

Conférence du jeudi 05 Juin 2003 - 15 h 45

Pierre B. LESAGE
Secrétaire général
HEC Montréal (Canada)

**« La formation continue des gens d'affaires
au Québec »**

Le renforcement des capacités propices à l'investissement et au commerce d'un pays ou d'une région repose en bonne partie sur le développement des ressources humaines nécessaires à la création, au fonctionnement et à la gestion des entreprises.

Selon les pays ou régions, l'importance nationale accordée à la formation continue est plus ou moins grande.

Plusieurs pays laissent les entreprises et les adultes en emploi tout à fait libres de faire leurs choix. D'autres obligent les entreprises à consacrer une partie de leurs ressources à la formation de leurs employés (par exemple 1% de leur masse salariale).

De même, selon les pays ou régions, les universités jouent un rôle plus ou moins important dans la formation continue. Dans la plupart des pays, les universités se contentent d'offrir aux adultes des formations très courtes et non diplômantes; dans d'autres, on permet aux adultes de suivre à temps partiel les mêmes programmes qui sont offerts aux jeunes à temps partiel. En quelques endroits – dont le Québec – la formation des adultes, dans des programmes spécifiquement pensés pour eux, fait partie de la mission officielle des universités.

Ce document comprend trois parties :

- La première décrit les particularités du système d'éducation supérieure au Québec.
- La seconde décrit le rôle que les universités québécoises jouent dans la formation continue et diplômante en gestion.
- La troisième présente un certain nombre d'observations dégagées de l'expérience québécoise, dans le but d'illustrer les particularités des programmes destinés aux adultes en formation continue et à temps partiel, par opposition aux programmes qui sont destinés aux jeunes qui étudient surtout à temps plein.

Chapitre 1. LES PARTICULARITES DU SYSTEME D'EDUCATION SUPERIEURE AU QUEBEC

L'Éducation = les **PROVINCES**, pas le pays

Il n'y a qu'un système au Québec et il est PUBLIC

18 universités pour 7,3 millions de personnes

- 3 anglophones
- 13 francophones

Frais de scolarité pour un étudiant à temps plein: 1 600 \$ / année, ce qui couvre environ 12% du budget de fonctionnement des universités

Entrée typique à 19 ans (Vous: 18 ans)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| - Études primaires : | 6 années |
| - Secondaires: | 5 années |
| - Collégiales: | 2 années -> DEC |
| - 1er cycle universitaire : | 3 années -> Baccalauréat |
| - 2ème cycle : | 2 années -> Maîtrise |
| - 3ème cycle : | -> Ph.D. |

250 000 étudiants

- 1er cycle: 200 000
- 2ème cycle: 40 000
- 3ème cycle: 10 000
- (20 % à temps partiel)

Chapitre 2. LE ROLE DES UNIVERSITES QUEBECOISES DANS LA FORMATION CONTINUE ET DIPLOMANTE EN GESTION

Dès 1919, l'École des HEC – Montréal lançait ses «cours du soir» dont les programmes étaient développés en collaboration étroite avec divers regroupements de gens d'affaires (la Chambre de Commerce de Montréal, l'Institut des banquiers canadiens, les associations de comptables...). Il ne s'agissait à ce moment que de cours de service qui n'étaient reconnus que par les regroupements ou associations concernés. Ces cours ne menaient pas à un grade universitaire mais ils étaient quand même appréciés et attiraient d'assez nombreuses inscriptions à cause de leur reconnaissance par les employeurs. Les employeurs reconnaissaient la validité des formations acquises le soir par leurs employés parce qu'ils avaient participé à l'élaboration des programmes et en avaient confié la prestation à un établissement en qui ils avaient confiance.

Au cours des années, d'autres établissements universitaires québécois se mirent à donner des formations continues inspirées du même modèle de collaboration avec les regroupements d'affaires.

Au cours des années '60, les milieux initièrent des pressions pour que les «cours du soir» soient reconnus comme une voie légitime pour obtenir un grade universitaire. Les facultés universitaires étaient prêtes à le faire, mais elles étaient en attente des budgets pour engager les nouveaux professeurs de carrière à qui confier la responsabilité de ces enseignements; en l'absence de tels budgets, en effet, la responsabilité des cours du soir était confiée à des administrateurs qui ne faisaient pas partie du corps professoral. Ces administrateurs retenaient les services de chargés de cours – des professionnels en exercice – qui ne faisaient pas non plus partie du corps professoral (donc qui ne faisaient pas de recherche).

