

L'INNOVATION : UNE NÉCESSITÉ. D'ACCORD, MAIS POURQUOI ?

François DURANLEAU, directeur général, Affaires universitaires et collégiales – MELS

MOT DE PRÉSENTATION

Distingués participantes et participants,

Permettez-moi d'abord de remercier les organisateurs de ce 27^e colloque de l'Association québécoise de pédagogie collégiale de l'opportunité qu'ils me donnent, à titre de représentant du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de prendre la parole dans le cadre de cet événement annuel si important pour les praticiens de l'enseignement collégial.

Je dois vous avouer, d'entrée de jeu, que je me présente aujourd'hui devant vous en toute humilité, étant bien conscient de la nature du défi que vous relevez quotidiennement. Mon expérience en enseignement est très limitée; de plus, elle ne fait pas partie de la liste de mes succès. Il y a plusieurs années de cela, à l'époque où j'étais étudiant de 2^e cycle, j'ai été embauché par le Collège Jean-de-Brébeuf pour donner un cours en anthropologie sur le thème du racisme.

Il y avait bien peu de préoccupations à cette époque pour l'accueil et l'intégration du nouveau personnel enseignant. On présumait que puisque j'étudiais, je devais nécessairement savoir enseigner. Pour toute consigne, j'ai reçu quelques jours avant le début de la session mon contrat et le numéro du local dans lequel j'aurais à donner le cours. J'avais donc entière liberté d'action et, naïvement, je pensais que c'était une bonne affaire.

J'avais évidemment esquissé le plan de mon cours pour les 15 semaines de la session, un peu comme on établit le plan d'un rapport ou d'une recherche. À l'exemple des nombreux professeurs que j'avais vu à l'œuvre au cours de mes années d'études au cégep et à l'université, j'allais consacrer mon premier cours à la présentation de mon plan de cours, des grandes problématiques reliées au thème du racisme. J'avais noté quelques idées sur une fiche. Je pensais pouvoir élaborer à partir de ce matériel et susciter des échanges avec les étudiants au cours de ce premier contact avec mon groupe. Un peu comme dans le cadre des séminaires de maîtrise, auxquels je participais.

Mauvais calcul. Au bout d'une vingtaine de minutes, j'avais fait le tour des idées inscrites sur ma fiche. L'échange avec les étudiants restait désespérément à sens unique. Hésitant entre la panique et le désespoir, je regardais l'horloge et constatais qu'il restait plus de deux heures avant la fin du cours. Pris au dépourvu, j'ai donné congé à mon groupe en me promettant bien de ne plus jamais me retrouver dans une telle situation. Pour le reste de la session, j'arrivais en classe avec suffisamment de notes manuscrites pour tenir mes trois heures. Quel travail! Cette courte expérience m'a permis de découvrir deux choses. Découverte n° 1 : la première fois que l'on donne un cours sur un sujet particulier, lorsqu'on tient compte du temps de préparation, on ne gagne pas cher de l'heure. Découverte n° 2 : ce n'est pas parce qu'on sait bien jouer au hockey que l'on fait nécessairement un bon entraîneur. Bienvenue dans le club! Direz-vous? Je venais de découvrir, à la dure, l'utilité de la pédagogie.

Vous comprendrez que je ne viens pas vous faire la leçon en matière de pédagogie. Comme je viens de vous le démontrer, ce n'est pas mon domaine d'expertise. Je viens plutôt partager avec vous quelques réflexions sur une pratique qui doit être prise en compte dans tous les métiers et professions : il s'agit de l'innovation. Je vais parler du rôle que l'innovation peut et doit jouer dans nos politiques, stratégies et orientations au Québec, si on veut collectivement faire face avec succès aux défis que nous réservent les prochaines années.

Placées dans un environnement mondial de plus en plus compétitif, de nombreuses sociétés ont opté pour le développement de secteurs économiques nécessitant une technologie de pointe appuyée par des stratégies dynamiques de recherche et de valorisation. Dans ce contexte, les établissements d'enseignement postsecondaire jouent un rôle stratégique. La culture d'innovation propre aux collèges sera mise à contribution plus que jamais.

Au cours des prochaines minutes, j'aborderai successivement avec vous les éléments suivants :

- Au-delà d'un mot à la mode, qu'est-ce que l'innovation?
- Quels sont actuellement les facteurs déterminants de changement qui influencent notre environnement social et économique?
- Je ferai un court rappel de la présence de l'innovation tout au long de l'histoire du réseau collégial, tant dans les champs de la pédagogie que du transfert technologique et de la vie étudiante.
- Je ferai état, par la suite, des démarches en cours dans le milieu collégial pour maintenir vivante et forte la flamme de l'innovation.
- Je terminerai en présentant quelques défis que nous devons relever au cours des prochaines années.

1. LA NOTION D'INNOVATION

Voyons maintenant de quoi on parle lorsqu'on pense au concept d'innovation. Quasiment tout le monde parle aujourd'hui d'innovation. C'est un mot «branché». Je serais surpris toutefois que tout le monde partage une compréhension univoque du concept. En ce qui me concerne, j'aime bien la définition utilisée par le Conseil de la science et de la technologie. Pour le Conseil, l'innovation peut être considérée comme un changement qui :

- répond à un besoin d'amélioration ;
- repose sur un niveau élevé de connaissance et un dépassement constant des acteurs ;
- s'inscrit dans une démarche de résolution de problème ;
- débouche sur la diffusion d'un résultat novateur.

On dit, généralement, que l'innovation peut être de nature technologique, organisationnelle ou sociale. Ainsi, l'innovation naît du changement.

Parlant du changement, qui n'a jamais entendu la boutade qui dit qu'il n'y a rien de plus permanent que le changement? Un simple trait d'esprit, me direz-vous? Mais combien vrai, vous répondrai-je! Les professeurs d'histoire, de biologie ou même de langue, présents dans cette salle, vous diront que la compréhension des mécanismes et des conséquences du changement constituent la matière première de leur enseignement. «C'est également vrai pour nous» diront probablement les spécialistes des autres disciplines.

