

## PLANIFIER LES CHANGEMENTS POUR L'AVENIR DES COLLÈGES

Claude CARON, étudiant au doctorat - Université Laval

Marc LECLERC, adjoint à la direction des études - Cégep de Saint-Hyacinthe

*Panta rēi « Tout change » (Héraclite d'Éphèse)*

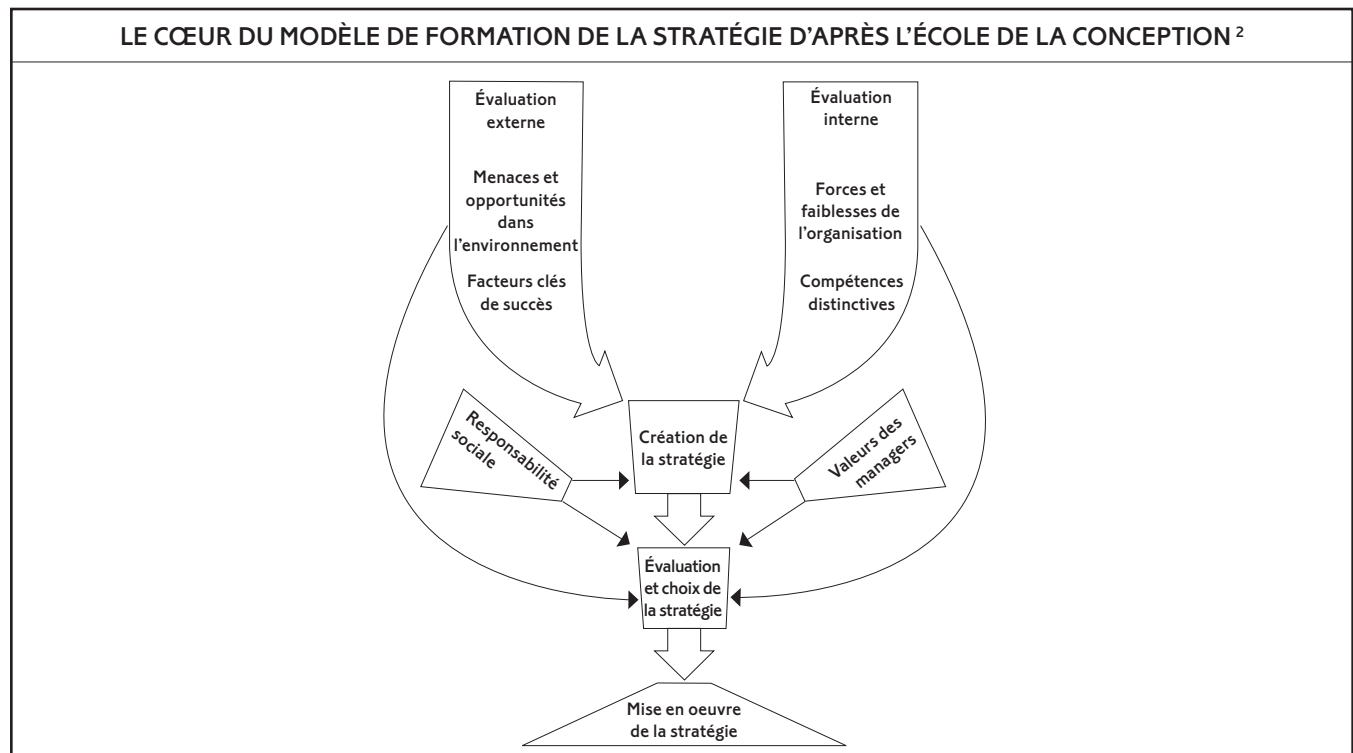
*« Reid » my lips (Éponyme)*

### CADRE DE RÉFÉRENCE

Planifier les changements pour l'avenir des cégeps implique une évaluation interne et externe adéquate de la situation actuelle. Notre propos se situera au niveau de l'analyse du contexte général. Si planifier, c'est construire le futur, nous nous emploierons, selon le mot de Tiano, à cerner *les faits prospectifs du présent ou les faits porteurs d'avenir* en vue de mieux assumer les défis à venir. On trouvera dans les pages suivantes une synthèse seulement des éléments exposés au colloque de l'AQPC tenu à Rimouski en juin 2005.

