisclair (2007, 2009)

<p>4. La mise en œuvre</p> <p>Capacité des organisations à mettre en œuvre une action de formation, à la gérer et à l'évaluer</p>	<p>4.1 La capacité des acteurs-clés à planifier la mise en œuvre d'une action de formation en partenariat</p> <p>4.2 La capacité des acteurs-clés à établir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de réussite de leur action de formation en partenariat</p> <p>4.3 La capacité des acteurs-clés à mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation de leur action de formation en partenariat : relation partenariale, démarche, entente et résultats obtenus</p>					
<p>5. L'intégration</p> <p>Degré de contribution fourni par chacune des organisations de formation en partenariat</p>	<p>5.1 La contribution de chacune des organisations pour intégrer les objectifs et les activités d'une action de formation a été intégrée à l'ensemble de leurs activités régulières</p> <p>5.2 La contribution de l'université ou de l'unité dédiée à intégrer le partenariat à ses autres activités organisationnelles</p> <p>5.3 La contribution de l'entreprise ou de l'unité dédiée à intégrer le partenariat à ses autres activités organisationnelles</p> <p>5.4 La contribution de la structure de coordination à intégrer le partenariat université-entreprise à l'ensemble de ses autres activités de formation</p>					
<p>6. L'autonomisation</p> <p>Capacité des organisations et des acteurs de prendre des décisions et d'agir dans une perspective de partenariat</p>	<p>6.1 Le degré d'autonomie de chacune des organisations dans le partenariat a été discuté et convenu</p> <p>6.2 Le degré d'autonomie de la structure de coordination du partenariat a été discuté et convenu (marge de manœuvre)</p> <p>6.3 Le degré d'autonomie des acteurs dans le partenariat a été discuté et convenu (marge de manœuvre)</p> <p>6.4 Le partage des rôles et des responsabilités dans le partenariat est équitable pour les parties prenantes</p> <p>6.5 L'information circule librement entre les organisations et les acteurs du partenariat</p>					
	TOTAL					

Conclusion

S'il est vrai que depuis les débuts de l'institution universitaire, il y a eu de nombreux changements, pouvons-nous dire pour autant qu'il y a eu de véritables réformes, tant sur le plan institutionnel que sur le plan des pratiques de gestion ou des pratiques andragogiques? Certes, il faut être honnête avec l'institution universitaire; il y a eu des progrès comme en témoignent les nombreuses transformations réalisées par l'université pour se rapprocher de ses clients.

Néanmoins, on a parfois l'impression que l'université a plutôt cherché à faire entrer de force dans l'institution des clientèles dont les attentes et les besoins n'ont pas été véritablement pris en compte. Par exemple, le dossier de la reconnaissance d'acquis au niveau universitaire demeure difficile ou l'adaptation de pratiques davantage andragogiques tout comme la disponibilité de certains services en dehors de l'horaire régulier du personnel demeure des sujets d'actualité.

Personnellement, nous croyons qu'un véritable partenariat université-entreprise contribuera à une amélioration significative de la qualité de la relation et des actions de formation entre l'université et ses clients, individus ou entreprises. Certes, il peut y avoir des tensions entre les impératifs liés à la rentabilité et à l'amélioration de la qualité des actions de formations. Mais, les universités doivent apprendre à concilier les deux. Nous croyons que la démarche et l'outil proposé ici peuvent aider non seulement les dirigeants universitaires, mais également les gestionnaires ainsi que toutes les parties prenantes à mener un partenariat à terme de la meilleure manière qui soit. Nous souhaitons enfin que ce texte ait pu contribuer par sa proposition à alimenter votre réflexion autour des partenariats université-entreprise en formation continue où ils sont de plus en plus présents.