Le changement influence donc en permanence l'environnement, la réalité des collectivités, qu'elles soient stellaires, cellulaires ou humaines. Mais comment les humains y réagissent-ils? Essentiellement de trois manières.

Certains résistent au changement. Imaginons un promontoire rocheux face au vent. Les Américains utilisent encore les pieds, les livres et les gallons alors que la vaste majorité des gens sont passés au système métrique. Cet objet de résistance n'affecte pas leur existence, je vous le concède. Ils sont suffisamment nombreux et puissants pour garder leur système. Mais généralement, à terme, la résistance au changement n'est pas une stratégie gagnante. Le roc finit par s'éroder sous l'effet du vent.

D'autres s'adaptent au changement. Imaginons un roseau face au vent. C'est la stratégie que la plupart des gens adoptent spontanément. Cela fonctionne très bien, mais dans cette stratégie, c'est le changement qui détermine le rythme et la nature de l'action. On est le sujet du changement et non son acteur.

Finalement, certains utilisent le changement. Pensons à ceux qui ont imaginé utiliser le vent pour faire tourner une meule. Ceux-là ont innové. Cette innovation a amélioré la vie de tous ceux et celles qui produisaient leur farine avec un pilon et un mortier.

Le changement suscite toujours une tension. Il crée des craintes, de l'incertitude. Il faut évidemment faire le deuil d'une situation dans laquelle nous étions confortables. Pour réussir et mettre en œuvre harmonieusement le résultat de sa démarche, l'agent d'innovation doit agir avec doigté. Il lui faut concilier, trouver le meilleur positionnement entre des pôles de contradiction. Parmi ces pôles, on peut mentionner la continuité et la rupture, la prescription et l'ouverture, l'uniformisation et la différenciation, la cohérence et la diversité.

2. LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE CHANGEMENT

Revenons un instant, si vous le permettez, sur la définition de l'innovation formulée par le Conseil de la science et de la technologie. Le Conseil indique que l'innovation repose sur un niveau élevé de connaissance et qu'elle s'inscrit dans un processus de résolution de problème.

L'innovation ne s'improvise pas. Pour innover, il faut savoir précisément de quoi on parle et ce à quoi on s'attaque. C'est ce qui m'amène à passer rapidement en revue, avec vous, les facteurs de changement les plus déterminants qui influencent présentement notre environnement social et économique.

Je m'en confesse à l'avance. J'aurai pour effectuer cette revue une grille de lecture économique. C'est une déformation professionnelle. Rappelez-vous qu'avant d'occuper mes fonctions actuelles, j'ai été, durant huit ans, directeur puis directeur général des politiques de développement de la main-d'œuvre et du marché du travail au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Parmi tous les phénomènes qui influencent présentement l'évolution du Québec, il y en a trois qui se démarquent nettement. Il s'agit de la globalisation de l'économie, de la révolution numérique et du vieillissement de la population. Ces phénomènes se retrouvent, à des degrés divers, dans pratiquement tous les pays de la planète. Bienvenue dans l'univers de la mondialisation ! Reprenons ces phénomènes un à un pour voir ce qu'ils ont dans le ventre.

La globalisation de l'économie est sans doute le changement le plus médiatisé, donc le plus connu. Il nous touche directement. La montée de puissances économiques émergentes comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, le BRIC comme disent les experts, suscite déjà des inquiétudes quant à la délocalisation des entreprises et à la perte d'emplois qu'elle risque d'entraîner sur son passage. Toutefois, les entreprises québécoises pourront profiter de l'occasion pour investir dans de nouveaux et vastes marchés à l'exportation et diversifier leurs marchés actuels, principalement situés aux États-Unis. Tout comme l'ensemble des économies occidentales, le Québec doit convertir sa structure industrielle, migrer vers des secteurs de pointe.

Le secteur des services compte aujourd'hui presque les trois quarts des emplois. En 2003, il existait près de 23 % plus d'emplois dans les services qu'en 1990, alors que le secteur de la production des biens n'a crû que d'environ 1 % au cours de la même période.

La montée du secteur des services a provoqué d'importants changements sur le marché du travail. Dans le domaine de la haute technologie, le marché du travail s'est caractérisé par une demande accrue de main-d'œuvre qualifiée, mais il a également été accompagné de nouveaux besoins des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre. L'innovation, la recherche et le développement ainsi que la constitution de relations en réseaux prennent plus d'importance. En fait, les nouveaux domaines de services nécessitent que les employés détiennent un ensemble de connaissances générales et spécialisées ainsi que de qualités personnelles. On cherche davantage chez les employés le sens des responsabilités et de l'initiative ainsi que l'autonomie, la polyvalence et la créativité. Dans ce contexte, la qualification devient un élément déterminant pour une insertion professionnelle réussie dans des emplois de qualité.

Cela nous amène au deuxième phénomène marquant la période de changement actuelle. Il s'agit de la révolution numérique ou des changements technologiques introduits par le développement des technologies de l'information. Pour vous donner une idée rapide de l'ampleur de ce phénomène, je vais vous lire l'extrait d'un *best-seller* écrit l'an dernier par Thomas Friedman, éditorialiste au *New York Times*. Son bouquin s'intitule : *La Terre est plate, une brève histoire du XXI^e siècle* :

nous entrons dans une phase où de plus en plus de domaines seront conquis par le numérique, le virtuel et l'automatique. Les gains de productivité seront stupéfiants pour les pays, les entreprises et les individus qui sauront maîtriser les nouveaux outils technologiques. Nous entrons dans une phase où ces outils seront accessibles à un nombre inouï d'individus : innovateurs, collaborateurs, et hélas, terroristes. La révolution de l'information va commencer. C'est la troisième étape de la mondialisation, mais elle sera d'une telle ampleur qu'on finira par y voir un phénomène à part. Voilà pourquoi j'ai dit que la Terre n'était plus ronde, mais plate. Partout, les structures pyramidales se transforment pour devenir horizontales. (page 31) [...] Les frontières commerciales et politiques s'effacent, les barrières s'aplanissent.