On fait nôtre le modèle de formation de la stratégie de l'école de la conception, tel que présenté par Henry Mintzberg dans *Grandeur et décadence de la planification stratégique*<sup>1</sup>. Ce modèle, parfois appelé *FFOM* (pour *Forces et faiblesses, opportunités et menaces*), présente les avantages de la simplicité. Il permet, pour une organisation comme le cégep, de prendre la mesure, en termes stratégiques, des forces et des faiblesses qu'une organisation recèle en lien avec les opportunités et les menaces de l'environnement.

Le schéma suivant en illustre le processus dans sa globalité. Notre analyse se situe en amont du modèle élaboré ici.



<sup>1</sup> MINTZBERG, H., *Grandeur et misère de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 2004.

<sup>2</sup> Reproduit par Henry Mintzberg dans *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, p. 57.

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

### 1. OPPORTUNITÉS ET MENACES

#### La société du savoir

La caractéristique fondamentale de la société du savoir est l'échange, sur des réseaux de communication informatiques, de biens intangibles comme le savoir, les idées et l'intelligence. À l'époque de la société industrielle, nous transigions davantage de biens tangibles tels que des matériaux et des denrées. Une des raisons importantes de son avènement et de son développement est que cette société du savoir est alimentée par des outils de plus en plus performants. La vitesse des ordinateurs double tous les 18 mois et la pénétration d'Internet s'est accélérée ces dernières années. À cet effet, on remarque que plus de 95 % des ordinateurs dans les écoles du Québec sont branchés à Internet. La société du savoir est, par contre, freinée par la capacité des individus et des groupes à absorber et à intégrer le changement.

L'importance de ce mouvement a des impacts majeurs pour les établissements d'enseignement supérieur, car ils sont au cœur de cette société du savoir étant donné qu'on y transige principalement le savoir et les ressources intellectuelles. Ajoutons que l'acquisition des connaissances, de compétences et d'une éducation à jour est devenue le facteur déterminant du succès des individus et des sociétés. Selon le ministère des Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), 70 % des emplois créés requièrent au moins des études postsecondaires partielles. Dans ce contexte, étant donné que nous devons continuellement nous perfectionner, la capacité d'apprendre s'avère aussi importante sinon plus que le diplôme obtenu ou le niveau de compétence acquis.

#### Le choc des valeurs

TABLEAU DES GÉNÉRATIONS <sup>3</sup>		
GÉNÉRATION	DATE DE NAISSANCE	ÂGE
Seniors	Avant 1945	60 ans et +
Baby-boomers	Entre 1946 et 1962	Entre 43 et 59 ans
X	Entre 1963 et 1980	Entre 25 et 42 ans
Y	Après 1981	Moins de 24 ans

#### - Les caractéristiques des générations

Les seniors, qui sont considérés comme des bâtisseurs, ont à cœur le respect des valeurs traditionnelles et sont généralement réfractaires au changement. La discipline et l'oubli de soi ainsi que l'importance qu'ils accordent à l'éthique et la morale font également partie de leurs traits.

Les baby-boomers ont comme première caractéristique d'être très nombreux. Ils sont nés et ont grandi lors d'une période de prospérité économique. Ils ont pris part à l'avènement d'un grand nombre de programmes sociaux et d'institutions qui ont, par ailleurs, conduit à l'endettement des gouvernements. L'estime de soi et des autres ainsi que la satisfaction des besoins personnels font également partie de leurs caractéristiques.

La génération X a, pour sa part, connu et a été influencée par la crise économique de 1982. Ils sont moins nombreux et peu influents par rapport aux générations précédentes. Ils sont par ailleurs instruits, sceptiques, optimistes, flexibles, dynamiques, autonomes et ils pensent davantage au court terme.

<sup>3</sup> Cette catégorisation provient d'une synthèse de plusieurs regroupements qui se retrouvent dans la littérature consultée. Ces regroupements varient selon les auteurs et les régions étudiées en Amérique du Nord.

La génération Y, qui est composée d'enfants des baby-boomers, a comme caractéristiques d'apprécier la discussion, le raisonnement et l'argumentation. Ils sont allergiques à l'autorité et au contrôle. Ils veulent et savent comment prendre leur place puisqu'ils sont issus de petites familles. Ils ont un pouvoir de négociation, étant donné les faibles taux de chômage actuels et les perspectives démographiques favorables. Ils sont optimistes puisqu'ils ont, entre autres, grandi dans une longue période d'expansion économique. Ils sont par ailleurs nés avec les technologies actuelles et les utilisent pour communiquer. Ils sont également habitués à fonctionner à travers les multiples distractions d'un monde compliqué. Ils peuvent parler au téléphone, aller sur Internet, regarder la télévision tout en faisant leurs travaux scolaires. Ils ont tendance à penser au long terme.

