

COLLOQUE DE LA FONCTION DOTATION D'HYDRO-QUÉBEC

Thème du colloque: *S'engager pour demain*

Quelle école pour demain ?

Paul Inchauspé, directeur général, Collège Ahuntsic

Montréal, le 8 février 1991

Les institutions sont toujours en retard sur la vie, car leur rôle est d'assurer l'équilibre et la stabilité, ce qui ne va pas sans une certaine permanence. Mais il est des moments où les changements dans la société ont une telle amplitude que l'équilibre est rompu. Et alors les institutions s'adaptent ou disparaissent.

Notre génération a déjà vécu au Québec, voici 30 ans, de tels changements profonds. Mais il nous faut maintenant en initier d'autres. Une organisation comme la vôtre, fruit d'une conception du service public, celle de la Révolution tranquille, est appelée à changer. Il en est de même pour nous, institutions d'enseignement. Mais, comme notre mission est de former des femmes et des hommes qui devront affronter les défis que vous avez à relever, et comme la formation commence jeune, il est impératif pour nous de prévoir à l'avance ces changements et la manière dont nous devons y répondre.

Ce sont quelques réflexions sur ce sujet que je voudrais vous livrer, en indiquant les tendances lourdes qui transformeront la vie des entreprises, l'environnement de la production, et en en déduisant le type de formation que requiert cette situation. Car l'école québécoise doit elle aussi changer.

1- Les tendances lourdes qui transforment notre société

Je voudrais en indiquer trois qui me semblent plus déterminantes que d'autres.

1.1 La mondialisation et la libération des marchés

C'est là une tendance lourde qui transforme nos économies et notre vie sociale et il est important d'en saisir l'ampleur et les effets.

L'accord canado-américain de libre-échange n'est qu'une application régionale d'un mouvement mondial de libéralisation des échanges marqué par l'Europe 93 et les accords du GATT. Récemment encore, chaque pays avait tendance à développer chez lui la totalité des champs de l'activité économique. Désormais, chaque pays développe une activité économique dans les secteurs où il excelle. Ceci contraindra les pays à pénétrer le marché international pour y vendre leurs produits, mais aussi pour y acheter les objets et services qu'ils ne produisent pas. Dans ce nouveau contexte, le marché et le commerce deviennent primordiaux.

La généralisation de cette économie de marché produit des effets déjà perceptibles. La nécessité de l'échange, pour vivre, entraîne comme corollaire un retour en force de l'affirmation des principes de l'économie libérale : importance de l'initiative comme moteur de la production, valorisation de la libre concurrence, élimination des monopoles et des zones protégées, respect inconditionnel des libertés individuelles. C'est ce même mouvement qui explique la prédominance qu'il faudra désormais accorder aux valeurs de productivité, de qualité totale, de participation. Produire au moindre prix est une nécessité dans une économie de marché. Mais cette production, pour être vendue, doit être de qualité. Les pays d'Extrême-Orient, dont l'image de la production était associée il y a quelques années encore au toc et à la pacotille, n'ont-ils pas conquis des marchés par la vente de produits visant la qualité totale? Et pour atteindre cette qualité, tous les acteurs de l'entreprise doivent participer à cet effort.

Votre nouvelle philosophie de gestion de l'entreprise est inspirée de ces vues et c'est pour ce nouvel environnement qu'il faudra former nos enfants.

1.2 Les mutations technologiques

C'est là une deuxième tendance lourde qui transforme nos modes de production. Mais ici encore, il est important de saisir l'amplitude d'un des effets de ce mouvement : les hiérarchies établies de richesse et de puissance entre les pays seront bouleversées.

Pendant des siècles, la matière première a fait la richesse des nations, puis, à l'ère industrielle, la capacité de production de masse, laquelle réclame de l'énergie. Pendant des siècles, les guerres et l'expansion coloniale ont eu pour véritable objectif l'appropriation des matières premières et des sources d'énergie. Or, cela est en train de changer. Les technologies nouvelles, les produits nouveaux qu'elles permettent diminuent l'importance de la matière première comme source de richesse. C'est la forte valeur technologique ajoutée qui fait la valeur d'une puce ou d'un acier spécial.

Il est facile de voir ce que ce phénomène nouveau va entraîner comme bouleversement dans un pays comme le Canada dont la richesse traditionnelle réside dans la quantité et la variété des matières premières. Car la nouvelle donne, celle de la technologie, redistribue les cartes de la richesse dans le monde autrement. Le Japon, pauvre en matière première et en énergie mais riche en inventions technologiques, devient une puissance mondiale. Si nous voulons nous aussi le demeurer, il nous faut acquérir cette nouvelle richesse.