Plus loin, M. Friedman indique :

parce qu'il s'est ouvert sous le signe du terrorisme et de la violence, nous pensions le XXI^e siècle comme un nouveau siècle de conflits et d'affrontements. Erreur, l'explosion des technologies permet désormais à chacun d'entre nous de se connecter avec le partenaire de son choix pour une aventure commune. Mais attention ! Les vainqueurs de cette accélération de l'histoire ont changé. L'ère de l'Occident triomphant touche peut-être à sa fin. Le centre de gravité du monde s'est déplacé vers les start-ups et les entrepreneurs conquérants de l'Asie ... (verso de jaquette de couverture).

La lecture de ce bouquin est fascinante, je vous la conseille sans réserve. On y trouve tous les motifs requis et toute la motivation nécessaire pour se mettre à l'œuvre et développer des innovations qui nous garderont, comme on dit, « dans la parade ». Dans ce contexte, le temps ne joue pas en notre faveur.

J'arrive maintenant au troisième phénomène marquant, il s'agit du vieillissement de la population. Le vieillissement de la population s'observe dans la plupart des pays industrialisés. Cependant, le Québec se distingue par la rapidité avec laquelle ces changements vont se produire. En trente ans, de 1996 à 2026, le Québec aura doublé sa proportion de personnes âgées de 65 ans et plus alors que, dans le reste du Canada, cette même évolution se déroulera sur une période plus longue. En raison de leur fécondité égale au seuil de renouvellement de leur population et de leur forte immigration, les États-Unis seront moins influencés par le phénomène du vieillissement. Cela signifie que, beaucoup plus rapidement qu'ailleurs, le Québec devra faire preuve de leadership et mettre en œuvre des mesures adéquates pour s'adapter à ces changements.

C'est autour de l'an 2012 que le volume de population âgée de 15 ans à 64 ans pourrait commencer à diminuer. Les gens de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de l'Abitibi-Témiscamingue ou de la Côte-Nord vivent déjà une situation semblable depuis plusieurs années. Les établissements de tous les ordres d'enseignement sont déjà au cœur des effets de cette évolution démographique.

Les jeunes accédant au marché du travail ne seront pas assez nombreux pour remplacer les gens de la génération du baby-boom qui arriveront à l'âge de la retraite. Parallèlement au vieillissement de la population, on anticipe des besoins importants de main-d'œuvre au cours des prochaines années en raison des perspectives de croissance économique favorables. Les perspectives professionnelles, établies par Emploi-Québec pour la période 2004-2008, font état d'une possibilité de 640 000 postes à pourvoir. Il s'agit de 260 000 nouveaux postes issus de la croissance économique et de 380 000 postes pour remplacer les gens prenant leur retraite. Des déséquilibres sur le marché du travail se font déjà sentir dans certaines professions ou secteurs d'activité.

Ce sont là, vous en conviendrez, des tendances lourdes qui entraînent des changements importants. Ils interpellent directement les établissements d'enseignement supérieur à plusieurs points de vue. Je ne doute pas de leur capacité et de leur volonté de relever ces défis. La très grande majorité d'ailleurs est déjà en mouvement.

3. L'UNIVERS COLLÉGIAL ET L'INNOVATION

Le milieu collégial, tout comme le milieu universitaire, a toujours été reconnu comme un milieu innovateur. Comment pourrait-on oublier, même 40 ans plus tard, la portée de la vision innovante des pères fondateurs des cégeps qui ont voulu créer un lieu de maturation vocationnelle pour insuffler un second élan aux sortants de l'enseignement obligatoire, qui ont pensé nécessaire de définir et de fixer un socle de connaissances et de compétences en amont de l'enseignement universitaire, qui ont décidé de situer l'enseignement technique de plain-pied dans l'enseignement supérieur ?

La voie était tracée. Peu de personnes présentes ici contrediront l'idée que la création d'un réseau d'enseignement collégial au Québec, à la fin des années 60, représente en soi une innovation en enseignement supérieur, une innovation citée plusieurs fois en exemple en dehors des frontières du Québec. Parmi les succès enviés de ce réseau, il faut rappeler, qu'au cours des 40 dernières années, les collèges d'enseignement général et professionnel ont permis :

- une accessibilité et une démocratisation de l'enseignement ;
- un rehaussement de la qualité de la formation de la majorité des étudiants ;
- une cohabitation, au sein d'un même établissement, de programmes préuniversitaires et de programmes techniques, tous deux partageant une formation générale commune à l'ensemble des étudiants ;
- une refonte des programmes techniques, élaborée conjointement avec le marché du travail et permettant une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ;
- la mise en place de programmes adaptés pour des élèves ayant des besoins particuliers ;
- l'élaboration, bien avant tout le monde au Québec, des programmes par objectifs.

Puis ce fut la même chose avec l'approche par compétences et l'approche programme qui permettent une cohérence et une complémentarité dans l'acquisition de connaissances. Au-delà de la formation initiale des jeunes, il faut également souligner le développement d'innovations telles :

- la formation continue et les services aux entreprises ;
- les attestations d'études collégiales ;
- la collaboration avec les services publics d'emploi pour la qualification des chercheurs d'emploi ;
- les activités de recherche appliquée et de transfert technologique qui contribuent, de manière certaine, au développement économique du Québec.