- Les interactions entre les générations

Les seniors et les baby-boomers, qui occupent les postes de direction, sont les principaux acteurs de la création du modèle actuel et de son développement. Ils sont aussi les gardiens d'une certaine orthodoxie inscrite dans les structures. Ils ne savent pas trop comment transmettre leur héritage. On remarque que cette pratique n'est pas ancrée dans la culture en Amérique du Nord. Ils craignent également ce que va faire la relève avec ce qu'ils ont créé. Ils ont de la difficulté à comprendre les nouvelles générations et les changements de valeurs qui s'opèrent.

- Les tendances

Il y a une perte de confiance envers les grandes institutions. On note, par exemple, une baisse de l'implication dans les grands partis politiques et, en contrepartie, une hausse de la participation dans les manifestations pour des causes comme la conversion des bourses en prêts au printemps 2005 au Québec. La conciliation travail-famille devient une priorité. L'autorité est une valeur en déclin. On entend de plus en plus que le respect ne s'impose pas, qu'il se gagne. La place du travail évolue. Au lieu d'être au centre de la vie, il devient progressivement un moyen parmi d'autres de contribuer à l'épanouissement de la personne.

Face à ces nouvelles tendances, le rôle du gestionnaire devient de plus en plus complexe puisqu'il doit composer avec une plus grande diversité reliée aux quatre générations qui cohabitent au travail. On veut davantage réussir sa vie au lieu de réussir dans la vie. Si on ne trouve pas de plaisir dans le travail en effectuant les tâches, il faut au moins en trouver au travail en retrouvant une atmosphère propice aux échanges et à la bonne entente.

Il y a une chose que les générations ont en commun : on éprouve de la difficulté à se comprendre. Les jeunes trouvent les aînés dépassés. Les aînés trouvent que les jeunes sont irrespectueux et qu'ils vont trop vite. On se retrouve également avec une nouvelle donne qui fait en sorte que la compétence prend progressivement le pas sur l'ancienneté. L'accès à l'information et la vitesse de développement des TIC permettent effectivement aux plus jeunes de progresser plus rapidement dans le monde du travail. Les plus anciens ont de la difficulté à l'accepter et ils peuvent se sentir déroutés ainsi que menacés face aux plus jeunes.

### La diversification des clientèles

Un phénomène qui s'avère être d'une relative importance est celui de la croissance de la formation continue. Il résulte du fait qu'il s'inscrit dans une culture qui s'instaure au Québec de plus en plus, même si le rattrapage par rapport au reste du Canada reste important à combler et que le pays se classe 11<sup>e</sup> sur les 23 pays de l'OCDE. Lorsqu'il est question de formation continue, on doit parler de clientèles hétérogènes qui ont des besoins différents des clientèles régulières de jeunes qui proviennent du secondaire. Ces adultes se heurtent souvent à des structures et à des modalités administratives des établissements qui ne sont pas toujours adéquates pour répondre à leurs besoins hétérogènes. On croit qu'il faudra passer d'une dynamique de l'offre à une dynamique qui tient davantage compte de la demande (passer du *push* au *pull*). Par ailleurs, l'adulte demande que l'on tienne compte de ses expériences pour ainsi davantage intervenir dans son propre processus d'apprentissage.

On remarque qu'un nombre sans cesse grandissant de jeunes et d'adultes arrivent en classe avec une connaissance du sujet à l'étude. Souvent, ils ont des références qu'ils ont obtenues dans Internet ou ailleurs et qu'ils veulent partager avec le professeur et les autres étudiants. Ils veulent, par contre, être accompagnés dans leur apprentissage afin d'approfondir et de mieux comprendre l'information à laquelle ils ont accès plus facilement qu'auparavant.

Par ailleurs, de plus en plus d'adultes veulent fréquenter les établissements du savoir pour le plaisir d'apprendre et pour l'enrichissement personnel. On n'a qu'à penser au succès que remportent les programmes du type « université du 3<sup>e</sup> âge ». Ces étudiants ne recherchent pas nécessairement de diplôme ou de crédit lorsqu'ils fréquentent les établissements d'enseignement, qui pourraient être rebaptisés « établissements d'apprentissage ».