Profil d'auteur :

Michel Boisclair intervient dans le domaine de l'éducation des adultes, de la consultation et de la formation en organisation depuis plus de trente ans. Au cours de toutes ces années, il a occupé diverses fonctions : animateur, formateur, professeur, conseiller en formation et consultant aussi bien dans le secteur public que privé. Depuis quelques années, il se spécialise dans le développement et la mise en œuvre de système de formation, dans l'ingénierie de la formation et dans le développement de programmes de formation selon l'approche par compétences. De 1999 à 2007, il a occupé la fonction de coordonnateur des activités de perfectionnement à l'École nationale d'administration publique (Montréal). Depuis le mois de juin 2007, il occupe la fonction de chargé de projet en conseil en gestion et développement des affaires à la Direction du service aux organisations de l'École nationale d'administration publique. À l'ENAP, il oriente ces activités vers l'enseignement, la formation et la consultation dans les domaines du changement dans les organisations et les partenariats dans les organisations publiques, notamment les partenariats université-entreprise. Il en a également participé à plusieurs missions de coopération internationale : Guinée, Maroc, Cameroun, Vietnam, France, Rwanda et Sénégal, Mexique et Haïti.

Références

- MacGregor, Karen. "Introduction"; In. : *L'Éducation tout au long de la vie. Défis du vingt et unième siècle*; France, Éditions UNESCO (2002); p.9
- Besnard, Pierre et Bernard Liétard. "La formation continue" (6^{ième} édition mise à jour); Paris, Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je, # 1655) (2001); p.3
- Legendre, Renald. "Dictionnaire actuel de l'éducation" (3^{ième} édition); Montréal, Guérin (2005); p.687
- Bezançon, Xavier, "2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation des équipements et services collectifs"; Paris, Presses de l'École nationale des ponts et chaussées (2004); 283 p.
- Zussman, David, "Les partenariats, une cible en mouvement", *Aperçus*, vol. 4, # 1, Ottawa, Centre de recherche sur la gestion publique (printemps 1999); p. 1.
- Pelletier, Guy, "Le partenariat : du discours à l'action", *La Revue des Échanges* (1997); vol. 14, # 3 p. 1
- Le Boterf, Guy, "Construire les compétences individuelles et collectives" (2^{ième} édition revue et augmentée); Paris, Éditions d'Organisation (2001); p. 14
- Belhocine, Noureddine, Joseph Facal et Bachir Mazouz. "Les partenariats public-privé : Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui"; *Télescope* (février 2005); vol. 12, n^o 1, , p.6
- Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins, "L'administration publique de l'avenir", Ottawa, Institut d'administration publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne (2001); n^o 24, p. 201 – 225
- Boisclair, Michel et Louis Dallaire, "Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique. Théorie et pratique"; Québec, Presses de l'Université du Québec (2008); Voir sur le cédérom
- Bourque, Denis, "Concertation et partenariat : entre levier et pièges du développement des communautés"; Québec, Presses de l'Université du Québec (2008); p. 94
- Boisclair, Michel et Louis Dallaire (sous la dir.), "Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique – Théorie et pratique"; Québec, Presses de l'Université du Québec (2008); p. 11
- Mouvement québécois de la qualité (2005)
<http://www.qualite.qc.ca/references/lexique.htm>, 5 p.(LIEN ERONNÉ)
(consulté le 7 septembre 2009)

- Véro, Josiane et Patrick Rousset. “Comment se structure l’offre de formation continue?”; In. : Jean-Jacques Paul et José Rose (sous la dir.); *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Paris, Dunod (2008); p. 111
- Conseil supérieur de l’Éducation. “Les universités à l’heure du partenariat”; Avis du Conseil supérieur de l’Éducation au ministre de l’Éducation, (mai 2002); 124 p.
- Landry, Carol. “Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord”; In. : Landry, Carol et Fernand Serre (sous la dir.), *École et entreprise. Vers quel partenariat ?*; Québec, Presses de l’Université du Québec (1994); p. 15
- Bertrams, Kenneth. “Les interactions industrie-université. Essai de repérage historique (XIX^e – XX^e siècles) ”; In : Gingras, Yves et Lyse Roy (sous la dir.); *Les transformations des universités du XIII^e au XXI^e siècle*, Québec, Presses de l’Université du Québec (2006); p. 89-112
- Duda, Charlotte, présidente de l’ANDRH, Rapport sur la qualité de l’offre et de l’achat de formation, Groupe de Travail sur la qualité de l’offre et de l’achat de formation mis en place par le Ministre de l’Économie, de l’Industrie et de l’Emploi et le Secrétaire d’État chargé de l’Emploi, Paris (décembre 2008); p. 23
- Conseil supérieur de l’Éducation, “Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes”; Québec, Conseil supérieur de l’Éducation (1995); p. 41 et suivantes