L'étude de la Fédération des cégeps sur l'innovation dans le réseau des cégeps, publiée l'automne dernier, constitue à elle seule une démonstration éloquentes de l'ampleur des pratiques innovantes des cégeps. La Fédération a réalisé cette étude afin d'alimenter les réflexions des acteurs du réseau collégial à l'occasion du 6^e congrès de la Fédération des cégeps, tenu sous le thème de l'innovation. Les objectifs de la recherche étaient les suivants :

- documenter des pratiques innovantes des collèges dans leurs principaux secteurs d'activité ;
- mieux comprendre leur démarche d'innovation ;
- connaître les conditions qui ont été nécessaires à la mise en place des différentes pratiques innovantes et les facteurs favorables et défavorables à l'innovation ;
- mieux situer le rôle des établissements d'enseignement collégial comme acteurs de l'innovation au Québec.

L'étude présente d'abord les trois types d'innovation :

- l'innovation technologique,
- l'innovation organisationnelle,
- l'innovation sociale ;

dans six secteurs précis :

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| - la formation collégiale, | - le développement régional, |
| - l'environnement éducatif, | - l'ouverture sur le monde, |
| - la gestion du collège, | - la recherche. |

L'étude indique qu'au cours des trois dernières années, les 34 collèges répondant ont innové dans l'ensemble de ces six secteurs. Les 259 innovations répertoriées illustrent bien la gamme des pratiques novatrices caractérisant l'organisation collégiale ; 48 % des innovations réalisées étaient sociales, 28 % étaient organisationnelles et 13,5 % étaient à la fois organisationnelles et technologiques.

4. LES GRANDS DOMAINES DE L'INNOVATION

Mais quels sont donc les grands domaines de l'innovation dans l'univers collégial ? Je répondrai à cette question en examinant trois champs d'activités qui sont au cœur de la vie des collèges : la pédagogie, la vie étudiante et le transfert technologique.

4.1 La pédagogie

En matière de pédagogie, les enseignantes et les enseignants du collégial sont parvenus au fil des années, par la recherche et l'expérimentation, à construire leur propre savoir pédagogique.

Quelque 500 recherches pédagogiques réalisées sur des sujets aussi variés que les interventions scolaires et la réussite scolaire, les compétences langagières, les habitudes de vie et le rendement

scolaire, pour ne nommer que quelques-uns des projets reçus cette année, ont permis aux enseignantes, aux enseignants et aux professionnels du réseau collégial d'objectiver leur pratique et de développer une réponse adaptée aux besoins du milieu. Ils jouent, par la recherche pédagogique, un rôle déterminant dans l'évolution des pratiques éducatives qui favorisent la réussite.

Depuis plus de 35 ans, les chercheuses et les chercheurs des collèges ont été épaulés par un programme de soutien à la recherche pédagogique. De 1972 à 1986, ce programme se dénommait *Programme de subvention à la recherche sur l'enseignement et l'innovation pédagogique*, le PROSIP. Depuis 1987, le programme est connu sous l'acronyme PAREA.

Au cours des années 1980-1990, une réflexion continue sur l'utilisation pédagogique des technologies éducatives (APO et TIC) a été soutenue par les associations qui regroupent les acteurs de l'enseignement collégial (AQPC, APOP et ARC). Cette réflexion fut accentuée par l'arrivée de l'approche par compétences et l'importance qu'a prise l'approche programme dans un vaste mouvement qui vise à déplacer le point focal de l'enseignant et son enseignement vers l'élève et son apprentissage.

Actuellement en cours d'expérimentation, le projet *Cégeps en réseau* est un facteur d'innovation en soulevant, par le recours au télé-enseignement et à la télécollaboration, des problématiques techniques et pédagogiques auxquelles les participants apportent des solutions originales. Ce projet suscite une synergie nouvelle entre différents acteurs, décideurs, producteurs de matériel didactique et prestataires de services du réseau. De cette synergie naîtront sans aucun doute de nouvelles idées et les innovations correspondantes.

4.2 Le milieu de vie

Passons maintenant au milieu de vie. Au-delà des services aux étudiants, des départements et des programmes d'études, les cégeps constituent un milieu de vie dans lequel une multitude d'échanges et de débats favorisent sans cesse l'éclosion de projets et de nouvelles idées.

Les cégeps ont développé, au fil des ans, l'art de créer une vie étudiante dynamique et d'offrir des services qui répondent aux besoins des étudiantes et des étudiants. L'éventail de ces services est large : soutien financier au-delà de l'aide des prêts et bourses par des fonds de secours, quelquefois des résidences ; l'accueil et l'intégration des étudiants ayant des incapacités ; des services psychosociaux qui comprennent entre autres des activités de prévention ; des projets divers avec les enseignantes et les enseignants ; de l'aide psychologique ; les interventions en classe et l'animation d'ateliers aux thématiques diverses ; les services de consultation en orientation ; les services d'animation sportive et socioculturelle, pour ne nommer que ceux-là.

Les cégeps se sont dotés, au cours des dernières années, de projets éducatifs, lesquels, pour la majorité, reflètent les ambitions et les engagements de chacun. Le thème récurrent de ces projets éducatifs est, sans conteste, la réussite. La réussite prise dans son sens large et qui vise le développement harmonieux de la personne. Les cégeps, en ce sens, tentent de répondre aux besoins de la société qui requiert de ses citoyennes et de ses citoyens des qualités personnelles et professionnelles pour s'intégrer, s'impliquer et participer à son essor.

Les services aux étudiants ont évolué en ce sens. Effectivement, ils ont toujours été présents dans les cégeps, et ce, depuis leur création, en offrant une gamme de services et d'activités. Les résultats d'une recherche de M. Jacques Roy et de ses collaborateurs viennent d'être rendus publics et confirment encore une fois leur importance dans la réussite. Il fut un temps où il

allait de soi que les directions des études s'occupaient de tout ce qui était d'ordre scolaire alors que l'ensemble des activités dites « parascolaires » était d'emblée confié aux directions des services aux étudiants. Aujourd'hui, on assiste davantage à un partage des responsabilités, où tout en respectant les champs de compétence de chacun, il y a un investissement commun dans le cheminement et la réussite des étudiantes et des étudiants qui va au-delà de la simple réussite scolaire en touchant le développement tant personnel que social.