### **L'émergence d'autres formes d'apprentissage**

On souhaite que des efforts importants soient investis afin de permettre le passage du paradigme de l'enseignement à celui de l'apprentissage où l'apprenant est au cœur de l'acte et non l'enseignant. L'enseignant devient alors un accompagnateur de l'apprentissage de l'apprenant. On recherche davantage d'interaction dans l'apprentissage. Cette interaction demande, d'autre part, des changements importants dans la façon de concevoir et de diffuser les cours. On constate, par ailleurs, que ces changements ne peuvent se faire que par les enseignants seuls, mais par tous les membres de l'organisation. Les gestionnaires ont aussi un apport important à fournir afin de permettre ces changements, puisqu'ils doivent jouer leur rôle de leader à plusieurs points de vue.

La pédagogie par projet, qui est centrée sur l'apprenant et ses qualités dynamiques, met l'accent sur les conditions d'apprentissage plutôt que sur les contenus. On peut alors faire la gestion des devoirs en ligne, organiser le travail de plusieurs cours en parallèle et faire davantage appel au travail de groupe.

L'apprentissage à distance et en ligne offre, pour sa part, de la souplesse et de la flexibilité. On constate, par contre, que cette forme d'apprentissage est peut-être onéreuse et qu'elle n'est pas nécessairement adaptée à n'importe quelle clientèle. Les étudiants les plus autonomes ont davantage de chances de réussir dans un tel contexte. La formule mixte où l'on fait une répartition des heures d'apprentissage entre plusieurs formes d'enseignement qui se déroulent dans la classe traditionnelle et en ligne, avec l'aide des technologies de l'information et des communications, offre par ailleurs de belles perspectives si la conception et l'organisation des cours et des programmes sont bien adaptées.

#### - Outils et moyens prometteurs

Pour clore cette partie de l'exposé, voici un ensemble d'outils et de moyens qui nous semblent prometteurs afin de permettre au milieu collégial de bien s'adapter aux besoins que nous venons d'exposer.

- L'outil DECCLIC, qui est fait par et pour les enseignants et les conseillers pédagogiques des collèges du Québec, est un outil qui semble comporter de nombreux avantages, autant pour les enseignants que pour les étudiants.
- Il faut faire en sorte que les décideurs et les gestionnaires comprennent bien les enjeux que représente l'utilisation des TIC en enseignement et en apprentissage.
- Formons des conseillers pédagogiques (technopédagogues) qui sont en mesure de bien comprendre les outils et qui peuvent transmettre leurs connaissances aux enseignants.
- Dégageons les professeurs, laissons-leur l'espace, le temps et les moyens nécessaires afin de s'approprier les outils disponibles et de les utiliser.
- Mettons l'accent sur la formation et le soutien aux enseignants.

## 2. OPPORTUNITÉS

### L'économie du savoir

L'économie du savoir repose sur la prise de conscience de l'importance du rôle du savoir et de la technologie dans la croissance économique. Notre économie, comme celle des autres pays occidentaux, est de plus en plus tributaire de cet état de fait.

Au Québec, les ressources humaines en science et technologie (RHST), de 1996 à 2001, se sont accrues de 13,9 %, soit 103 980 personnes, pour un effectif total de 854 675 travailleurs. Cela représente 24,9 % de tous les emplois au Québec. Comme cette tendance est à la hausse, on peut estimer qu'il s'agit là d'opportunités extraordinaires pour les collèges pour offrir de la formation adaptée à des besoins nouveaux.

Enfin, il est sans doute opportun de signaler que 26,6 %<sup>4</sup> de toutes nos exportations manufacturières le sont pour des produits de haute technologie. C'est un niveau jamais atteint au Québec pour le domaine manufacturier. On peut estimer qu'il s'agit là d'autant d'occasions pour nos collèges de présenter des offres de formation adaptée à cette nouvelle réalité.

### La mobilité étudiante

Dans le contexte de la mondialisation des marchés, on peut voir la mobilité étudiante comme un élément favorable à la pérennité des collèges. Les chiffres n'ont pas été établis pour les collèges mais pour les universités québécoises; celles-ci accueillent plus de 14 000 étudiants étrangers de par le monde et plus de 11 000 étudiants en provenance des autres provinces canadiennes<sup>5</sup>. Il importe de saisir cette opportunité qui nous est offerte pour rendre nos collèges plus conformes aux nouvelles réalités culturelles, en termes d'accueil et de respect de la différence, et multiplier les protocoles d'entente bilatéraux ou multilatéraux avec l'étranger par le truchement de missions ciblées avec des organismes internationaux comme l'UNESCO et la Banque mondiale<sup>6</sup>.