Il fallut attendre 1974 pour que les cours du soir soient intégrés, par décision gouvernementale accompagnée des budgets en conséquence, dans des programmes menant à un grade universitaire. Plus récemment, le gouvernement décida d'imposer aux entreprises de consacrer 1% de leur masse salariale à la formation de leurs employés.

Ces décisions n'empêchent aucunement les entreprises de dispenser elles-mêmes (ou par l'intermédiaire de firmes spécialisées) la formation qu'elles jugent nécessaire pour leurs employés. Cependant, lorsque les formations dont les entreprises ont besoin sont disponibles dans les universités, les entreprises sont très nombreuses à encourager leurs employés à s'y inscrire.

Nous verrons plus loin comment les universités et le milieu interagissent pour assurer à la fois la pertinence de ces enseignements aux adultes et leur caractère universitaire.

2.1. Les avantages pour les étudiants adultes

Du côté des étudiants adultes, il y a des avantages importants à poursuivre leur formation continue à l'université. La reconnaissance et la transférabilité sont les plus évidentes. Nous osons à peine mentionner la qualité parce qu'il y a des formations privées qui possèdent aussi cette qualité. Par contre, comme une heure de cours universitaire impose deux heures de travail additionnel (lectures, exercices, travaux, examens...), ainsi qu'une évaluation, elle est plus profitable que la même heure de cours suivie dans l'entreprise ou auprès d'une firme privée.

Les étudiants adultes doivent par contre avoir beaucoup de détermination: les cours universitaires se donnent le soir et la fin de semaine. Pour chaque cours de trois heures (une soirée), ils doivent consacrer six autres heures (deux autres soirées), après leur travail et malgré leurs obligations familiales, pour satisfaire aux exigences qui leur permettront d'obtenir la reconnaissance et la transférabilité qui accompagnent une formation suivie à l'université.

2.2. Évidence de la satisfaction des entreprises

Les entreprises savent que leurs employés qui suivent des cours universitaires après leur journée de travail doivent y mettre beaucoup d'heures, sur leur propre temps, en échange de la reconnaissance

universitaire. Les entreprises apprécient ces efforts; dans notre Ecole où les gens viennent étudier la gestion, la majorité des employeurs remboursent les frais universitaires de leurs employés à condition cependant qu'ils aient réussi le cours (et non le programme en entier). Certaines entreprises accordent aussi du temps libre à leurs employés lors des périodes d'examen, mais il s'agit plutôt d'ententes d'échange de temps conclues entre l'étudiant et son supérieur immédiat, et non de congés.

2.3. Un autre avantage pour les étudiants

Nos études sur l'évolution professionnelle des étudiants adultes démontrent que ces efforts sont rentables pour les étudiants : après une année d'études à temps partiel, la moitié des étudiants adultes nous disent que leurs cours ont contribué à améliorer leur situation professionnelle. (Pour l'autre moitié, le délai est plus long). Donc, même s'il s'agit d'une formation universitaire, « une très forte majorité » des gens quittent avant d'avoir obtenu le diplôme.

2.4. Comment assurer la pertinence de la formation qualifiante donnée dans les universités

Au Québec, l'assurance de la pertinence de la formation continue qualifiante repose en grande partie sur la concertation entre l'université d'une part et les associations professionnelles ou industrielles d'autre part. Dans certains cas (habituellement de grandes entreprises), la concertation peut aussi se faire entre l'université et l'entreprise elle-même qui a des besoins spécifiques.

À titre d'exemple, voici une énumération partielle des associations avec lesquelles HEC Montréal se concerta pour établir ses programmes de certificats et de diplômes spécialisés dans les domaines de la gestion.

- L'institut des banquiers canadiens.
- L'Ordre des comptables agréés du Québec
- L'Ordre des comptables en management accrédités du Québec
- L'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec
- L'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Québec
- L'Association canadienne de gestion des achats
- L'institut canadien de gestion
- L'institut canadien du crédit
- L'institut des conseillers en organisation et méthodes
- L'institut des vérificateurs internes
- The American production and inventory control society
- Les Fédérations des caisses populaires Desjardins
- Le Conseil consultatif du secteur énergie
- L'Association canadienne de formation en gestion des arts

L'autorité finale concernant les conditions d'admission, le contenu des programmes et les conditions de diplomation appartient toujours aux universités ; celles-ci ont cependant réalisé (certaines plus rapidement que d'autres, mais finalement toutes) l'intérêt de prendre leurs décisions en tenant compte des besoins exprimés par les associations. Aussi, les associations fournissent souvent des ressources expertes qui participent aux enseignements sous la supervision des professeurs d'université.