Il m'apparaît que les cégeps doivent poursuivre en ce sens, afin que la qualité de vie étudiante devienne de plus en plus une responsabilité collective. Il est reconnu que l'engagement étudiant favorise la réussite et qu'il existe un lien étroit entre l'environnement éducatif, la qualité du milieu de vie et la réussite des étudiantes et des étudiants.

Les cégeps doivent poursuivre leurs efforts pour préserver, développer et mettre en valeur ce qui les distingue et s'assurer d'offrir un milieu de vie attractif, propice à l'épanouissement de tous, où il est possible de développer son savoir-faire, son savoir-être et favoriser son ouverture sur le monde.

4.3 Le transfert technologique

Voyons, finalement, l'innovation dans le domaine du transfert technologique. La recherche fondamentale et appliquée, l'innovation et la valorisation des connaissances sont les fondements du développement socioéconomique, scientifique et technologique du Québec.

Rappelons-nous que pour la majorité des petites et moyennes entreprises, l'accès au savoir et à l'innovation est très difficile. Or, rappelons-nous également que plus de 95 % des entreprises québécoises ont moins de 50 employés. C'est donc dire le rôle stratégique des centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) dans l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de ces PME.

C'est en 1982 que le gouvernement du Québec a mis en marche son programme d'action économique basé sur un virage technologique qui misait sur le développement de la recherche collégiale. Le gouvernement voulait alors se tourner vers le réseau des collèges pour compléter son réseau de recherche industrielle et de transfert technologique, pour profiter à la fois des ressources matérielles, humaines et techniques regroupées dans le réseau des collèges. Bien présent dans toutes les régions, le réseau collégial est proche des PME. De plus, il était, à l'époque, le mieux placé pour aider ces entreprises à prendre le virage technologique. Ainsi sont créés les premiers CCTT qui étaient alors — et qui demeurent aujourd'hui — des pôles d'expertise reconnus relativement à des solutions appliquées aux problématiques opérationnelles des entreprises québécoises, et ce, dans les créneaux stratégiques et prioritaires pour l'ensemble des régions du Québec. Le réseau compte actuellement 35 centres, puisque quatre nouveaux centres ont été accrédités au début de cette semaine.

Outre ses incidences sur le développement économique, la présence, au sein d'un collège, d'un centre collégial de transfert technologique a des retombées sur l'enseignement. Le fait que les enseignants fassent des activités de recherche et de transfert ainsi que d'aide technique et d'information améliore la capacité de dispenser de l'enseignement à la fine pointe de la technologie et de former des diplômés connaissant mieux les besoins des entreprises et des employeurs. Les CCTT sont un modèle en termes de transfert et d'innovation. Le ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation les appuie d'ailleurs financièrement en complément du soutien offert par le MELS.

Il faut ainsi noter la participation des étudiantes et des étudiants aux recherches effectuées par les CCTT. Cela crée un lien direct entre l'acquisition de connaissances, le marché du travail et les entreprises, principaux partenaires des CCTT.

5. LES PROGRAMMES PAREA, PART ET PSCCC

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport soutient, pour sa part, les efforts d'innovation déployés au quotidien par les acteurs des collèges. Permettez-moi de profiter de l'occasion pour faire une pause publicitaire et vous présenter sommairement les programmes de soutien du MELS visant à appuyer la recherche dans vos établissements. Il s'agit des programmes PAREA, PART et PSCCC.

5.1 Le PAREA

Dans le cadre du Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA), la Direction générale des affaires universitaires et collégiales met des ressources financières à la disposition des établissements d'enseignement collégial pour soutenir des recherches utiles au développement en matière de pédagogie.

En 2006-2007, 1,130 M\$ étaient disponibles pour subventionner la recherche sur l'innovation pédagogique dans le cadre du PAREA. Voici des exemples de projets subventionnés.

- Les déterminants de l'évaluation de la langue
- Étude sur le travail rémunéré en milieu collégial
- Interventions virtuelles et réussite scolaire

5.2 Le PART

Le PART soutient les activités de recherche à caractère technique et technologique ainsi que les activités de développement, d'implantation ou d'optimisation de la technologie à court terme, et ce, dans la mesure où ces activités sont du domaine de la recherche appliquée, du développement expérimental ou de l'avancement technologique.

Ce programme vise à mettre en valeur le potentiel des ressources humaines et technologiques des établissements et des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) pour répondre aux besoins d'innovation dans les entreprises québécoises. Il permet à la fois d'enrichir la tâche des enseignantes et des enseignants ainsi que de resserrer les liens entre les entreprises et les établissements d'enseignement collégial. En 2006-2007, 2,120 M\$ étaient disponibles pour la subvention de la recherche technologique. Voici des exemples de projets subventionnés.

- Revalorisation de résidus de parterre de coupe par l'extraction de la cellulose au moyen de la mise en pâte chimique en vue de la production d'éthanol
- Développement d'un extrait d'antioxydants à partir de tiges de bleuetsiers

5.3 Le PSCCC

Le Programme de soutien aux chercheurs et aux chercheuses du collégial (PSCCC) a été créé en 1992. Ce programme est destiné à favoriser certaines activités de recherche et à diffuser, dans la communauté scientifique nationale et internationale, les travaux effectués par les chercheuses et les chercheurs des établissements d'enseignement collégial. Il comprend deux volets : publication de travaux de recherche et communication de travaux de recherche.

Voici des exemples de projets subventionnés.

- Communications à des rencontres internationales des résultats de recherche
- Soutien aux différentes associations collégiales
- Métarecherche sur la réussite éducative et métarecherche sur l'impact des TIC dans l'enseignement collégial

Le MELS a ainsi subventionné plus de 3,5M\$ de projets en 2006-2007 dans l'ensemble de ces trois programmes.