### Mondialisation et enseignement supérieur

Même si le phénomène de la mondialisation est en soi une menace pour les collèges, il peut constituer également une opportunité, pour peu que les collèges sachent identifier de nouveaux besoins en regard de ce phénomène.

### Banque mondiale et éducation supérieure

Après avoir longtemps affirmé que l'éducation supérieure constituait un luxe pour les pays en voie de développement ou les pays émergents, comme on les désigne maintenant, la Banque mondiale affirme désormais le contraire et n'a de cesse de soutenir, dans nombre de pays où elle intervient, l'enseignement supérieur. Celle-ci est désormais reconnue comme une force motrice remarquable pour le développement durable. Il importe d'y apporter notre contribution en établissant, à la mesure de notre expertise, des partenariats avec les organismes déjà maîtres d'œuvre de projets mis en place par la Banque mondiale dans les pays dits « émergents ».

<sup>4</sup> Source : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques sectorielles.

<sup>5</sup> Selon un document du MEQ, L'Éducation au Québec.

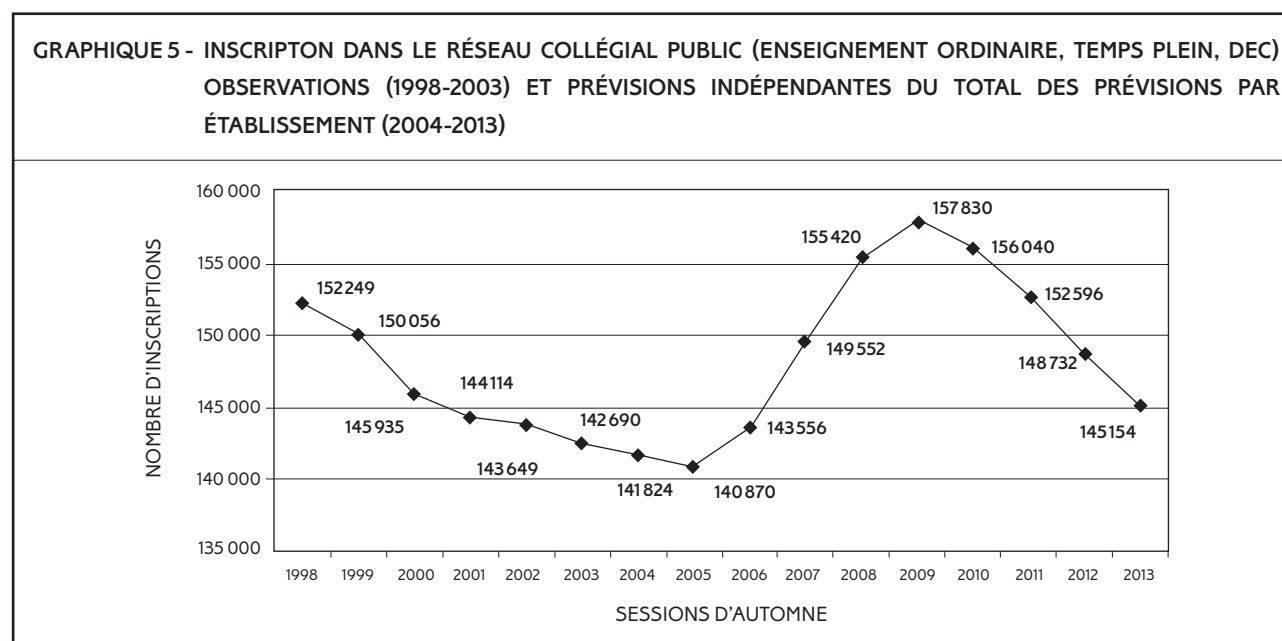
<sup>6</sup> Les propos de Jamil Salmi tenus lors d'une conférence prononcée en septembre 2002 à l'Université Laval sont très éclairants à cet égard. M. Salmi est directeur adjoint pour l'éducation à la Banque mondiale. Il est par ailleurs coordonnateur du réseau de la Banque mondiale de professionnels de l'enseignement supérieur.

### 3. MENACES

#### Tendances démographiques - Prévisions des effectifs scolaires collégiaux 1998-2013

Selon les indicateurs dont nous disposons, nous devrions connaître une remontée sensible de nos effectifs jusqu'en 2009, pour ensuite connaître une décroissance plutôt marquée jusqu'en 2013. Ainsi, en 2009, le nombre d'inscriptions devrait être de l'ordre de 12 % supérieur à celui de 2005, pour atteindre 157 830 inscriptions.