2.5. Résultats de cette concertation dans le domaine de la formation en gestion au Québec

Dans le seul domaine de la gestion, il y a présentement au Québec (et depuis 1974) quelques 21 000 adultes par année qui suivent des cours universitaires «du soir» dans les domaines de l'administration, du commerce et des affaires. Leur âge typique d'arrivée (ou de retour) à l'université est de plus de 30 ans.

Pour réaliser l'importance de ce nombre, signalons que 21 000 personnes représentent plus que 1% de la population québécoise âgée de 25 à 45 ans. Les adultes qui viennent à l'université pour étudier en gestion le soir sont en fait presque aussi nombreux que les jeunes qui le font le jour dont le nombre s'élève à 23 000.

2.6. La formation continue non diplômante

Les universités québécoises offrent en plus des cours de perfectionnement libres, c.a.d. sans examen ni reconnaissance officielle.

Quelque 15 000 adultes suivent de tels cours en gestion à chaque année; les programmes sont beaucoup plus courts, typiquement de 2 ou 3 journées, et sont offerts de jour. Pour ce genre de formation, les universités sont en concurrence avec les firmes privées et elles chargent des prix semblables à ceux des firmes privées.

2.7. Les avantages pour les universités

Ces activités de formation continue permettent évidemment aux universités de rentabiliser leurs locaux, laboratoires et équipements en prolongeant les heures d'utilisation. La plupart des universités québécoises sont aussi actives en soirée et en fin de semaine que durant la journée. La formation continue se poursuit aussi pendant l'été. Ces activités sont donc une source appréciable d'entrée de fonds pour les universités.

Le contact avec des adultes en emploi est aussi très formateur pour les professeurs eux-mêmes les gestionnaires en exercice posent toujours beaucoup de questions en classe sur les implications concrètes des concepts présentés par le professeur; pour peu qu'un professeur sache retourner la question à la classe avant de répondre lui-même, il s'enrichit à son tour des réflexions de ses étudiants Ses enseignements aux étudiants de jour de même que ses choix de sujets de recherche en profitent.

2.8. Exemples de programmes diplômants

Précisons que la grande majorité (80%) des 21 000 adultes qui suivent ces formations diplômantes sont des gens pour qui il s'agit de leur premier séjour à l'université. Leurs programmes portent l'appellation de «certificat»>; chaque certificat comporte des exigences équivalentes à celles d'une année à temps plein et le cumul de certificats selon certaines règles permet d'obtenir un diplôme qui donne accès aux études du cycle supérieur.

2.8.1. Au cycle inférieur

Voici des exemples de certificats qu'on retrouve dans les facultés de gestion québécoises :

a. Certificats plus généraux

- en gestion (ou administration)
- en supervision
- études individualisées

b. Certificats fonctionnels

- en gestion des ressources humaines
- en relations industrielles
- en marketing

- en gestion des opérations et de la production
- en gestion financière
- en gestion comptable des organisations
- en comptabilité professionnelle
- en informatique pour gestionnaire
- en commerce international
- en publicité
- en relations publiques
- en santé et sécurité au travail

c. Certificats sectoriels

- en commerce de détail et distribution
- en PME
- en gestion des institutions financières
- en immobilier
- plusieurs universités offrent aussi des certificats dans les secteurs de l'administration publique (santé, police, scolaire...)
-

2.8.2. Au cycle supérieur

Aux études supérieures, les universités québécoises offrent toutes le traditionnel MBA, à temps plein ou à temps partiel. Il faut déjà détenir un premier grade universitaire pour y être admis; certaines universités exigent en plus un certain nombre d'années d'expérience pertinente comme condition d'admissibilité au MBA.

Nous avons aussi des programmes courts, encore une fois à temps plein ou à temps partiel. Ces diplômes d'études supérieures offrent soit une formation générale en gestion, soit une formation spécialisée (fonctionnelle ou sectorielle) qui est la poursuite des études du cycle inférieur et où l'admissibilité comporte souvent des exigences d'expérience pertinente.

2.9. Les frais de scolarité

Les frais de scolarité chargés aux adultes pour un cours sont les mêmes que ceux chargés aux jeunes qui étudient à temps plein. La subvention gouvernementale que les universités reçoivent est aussi la même pour les programmes destinés aux adultes qu'aux jeunes.