6. LES DÉMARCHES EN COURS POUR MAINTENIR LA FLAMME

Vous êtes en mesure de constater, à la lumière de mes propos, que le réseau collégial est un milieu dynamique et novateur. Il ne faut toutefois pas s'asseoir sur ses lauriers. Il faut toujours être à l'affût de zones d'amélioration. C'est pourquoi le Ministère a initié, au cours de l'année, avec la collaboration de ses partenaires du réseau collégial, deux chantiers de réflexion qui permettront de maintenir active et vive la flamme de l'innovation au cours des prochaines années. Il s'agit, d'une part, du développement de la recherche et, d'autre part, du maintien de la mobilisation à l'égard de la réussite et de la diplomation. Vous constaterez que dans les deux cas, la démarche repose sur la concertation entre tous les acteurs du réseau.

6.1 Le développement de la recherche

Rappelons d'abord que le développement de la recherche collégiale est une des trois priorités retenues dans l'actuel plan d'action du Secteur de l'enseignement supérieur, de concert avec l'amélioration du Règlement sur le régime des études collégiales et l'amélioration de la réussite et de la diplomation.

Depuis novembre dernier, un groupe de réflexion, constitué des représentants des réseaux collégiaux public et privé, des ministères responsables et des fonds de recherche du Québec, se penche sur la mission des collèges en matière de recherche. La reconnaissance de la recherche collégiale, les programmes de recherche, la structure organisationnelle, le financement, le transfert et la diffusion sont les différents aspects analysés par le groupe de travail. Le mandat du groupe est le suivant :

- énoncer des orientations, définir des pistes d'action et élaborer des stratégies pour assurer le développement de l'activité recherche ;
- formuler des recommandations aux autorités.

Après une analyse exhaustive de la situation, le groupe de réflexion travaille présentement sur un projet de plan d'action qui prendra en compte les mesures qui touchent la recherche au collégial dans la Stratégie québécoise de la recherche et l'innovation (SQRI), adoptée par le gouvernement en décembre 2006.

Des injections de fonds appréciables accompagnent les mesures de cette stratégie, notamment au chapitre du financement accru des activités des CCTT (12,6M\$) et au soutien financier des chercheurs collégiaux travaillant principalement dans les CCTT (6M\$). Le groupe de travail devra également considérer l'annonce récente de la hausse des transferts fédéraux aux

provinces, pour l'enseignement postsecondaire, en 2008-2009. Même si on n'en est pas à l'étape du plan d'action, quelques cibles commencent à émerger.

Au regard de l'ensemble des partenaires gouvernementaux et des réseaux

- Clarification de la mission recherche, partage et acceptation des différentes notions qui la sous-tendent.
- Concertation pour déterminer les secteurs plus prometteurs pour la recherche collégiale pour le Québec.
- Harmonisation des différents programmes d'aide pour en accroître l'efficacité et la complémentarité.

Pour chacun des réseaux

- Définition d'orientation en matière de recherche.
- Regroupement des forces vives en recherche.
- Élaboration d'un plan stratégique pour le développement de la recherche.
- Promotion de l'activité de recherche auprès des établissements.

Pour chaque établissement volontaire

- Définition et adoption d'une politique institutionnelle.
- Valorisation de l'activité auprès des enseignants.

Pour les organismes pourvoyeurs de soutien financier (MELS, MDEIE, fonds subventionnaires)

- Révision des programmes avec des objectifs de pertinence, d'efficacité, d'harmonisation et de simplification.
- Mise en place d'outils pour obtenir l'information de gestion nécessaire au suivi et au développement de l'activité de recherche.

Un objectif est présent à tous les niveaux et il vise la constitution d'une masse critique de chercheurs qualifiés.

En ce qui concerne l'échéancier des travaux, une première ébauche du rapport est actuellement en révision. Dans un avenir très rapproché, le groupe de travail procédera à une consultation auprès du réseau et de ses partenaires. On peut souhaiter pouvoir mettre en place certaines mesures dès l'hiver 2008.

6.2 La réussite et la diplomation

Vous avez sans doute appris, en lisant le dernier numéro du bulletin électronique du Carrefour de la réussite, que le Ministère, la Fédération des cégeps et l'Association des collèges privés du Québec ont convenu, l'automne dernier, de créer un comité de travail tripartite dédié à la thématique de la réussite et de la diplomation des élèves de niveau collégial. Le comité a débuté ses travaux en janvier 2007. Pour celles et ceux qui pourraient s'inquiéter des intentions du Ministère en créant ce groupe de travail, je peux vous rassurer en affirmant clairement qu'il n'est pas dans les intentions du MELS d'intervenir, par le biais de ce comité tripartite, pour changer les orientations prises depuis le début des années 2000 ni pour ajouter aux objectifs déjà convenus en matière de réussite et de diplomation.

Le Ministère est tout à fait conscient de la prise en charge entière par les collèges de la problématique de la réussite et de la diplomation. Beaucoup d'actions ont été réalisées par les collèges pour améliorer la persévérance aux études et les taux de diplomation, et ce, depuis la réforme de l'enseignement collégial au milieu des années 90.

Depuis 2004, tous les cégeps et tous les collèges privés se sont dotés de plans institutionnels favorisant la réussite et la diplomation. Plusieurs de ces plans arrivent cette année au milieu de leur processus de mise en œuvre. Le Carrefour de la réussite appuie, pour sa part, les cégeps dans leurs actions. Le Ministère a soutenu et soutient encore financièrement le Carrefour.

Vous avez tous suffisamment d'expérience pour savoir qu'au quotidien, dans les actions, tant celles des administrations des établissements que de celles des enseignants et des professionnels, les priorités tendent à se succéder et parfois à se remplacer. Ce qui était prioritaire à un moment donné peut, à l'occasion, glisser au rang d'activité régulière au fil du temps, et ce, malgré l'engagement initial de tous. Sous cette seule considération, une intervention publique et concertée pour maintenir le dossier de la réussite en tête de liste des priorités serait sans doute bénéfique. Mais les enjeux sont beaucoup plus larges.