Ce sommet sera cependant le dernier atteint dans un avenir prévisible. En effet, à compter de 2009, le déclin sur le plan des effectifs s'amorcera et, en 2013, on prévoit un nombre de 145 154 inscriptions dans les collèges, soit une diminution de 8 % des effectifs en quatre ans. Au-delà de cette date, les prévisions les plus pessimistes sont de mise, compte tenu du vieillissement de la population et du faible taux de natalité escompté. Le tableau suivant illustre la tendance.



Source : SIPEEC, version printemps 2004

#### L'éducation transnationale

Dans le contexte des nouvelles technologies, à moyen et à long terme, la compétition avec des maisons d'enseignement supérieur virtuelles est à craindre. Cela est déjà une réalité, bien que pour l'instant, le monde francophone soit encore un peu à l'abri du caractère invasif de ces nouvelles formes d'enseignement. Le monde anglophone est, pour le moment, directement menacé.

Aux États-Unis, par exemple, deux importantes institutions virtuelles se partagent déjà un marché aussi grand que le monde, dont la Western Governors University. Il s'agit là d'une des plus importantes institutions de formation continue aux États-Unis. Implantée solidement dans quelque 19 États, elle s'annonce déjà comme une université sans frontières (*without boundaries*). De plus, elle est soutenue par une vingtaine de corporations et de fondations parmi les plus prestigieuses aux États-Unis. Elle est financée, entre autres, par *Microsoft*, ce qui accroît davantage la menace quand on connaît le pouvoir de pénétration de cette corporation, reconnue comme étant la plus grande corporation de la planète<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> D'autres corporations comme *America Online*, *AT&T*, *Google*, *Hewlett-Packard* l'appuient.

## Le phénomène de la mondialisation

Mondialisation, globalisation, village global, impact global, interdépendance croissante, néo-libéralisme..., ce sont là autant d'expressions usitées pour décrire les processus économiques complexes qui ont cours actuellement à l'échelle de la planète et dont le phénomène est appelé à prendre sans cesse plus d'ampleur au cours des prochaines décennies.

Le monde de l'éducation n'est pas en reste dans sa prise en compte de situations qui dépassent la cour d'école d'autrefois. Nous étions habitués, voilà peu de temps encore, à vivre dans le cocon douillet de nos collègues selon notre train-train quotidien. Mais voilà, aujourd'hui, le cocon protecteur ne protège plus rien. La chrysalide est exposée aux vents de la mondialisation.

## ENVIRONNEMENT INTERNE

### 1. FAIBLESSES

#### Les coûts de fonctionnement des programmes

Les données du réseau, sur un horizon de temps de sept ans, nous indiquent que la très grande majorité des programmes sont sous-financés par le Ministère. Les collègues doivent, en fait, se débrouiller, faire des contorsions budgétaires, créer des déficits ou mettre à contribution des services payants de leur institution afin de pouvoir soutenir leurs programmes d'études.

Le constat qui se dégage, c'est que les collègues de moins de 4500 étudiants ne font pas leurs frais, alors que ceux de 4500 étudiants et plus dégagent des surplus budgétaires appréciables. Le tableau suivant illustre le phénomène.

FINANCEMENT DES PROGRAMMES DANS LES COLLÈGES				
1996-1997 – 2002-2003				
DÉFICITS OU SURPLUS				
GROSSEUR DES COLLÈGES	MOYENNE EN % + OU -	NOMBRE DE COLLÈGES	ANNÉE 1996-97 MOYENNE EN %	ANNÉE 2002-03 MOYENNE EN %
1500 étudiants et moins	- 21,85	15	- 11,81	- 26,34
1501 à 3000 étudiants	-13,7	12	- 2,56	- 22,09
3001 à 4500 étudiants	- 11,52	11	- 5,35	- 17,87
4501 à 6000 étudiants	+ 16,2	3	+ 31,15	+ 10,67
6001 étudiants et plus	+ 9,97	5	+ 26,56	+ 7,17

#### Dédoublement des programmes

Depuis moult années, les collèges discutent, en région principalement, pour rationaliser leur carte des programmes offerts. Un trop grand nombre de programmes se retrouvent en doublon à l'intérieur d'une même région, ce qui, bien sûr, rend problématique le financement desdits programmes.