2.10. Conclusion de la première partie

Au Québec, la formation universitaire diplômante en gestion n'est donc pas réservée aux jeunes.

Les adultes déjà en emploi y participent en très grand nombre et ceci contribue à la formation accélérée des ressources indispensables au développement des entreprises.

Nous dégagerons maintenant un certain nombre d'observations tirées de l'expérience québécoise. Ces observations ont pour but d'illustrer les particularités de la formation universitaire continue par opposition à celle des jeunes dans les programmes plus traditionnels.

Chapitre 3. LES PARTICULARITES DES PROGRAMMES DIPLOMANTS DESTINES AUX ADULTES A TEMPS PARTIEL

3.1. La clientèle

Les adultes déjà en emploi constituent la plus grande partie de la clientèle de ces programmes; on retrouve aussi un bon nombre de mères de famille qui ne sont pas présentement en emploi mais qui anticipent d'accéder ou de revenir sur le marché du travail quand leurs enfants auront moins besoin de leur présence à la maison; ces programmes accueillent aussi des personnes qui ont perdu leur emploi.

3.2. La disponibilité des professeurs

L'expérience du Québec démontre qu'il y a un bon nombre de professeurs d'université qui sont prêts à donner des cours du soir, ou au moins à accepter d'encadrer le travail de «chargés de cours» qui dispensent des enseignements après leur propre journée de travail. (A ce sujet, l'expérience indique que les adultes apprécient autant les enseignants chargés de cours - c.a.d. des cadres ou des professionnels en exercice – que les professeurs de carrière. Ces chargés de cours ont cependant besoin de recevoir des plans de cours, du matériel pédagogique et du support de la part des professeurs de carrière).

3.3. L'espace facultaire

Certaines universités choisissent de créer une Faculté de l'Éducation permanente (F.E.P.) responsable de l'ensemble de ses cours du soir dans les différentes disciplines. D'autres universités chargent chaque faculté de développer ses propres programmes du soir dans sa discipline.

L'approche «F.E.P.» a l'avantage d'encourager l'entrepreneuriat au niveau de la création de programmes puisque la survie de la F.E.P. dépend de sa capacité d'attirer des étudiants.

L'autre approche (où chaque faculté développe ses propres cours du soir) n'est pas toujours aussi «entrepreneuriale» parce que les professeurs de carrière ont déjà un poste assuré et une pleine charge de travail avec leurs cours du jour et leur recherche. Elle est cependant vue comme plus crédible par les professeurs de carrière, puisqu'ils ont alors une responsabilité plus claire sur l'approbation des programmes ainsi que sur le choix et l'encadrement des chargés de cours. Il y a cependant lieu d'assurer des liens étroits entre les professeurs et les associations professionnelles pour assurer que les cours donnés aux adultes ne soient pas de simples répétitions des cours donnés aux jeunes étudiants du jour.

3.4. La durée des programmes destinés aux adultes et leur reconnaissance

Un adulte qui suit des cours après sa journée de travail prend typiquement près de trois années pour compléter le même nombre de cours qu'un jeune pendant une pleine année universitaire.

Les programmes destinés aux adultes ont donc avantage à être sanctionnés par des reconnaissances formelles assez rapprochées.

L'expérience du Québec pour des adultes dont c'est le premier séjour à l'université suggère de donner une première reconnaissance (un parchemin) après l'équivalent d'environ une demi-année à temps plein. Cette reconnaissance devient un objectif réaliste pour l'adulte à qui il faudra 18 mois environ pour la recevoir. Ceux qui choisissent de continuer recevront ensuite une reconnaissance plus prestigieuse (un «certificat») au terme de l'équivalent d'une autre demi-année à temps plein., et ainsi de suite, par étapes équivalentes à une année à temps plein pour ceux qui poursuivent encore plus loin.

Il est aussi avantageux, dans les programmes où cela est pertinent, que la reconnaissance universitaire se double d'une reconnaissance par l'une ou l'autre des associations professionnelles ou industrielles avec lesquelles la faculté s'est concertée pour développer le programme. (Cette reconnaissance par l'association peut être le droit de porter un titre.. ou encore le droit de se présenter aux examens de qualification de l'association).

3.5. Le faible taux de diplomation des adultes qui étudient à temps partiel

Les programmes universitaires à temps partiel ont rarement un taux de diplomation supérieur à 40%, toujours pour un contenu équivalent à une année à temps plein.

Il y a trois raisons à cela.