Lorsqu'on effectue une lecture stratégique des défis auxquels fait face présentement le Québec, il faut se rappeler l'importance impérieuse que représente la construction d'une société du savoir et d'une économie du savoir prospères et durables. Je vous invite à parcourir les stratégies gouvernementales produites récemment telles la Stratégie québécoise de développement économique intitulée *L'Avantage québécois* (MDEIE), la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (MDEIE) et le Plan gouvernemental pour l'emploi (MESS). À la lecture de ces documents d'orientation, on constate que la réussite et la diplomation sont des préoccupations constantes du gouvernement et qu'elles font partie de ses priorités d'action. Évidemment, le MELS partage entièrement cette position.

Est-il nécessaire de rappeler l'importance de hausser le niveau de qualification de la population, surtout celui de la prochaine génération, dans un contexte de complexité croissante du marché du travail et de mondialisation? De retour d'un voyage en Inde, M. Pierre Moreau, président de l'Université du Québec, racontait récemment comment il avait été frappé de constater que 300 000 ingénieurs sont diplômés annuellement dans ce pays. C'est plus que le nombre de diplômés d'ingénieurs délivrés au total par les universités nord-américaines, européennes et japonaises. De nombreux établissements universitaires indiens sont des universités de calibre comparable à la plupart des universités canadiennes et américaines. À cela, il faut ajouter le développement «en vitesse grand V» de l'enseignement supérieur en Chine. Le Québec, tout comme l'ensemble du Canada, doit se préparer activement et sérieusement à faire face aux changements qui sont présentement en cours en Asie.

Vous conviendrez tous que l'enseignement supérieur est l'outil par excellence pour que le Québec tire son épingle du jeu dans cet environnement mondial et compétitif. Ce dernier permet en effet de former des personnes hautement qualifiées et compétentes, en mesure de favoriser l'adaptation et l'innovation, tant dans les entreprises que dans les services publics. Le réseau collégial constitue la clé permettant aux jeunes et aux adultes l'accès à une formation postsecondaire. Un certain sentiment d'urgence se développe présentement au sein des experts qui examinent les tendances à court et à moyen terme en matière de développement du Québec. Il faut accroître, à la fois, le nombre de personnes qui accèdent à l'enseignement collégial et les taux de diplomation.

C'est donc dans ce contexte que le MELS a contacté les dirigeants de la Fédération des cégeps et de l'Association des collèges privés du Québec pour les inviter à participer aux travaux d'un comité *ad hoc* mandaté pour réfléchir à la question de la réussite et de la diplomation. Le résultat des travaux du comité devrait maintenir la mobilisation collective à l'égard de la réussite. Le rapport comporterait les éléments suivants :

- rappel du rôle de la formation postsecondaire (enseignement supérieur) comme clé du succès personnel et professionnel ainsi que comme outil stratégique pour assurer la pérennité et le développement de la société québécoise ;
- description des actions posées depuis l'année scolaire 1993-1994 par les différents partenaires en matière de soutien à la réussite ;
- présentation de l'évolution des statistiques sur la réussite et la diplomation depuis 15 ans ;
- description des changements en cours et à venir, tant en regard du profil et du comportement des étudiants que de l'environnement des collèges ;
- présentation des enjeux à prendre en compte pour le maintien de la mobilisation des intervenants et l'amélioration des performances en matière de réussite et de diplomation ;
- formulation de propositions d'amélioration et de nouvelles pistes d'action pour les prochaines années.

Si tout se déroule comme prévu, le comité devrait produire son rapport au cours de l'automne. Il sera par la suite présenté aux autorités du Ministère et à celles des deux réseaux de collèges. La suite de ce dossier dépendra de l'accueil que les autorités réserveront à ce rapport. Un scénario optimiste permettrait d'imaginer une démarche tripartite visant une mobilisation large des intervenants et, en ce sens, cherchant à obtenir la collaboration d'autres acteurs importants comme les commissions scolaires, les employeurs, les associations d'étudiants, les associations de parents, les universités, certains autres ministères ainsi que tout acteur pertinent, incluant évidemment le personnel oeuvrant au sein des collèges.

7. LES DÉFIS ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

J'arrive au terme de ma présentation et j'aimerais partager avec vous quelques-uns des défis que nous aurons collectivement à relever au cours des prochaines années.

Premier défi *La croissance de l'accessibilité, l'augmentation de la diplomation et le maintien de la qualité de la formation*

Le réseau des cégeps a grandement contribué à rendre l'enseignement supérieur accessible à tous. Les efforts qui restent à faire en ce sens se devront d'être plus ciblés. Les besoins en main-d'œuvre et l'évolution de l'économie du savoir font que la plus grande proportion des emplois créés nécessitent une formation supérieure. Les cégeps sont donc, encore une fois, interpellés. Et le premier défi qu'ils sont maintenant appelés à relever est celui de se rendre accessibles à une proportion plus grande d'individus désirant acquérir une formation qualifiante ou se préparer pour l'université. À l'automne 2005, moins de 59 % des sortants de l'enseignement secondaire se prévalaient d'un passage direct au réseau collégial. Quand on sait que l'effectif étudiant en provenance du secondaire devrait culminer en 2009, maintenir tout simplement l'effectif du collégial à ce qu'il est actuellement nécessitera un effort plus grand dans le sens de l'accessibilité. Soyons clairs : il s'agit de préparer nos structures d'accueil à encadrer, à mettre au niveau, et à intégrer des individus à qui

l'on n'avait pas encore donné cette chance ou qui, de par leur arrivée récente au Québec, envisagent de faire reconnaître et de parfaire leurs antécédents scolaires et leur formation. Cette mission d'accueil sera cruciale, car c'est de son succès que dépendra la persévérance de ce groupe de nouveaux venus, ses succès, sa diplomation et, par là même, le développement à venir du réseau collégial.