#### Contexte syndical

De façon générale, la menace que fait peser la mondialisation sur l'organisation du travail dans nos collèges va certes créer des soubresauts à court et à moyen terme. Seulement, pour citer Shimon Peres, pour qui «le danger unit, et le succès divise», on peut estimer que, dans un tel contexte, on pourra assister à un renouvellement du pouvoir syndical et,

loin d'assister à un affaiblissement de celui-ci, on pourra au contraire voir naître de nouvelles solidarités patronales-syndicales et voir apparaître de nouveaux points de repère pour la mise en œuvre d'actions communes visant à consolider nos offres de formation dans un contexte élargi à la grandeur de la planète. Un organisme comme le *CRIMT* (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail) est déjà à pied d'œuvre pour mieux définir de telles réalités à propos du monde syndical de demain.

### **Contexte de changement et culture organisationnelle**

De façon générale, compte tenu que les collèges sont des structures bureaucratiques fortement hiérarchisées, la gestion des problématiques complexes auxquelles feront face les collèges dans un futur proche constituera un écueil considérable. Dans un tel contexte, le progrès ou l'ouverture au changement s'effectuera au rythme du plus lent. Les gestionnaires dans les collèges pratiquant un style de leadership transformationnel seront les plus aptes à mieux composer avec cette situation.

### **Parcours scolaire**

Les horaires des étudiants sont davantage conçus pour le confort des personnels. Cela fait en sorte que bon nombre d'étudiants quittent l'école prématurément, car ils ne peuvent pas concilier *travail-école* quand ce n'est pas *travail-famille-école*.

## **2. FORCES**

### **Dispositions législatives**

Celles-ci ont permis, par l'instauration de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), de mettre en place un mécanisme d'évaluation pour les institutions collégiales afin d'assurer la meilleure qualité possible de leurs programmes d'études.

De plus, le Renouveau de 1993 a permis une certaine forme de décentralisation. Désormais, les collèges sont maîtres d'œuvre pour élaborer leurs programmes d'études. Ce jalon est d'une très grande importance stratégique pour que les collèges puissent éventuellement obtenir l'autonomie complète et ainsi accéder véritablement au rang d'institutions d'enseignement supérieur

### **Intérêt pour la réussite des étudiants**

Comme le soulignait la CEEC dans son dernier rapport synthèse sur le sujet, l'implantation des plans institutionnels de réussite a permis, après une courte expérience de quelques années à peine, d'accroître le taux de réussite des cours au premier trimestre, tout en accroissant également le taux de réinscription au troisième trimestre<sup>8</sup>.

### **Carte diversifiée des programmes**

On compte une quinzaine de programmes pré-universitaires et plus de 130 programmes en formation technique dans sept grands domaines.

<sup>8</sup> CEEC, *L'évaluation des plans d'aide à la réussite, rapport synthèse*, Gouvernement du Québec, 2004.



Compte tenu que 24,9 % de tous les emplois occupés au Québec le sont de quelque façon dans la nouvelle économie du savoir, on peut estimer qu'une telle carte de programmes pour les collèges, aussi riche et diversifiée, permet aux diplômés de se trouver un emploi à la mesure de leurs ambitions. En 2003, par exemple, on estime à seulement 5,6 % le taux de chômage parmi tous les diplômés de la formation technique au collégial<sup>9</sup>.

### **L'enseignement coopératif**

Les programmes d'*alternance travail-études* permettent de juxtaposer les formes d'enseignement traditionnel avec des expériences de travail pertinentes en milieu de travail. Un peu plus de 30 programmes techniques, soit près de 25 % de ceux-ci, sont offerts en *alternance travail-études*.

### **La formation continue**

On ne saurait trop insister sur l'importance de ce service ou de ce type de formation qui concourt de façon notable au développement régional tout en permettant de répondre rapidement aux besoins de formation exprimés par le marché du travail sans cesse en mutation.

### **Les centres de transfert technologique**

Rattachés à des cégeps, les centres de transfert technologique sont établis dans presque toutes les régions du Québec et couvrent plus d'une trentaine de secteurs d'activité économique. Ils sont au cœur de la recherche et de l'innovation technologique, et favorisent de façon sensible la qualité des formations techniques offertes dans nos collèges.

### **Le retour en force de la philosophie**

Dans un monde devenu de plus en plus complexe à comprendre, l'apprentissage de la rationalité devient un impératif incontournable, et ce, très tôt dans la formation de l'étudiant. Jusqu'ici, la réflexion, au sens académique du terme, ne connaît aucun lieu propre pour s'exercer avant le collégial. L'enseignement de la philosophie gagnerait non seulement à être renforcé dans le curriculum collégial actuel mais, à la lumière des travaux et des expérimentations de Matthew Lippman, ce type d'enseignement devrait trouver sa place dès l'école primaire.