- La première – du moins dans les programmes en gestion – est que les gens, étant pour la plupart déjà en emploi, n'y viennent pas principalement pour chercher le diplôme qui leur procurera un emploi. Ils viennent y chercher des connaissances qui, soit leur permettront d'améliorer leur sort sur le marché du travail, soit leur permettront de mieux faire leur travail. Quand leur objectif est atteint, par exemple lorsqu'ils obtiennent une promotion, leur objectif principal est atteint et, même s'ils sont très satisfaits de leur court séjour à l'université, ils sont très nombreux à quitter le programme.
- La seconde raison est que les programmes à temps partiel destinés aux adultes, surtout au cycle inférieur, ne sont pas toujours très sélectifs à l'entrée on préfère «donner la chance au coureur ». Il y a donc de nombreux départs qui sont dus à la difficulté inhérente de réussir des cours universitaires.
- La troisième raison des abandons tient à des contraintes personnelles qui empêchent l'étudiant de consacrer tout le temps nécessaire à la réussite des études (emploi trop exigeant, contraintes familiales, problèmes de transport ou de santé, grossesse...).

3.6. La programmation des contenus destinés aux adultes

Les associations professionnelles ou industrielles sont intéressées à ce que leurs membres actuels ou en devenir acquièrent des connaissances concrètes et applicables dans leur travail (des «savoir faire»); elles réalisent aussi l'utilité à plus long terme des connaissances plus fondamentales.

Les étudiants adultes eux-mêmes sont plus immédiatement attirés par les connaissances applicables. L'acquisition de connaissances fondamentales est moins pressante pour eux, et ce n'est souvent qu'après quelques années qu'ils en apprécient l'utilité.

Un programme destiné aux adultes (par exemple un certificat en gestion financière) a donc un meilleur taux de rétention des étudiants lorsque les premiers cours portent immédiatement sur des connaissances applicables dans leur travail ou visiblement pertinentes à leur projet de carrière.

Ceci demande souvent aux universités de renverser leur approche traditionnelle. En effet, les programmes destinés aux jeunes débutent le plus souvent par des contenus plus fondamentaux (Economie, méthodes quantitatives, fondements théoriques de la gestion...) pour n'aborder les domaines spécialisés qu'en seconde moitié ou en fin de programme.

À ce sujet évidemment, les universités québécoises ne se sont pas toutes adaptées au même rythme; la réalité du marché a tôt fait d'inciter la majorité d'entre elles à adapter leurs programmes.

(Il ne s'agit pas ici d'incitation à éliminer les enseignements plus fondamentaux il s'agit plutôt de programmer ces enseignements après les contenus plus immédiatement vus comme pertinents par les adultes en emploi).

3.7. L'importance des cours « au choix »

Les programmes destinés aux adultes ont aussi de meilleurs taux de rétention lorsqu'ils donnent aux étudiants un plus large éventail de choix de cours. Nous avons déjà mentionné qu'un programme destiné aux adultes doit être assez court. Pour revenir à l'exemple du certificat en gestion financière mentionné plus haut, il n'est pas possible de donner dans un programme court une formation complète dans toutes les disciplines fondamentales de la gestion et dans tous les domaines d'application de la finance. L'université peut être tentée de choisir elle-même ce qui est essentiel et de l'imposer; l'expérience suggère plutôt que l'université donne un cadre global le moins contraignant possible en se fiant au jugement des clients adultes pour choisir leurs cours (Parmi les contraintes acceptables, rappelons les connaissances fondamentales).

3.8. L'importance d'imposer de nombreux points d'évaluation

Rappelons que les adultes ne sont pas des étudiants à temps plein; même s'ils savent qu'un programme universitaire demande plus que la présence en classe et aux examens, il est préférable de leur imposer des points d'évaluation fréquents.

Autrement, la bonne intention de revoir régulièrement les notes de cours et de faire les lectures et exercices est vite enfouie sous les demandes de la vie professionnelle et familiale. Nos études ont démontré que les cours qui avaient plusieurs points d'évaluation (travaux à remettre, examens multiples...) ont de meilleurs taux de persévérance et de succès. Laissés à leurs bonnes intentions, plusieurs adultes remettent «à demain» et la semaine se passe; après quelques semaines la tâche est trop lourde, ils ne sont plus en mesure de comprendre ce qui se passe en classe et ils abandonnent le cours... ou se présentent à l'examen et échouent.