Deuxième défi *La gestion de la diversité des profils d'étudiants au sein de la classe*

Ces nouvelles recrues du collégial, issues d'une admissibilité accrue, viendront d'horizons variés et compteront sur des antécédents hétérogènes. Aux nouveaux Québécois venus d'ailleurs s'ajouteront ceux qui retourneront chercher une formation supplémentaire ou ajouter un cran de plus à leur formation initiale. Les étudiants autochtones, quant à eux, chercheront à intégrer en plus grand nombre les structures de l'enseignement supérieur, dans lesquelles ils ont été trop longtemps sous-représentés. Enfin, un nombre grandissant d'étudiants étrangers viendront grossir le contingent actuellement aux études au Québec, attirés particulièrement par la qualité et la variété des programmes d'études techniques offerts par les collèges.

Troisième défi *La prise en compte des acquis et des compétences*

Au-delà des modifications réglementaires pressenties pour permettre l'accueil de ces nouvelles clientèles et de la vision qui aidera à la reconfiguration graduelle de la population du réseau, il me faut souligner l'importance de compléter et de raffiner nos outils et nos processus de reconnaissance des acquis de formation et des acquis de compétence, dont la finesse permettra d'évaluer le degré d'avancement des formations et des expériences acquises, et de mieux déterminer et doser celles à acquérir. Les avancées intéressantes accomplies au cours des dernières années à ce chapitre, laissent entrevoir des développements importants dans la capacité des collèges à s'acquitter de cette tâche. Cela est de bon augure, car c'est sur la motivation de l'étudiant que nous agissons quand nous reconnaissons ses compétences acquises, ou encore son engagement dans un domaine qui lui tient à cœur. Et c'est sur le maintien de cette motivation tout au long de son cursus scolaire que nous devons compter au premier chef, si nous voulons maximiser ses chances de persévérance et de réussite.

Quatrième défi *L'harmonisation de l'ordre collégial avec la réforme de l'enseignement au primaire/secondaire*

La population étudiante directement issue du secondaire continuera de constituer la majorité des nouveaux inscrits au collégial. Les effets des rehaussements successifs des seuils d'obtention du DES en 2007 et 2010, en parallèle avec des curriculums réaménagés, des savoir-faire et des savoir-être maîtrisés par les diplômés devront nécessairement donner lieu à un arrimage et à une adaptation des curriculums du collégial à ces nouvelles réalités. Il s'agit d'un chantier considérable qu'il n'est pas trop tôt d'entreprendre. À commencer par la révision des préalables de programmes, de manière à nous assurer qu'ils s'arriment adéquatement aux acquis de l'étudiant et ainsi maintenir la cohérence du continuum de formation. Je pense aussi aux cours de mise à niveau dont la pertinence de chacun devra être soupesée et recadrée ou encore à d'autres formations d'appoint qu'il faudra ajouter. Je pense enfin à certains objectifs et standards de programmes préuniversitaires qui devront être redéfinis, pour mieux s'inscrire dans la continuité des apprentissages déjà maîtrisés

au secondaire. Et, bien entendu, aux nouvelles activités d'apprentissage qu'ils susciteront. Ce sont là des nécessités incontournables si nous désirons maintenir la qualité de la formation offerte par les collèges et susciter la motivation de cette proportion importante de nos étudiants.

Cinquième défi *Le renouvellement du corps enseignant*

Cet important chantier, dont je viens de faire état, coïncidera avec la relève de la garde, alors que bon nombre de pionniers de la première heure remettent le flambeau à la nouvelle génération de professeurs et de professionnels qui intègrent présentement vos établissements. L'arrivée en grand nombre de nouveaux enseignants et de nouveaux membres du personnel professionnel, conseillers pédagogiques, conseillers d'orientation et aides pédagogiques individuels notamment, rappelle les grands mouvements de personnel du début des cégeps. Il faut éviter de perdre l'expérience acquise par ceux et celles qui quitteront pour la retraite. Même si cela peut paraître un lieu commun de le rappeler, je souligne quand même les méthodes les plus recommandées par les spécialistes en gestion des ressources humaines afin de préserver le patrimoine institutionnel d'une organisation. Le mentorat, l'encadrement transdisciplinaire et les programmes de formation sont très utiles pour faciliter l'adaptation des nouveaux membres du personnel à leur milieu de travail et façonner les pratiques innovantes en matière de pédagogie et de moyens d'enseignement.

Sixième défi *Le développement de la recherche*

Finalement, la recherche restera le meilleur outil afin de stimuler l'innovation nécessaire pour faire face avec succès aux défis précédents. La recherche pédagogique permettra de trouver les solutions adéquates à l'amélioration de l'accessibilité et à l'augmentation de la diplomation. La recherche en innovation sociale facilitera l'adaptation à la diversité grandissante des profils d'étudiants et à la réponse à leurs besoins variés. Finalement, la recherche appliquée et le transfert technologique permettront aux collèges de continuer à jouer pleinement leur rôle de soutien au développement économique. La vitalité et la pérennité des régions en dépendent.

CONCLUSION

Comme vous pouvez le constater, de nombreux défis interpellent les collèges au cours des prochaines années. Je suis persuadé que nous saurons y faire face avec le même esprit que celui qui a présidé à l'évolution des collèges depuis leur création.

Il faudra garder en tête nos objectifs à l'égard du maintien et même de l'élargissement de l'accessibilité à l'enseignement supérieur de même qu'à l'égard de la qualité de la formation offerte aux étudiantes et aux étudiants. Les collèges devront aussi maintenir leur rôle d'acteur majeur dans le développement social, culturel et économique de leur région.

Il m'apparaît que les deux ingrédients essentiels du succès demeureront, d'une part, l'approche de concertation et de partenariat qui caractérise, de façon générale, les relations entre les acteurs du Secteur de l'enseignement supérieur et, d'autre part, le recours à l'innovation qui permet de tirer profit du changement pour améliorer notre capacité de réponse aux besoins de la société québécoise.

Merci de votre attention.