## **CONCLUSION**

Au terme de notre étude, il apparaît, selon le modèle analytique retenu, qu'un très grand nombre de facteurs contribueront à faire des cégeps un échec ou un succès. Les écueils sont nombreux, certes, mais il n'en demeure pas moins que l'avenir peut s'avérer riche de promesses pour nos institutions collégiales.

Nous avons tenté, au cours de cet exposé, de jeter quelque lumière sur ce qui pourrait advenir en brossant à grands traits la société du savoir dans laquelle on s'enracine de plus en plus, de même que nous avons voulu voir, dans le choc des valeurs propres aux générations qui se côtoient, un appel favorisant l'émergence d'autres formes d'apprentissage en phase avec le siècle naissant.

Comment se définir? Quelles orientations se donner? Comment lire en filigrane dans le tissu social ce nouveau modèle d'enseignement aux délinéaments indistincts qui s'apprête à prendre son envol? Tout cela reste à voir.

<sup>9</sup> MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Indicateurs de l'éducation – Édition 2004*, Gouvernement du Québec, 2004.

## BIBLIOGRAPHIE

- BRETON, G., M. LAMBERT *et al.*, *Globalisation et universités, nouvel espace, nouveaux acteurs*, UNESCO/Les Presses de l'Université Laval/Économica, Québec/Paris, 2003.
- CARNOY, M., *Globalization and Educational Reform: What Planners Need to Know*, UNESCO Publishing, Paris, 1999.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Éducation et nouvelles technologies: pour une intégration réussie dans l'enseignement et l'apprentissage*, Rapport annuel 1999-2000 sur l'état et les besoins de l'éducation, Sainte-Foy, 2002.
- DIVISION OF HIGHER EDUCATION OF UNESCO and THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES, *Globalization and the Market in Higher Education, Quality, Accreditation and Qualifications*, UNESCO Publishing, Paris, 2002.
- FÉDÉRATION DES CÉGEPS, *Le Cégep, une force d'avenir pour le Québec*, Fédération des cégeps, Montréal, 2003.
- FÉDÉRATION DES CÉGEPS, *Les cégeps, une réussite québécoise*, Fédération des cégeps, Montréal, 2004.
- FOOT, D. K., *Entre le boom et l'écho. Comment mettre à profit la réalité démographique*, Les éditions du Boréal, Toronto, 1999.
- FRANCISCI N., « Conflit de générations », *Revue Affaires Plus*, 2005, vol. 28, p. 60.
- GARRISON, D. R., *E-learning in the 21st Century: a Framework for Research and Practice*, RoutledgeFalmer, London, New York, 2003.
- GAUTHIER, M., *La relève et le choc des valeurs. Communication au congrès de la Fédération des commissions scolaires, Observatoire Jeunes et société*, INRS Urbanisation, Culture et Société, 2004.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Bulletin sur l'économie du Savoir*, ISQ, Québec, 2004.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Perspectives démographiques, Québec et régions, édition 2004*, ISQ, Québec, 2004.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Indicateurs de l'éducation – édition 2004*, Gouvernement du Québec, Québec, 2004.
- MINTZBERG, H., *Grandeur et misère de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 2004.
- NOËL, K., « Le monde du travail, Génération Y », *Revue Commerce*, vol. 104, n° 10, 2003, p. 30.
- PETRELLA, R., *L'éducation, victime de cinq pièges*, Fides, Montréal, 2000.
- BORDE V., « Innovation: les cartes du Québec », *L'Actualité*, 29, n° 17, 1<sup>er</sup> novembre 2004, p. 26-40.
- SIPEEC, *Prévisions de l'effectif étudiant au collégial, Rapport prévisionnel 2004-2013*, Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs, Ministère de l'Éducation, Québec, 2004.
- WENDOVER, R. W., « Managing Millennials ». [En ligne] <http://www.gentrends.com/> (Page consultée le 25 septembre 2004).
- WENDOVER, R. W., « Millennials, Nexters and Other Strangers ». [En ligne] <http://www.gentrends.com/> (Page consultée le 25 septembre 2004).
- WENDOVER, R. W., « Problem Solving Approches: It Can Depend on the Generation ». [En ligne] <http://www.gentrends.com> (Page consultée le 25 septembre 2004).