3.9. Préserver autant que possible l'homogénéité des groupes d'adultes

Les adultes déjà en emploi sont intéressés à comprendre l'applicabilité concrète des concepts abordés dans leurs cours. Les questions qu'ils posent en classe visent donc souvent à comprendre des situations qu'ils ont vécues dans leur travail en relation avec le concept enseigné. Ils apprécient aussi que le professeur demande aux autres étudiants comment des situations semblables sont gérées dans d'autres entreprises. Le professeur expérimenté aura tôt fait de saisir l'occasion pour illustrer que le concept qu'il vient d'enseigner n'explique pas toute la réalité et ne tient pas compte de toutes les contraintes à considérer dans une situation de gestion.

Les étudiants adultes apprécient ce genre de discussion et de conclusion qui correspondent à leurs préoccupations quotidiennes.

Les jeunes étudiants, de leur côté, ont aussi des préoccupations quotidiennes, mais pour plusieurs jeunes ces préoccupations sont d'une tout autre nature: leur objectif principal est l'obtention du diplôme et donc la réussite du cours. Plusieurs jeunes – mais peu d'adultes - préfèrent que le professeur utilise le temps de classe à expliquer les concepts dont ils auront besoin pour réussir l'examen... peu d'adultes perçoivent le temps de discussion comme une récréation.

Certaines universités québécoises permettent à des jeunes inscrits à un programme de jour de suivre certains cours avec les adultes le soir. Ces universités ont appris qu'il est préférable de limiter le nombre de jeunes présents dans un groupe d'adultes s'il n'y a que quelques jeunes dans la classe, ils peuvent apprécier la discussion concrète; par contre, si le groupe contient trop de jeunes sans expérience, il y a de fortes chances qu'un des jeunes signifiera son impatience face à la discussion dont il n'est pas en mesure de saisir la pertinence. La classe se scinde en deux clans et les adultes se résignent à ne poser leurs questions concrètes qu'après le cours.. ou à choisir leurs cours ou même leur université en fonction de la présence ou non des jeunes dans les mêmes groupes qu'eux.

3.10. Conclusion de la deuxième partie

Ces remarques ne constituent qu'une énumération partielle des particularités de l'éducation des adultes en milieu universitaire.

D'autres pourraient s'ajouter concernant les outils pédagogiques à privilégier (des analyses de cas vécus dans une entreprise réelle), le genre de travaux à imposer à l'étudiant (des analyses de situations qu'il a vécues...), la nécessité de faire des rappels des notions vues dans un cours suivi deux années plus tôt et dont le souvenir s'est estompé etc.

Le lecteur peut donc réaliser que l'enseignement aux adultes a davantage à faire l'objet d'une attention particulière plutôt qu'à n'être qu'une simple transposition des cours destinés à des jeunes sans expérience.

CONCLUSION ET SUGGESTIONS

Les pays représentés aux Conférences successives des Ministres de l'Économie et des Finances seront probablement à la recherche de suggestions concrètes concernant le renforcement de leurs capacités nationales propices à l'investissement et au commerce.

Si le programme de ces Conférences leur permet d'en discuter, certains participants pourront juger utile d'encourager la formation universitaire continue et diplômante comme moyen d'accélérer le développement de leurs ressources humaines, en gestion et dans d'autres disciplines sinon dans toutes les disciplines universitaires. Nous avons énuméré les avantages de confier des responsabilités aux universités dans un tel projet.

Dans la mesure des moyens dont elle peut disposer, l'Agence universitaire de la Francophonie pourrait offrir son aide aux pays qui verraient l'utilité de confier de tels mandats à leurs universités. Ces pays pourront en effet avoir besoin d'aide méthodologique pour identifier et développer des programmes pertinents aux adultes; certains pourraient même devoir être aidés dans la création des associations professionnelles ou industrielles dont la collaboration est nécessaire à l'identification des besoins auxquels les universités recevraient le mandat de formuler des réponses.

Nous nous permettons enfin une dernière suggestion. Les pays qui songeraient à appliquer une loi (comme celle du 1%) pour inciter leurs entreprises à contribuer à l'effort de formation collectif auraient avantage à d'abord mettre en place leur réseau universitaire de formation continue diplômante. Sinon, la loi suscitera la naissance d'une pléthore d'entreprises de formation privées, sans la garantie de qualité qu'on peut attendre des universités. Une fois créées, ces entreprises voudront survivre et croître et ne verront pas d'un bon oeil l'arrivée subséquente des universités dans un marché qui, même s'il est réel, n'est quand même pas illimité.