La mutation technologique est loin d'être rendue à son terme. On assiste au contraire à une véritable explosion technologique, de nouveaux procédés supplantant ceux découverts récemment. Dans un contexte où le procédé performant est le capital par excellence, c'est l'invention, la diffusion et la commercialisation des technologies qui prendront de l'importance. Au Québec comme ailleurs. Au Québec plus qu'ailleurs, car étant peu positionnés dans la grande industrie traditionnelle, celle de la sidérurgie, de la chimie, de la fabrication d'équipements, nous avons intérêt à utiliser la matière grise plus que la matière première.

Cette nouvelle réalité doit évidemment être prise en compte par notre système d'éducation.

1.3 Les données démographiques nouvelles

De tous les faits sociaux, les faits démographiques sont les plus têtus. Ils déterminent toujours l'espace social, car on ne peut les ignorer. Or, deux données démographiques nouvelles marqueront notre société. Ce sont le vieillissement de la population et la féminisation de la population active.

Le vieillissement de la population réduira l'importance accordée par l'État à la tranche d'âge de 0 à 25 ans. Elle représentait 50 % de la population il y a 40 ans, bientôt elle n'en représentera que 25 %. Par contre, la tranche d'âge de 65 ans passe, dans la même période, de 6 % à 22 %. Ce simple fait entraîne les hommes politiques à déplacer les priorités vers les services de santé et à considérer les coûts d'éducation comme une dépense et non plus comme un investissement. Cette situation nouvelle contraindra les entreprises et l'appareil de production à s'allier avec les institutions d'enseignement, avec l'appareil éducatif, car ces deux appareils ont un intérêt réciproque à cette alliance.

Dans ce contexte démographique, les mutations auxquelles doivent faire face les entreprises ne se réaliseront pas par un renouvellement massif de leur personnel. On estime que 80 % des personnes actuellement à l'emploi le seront encore dans 10 ans, mais non dans leur emploi actuel. Ce qui explique la présence accrue des adultes dans le système scolaire. De minoritaires qu'ils étaient dans l'enseignement supérieur, ils sont en train de devenir majoritaires. Ce mouvement n'est pas prêt de s'arrêter.

Quant à la féminisation de la population active, c'est un fait perceptible dans cette salle même. Là encore, ce mouvement n'est pas prêt de s'arrêter. À l'enseignement supérieur, au cégep comme aux deux premiers niveaux universitaires, les femmes sont majoritaires. Et partout leurs performances scolaires sont meilleures que celles des hommes : au cégep une fille sur deux y accède à 17 ans et seulement un garçon sur trois.

Ces tendances lourdes que je viens de décrire sommairement vont ébranler le système scolaire et ses pratiques. Pensez-vous que l'école primaire pourra continuer à interrompre ses services à trois heures de l'après-midi quand 70 % des mères travailleront? Pensez-vous que les programmes de formation de personnes déjà en emploi pourront être calqués sur des modèles de formation développés pour les jeunes, c'est-à-dire sans tenir compte des formations antérieures ni de l'expérience de travail? Des adaptations de cette nature seront inéluctablement requises. Mais le plus important et le plus urgent pour nous demeure la définition du type de formation qu'il nous faudra assurer pour préparer les futurs citoyens et citoyennes au monde nouveau qu'ils auront à affronter.

Ce sont quelques idées sur ce sujet que je voudrais maintenant vous exposer.

2 - Le modèle de formation requis par les défis nouveaux

Tous les pays occidentaux sont actuellement préoccupés par cette question, car la formation pertinente est de plus en plus la clef de la prospérité. À la lecture de ces réflexions, j'ai constaté des constantes qui, mises en application chez nous, nécessiteront :

- que des correctifs soient apportés aux curriculums d'études;
- qu'une place plus prépondérante soit accordée à la formation générale;
- que nous fassions davantage œuvre d'éducation en développant aussi certaines attitudes;
- que de nouvelles valeurs orientent notre système d'éducation.

Je voudrais dire quelques mots sur chacun de ces quatre éléments.

2.1. Des correctifs doivent être apportés dans les curriculums d'études

Les matières enseignées constituent dans notre jargon scolaire le curriculum d'études. Si certaines matières, comme la langue maternelle et les mathématiques, constituent la base des programmes de formation, certaines autres matières prennent plus ou moins d'importance selon l'idée que l'on se fait des besoins de formation. Ainsi, ces dernières années, l'école secondaire québécoise a privilégié des matières comme l'économie familiale, la formation personnelle et sociale, l'initiation à la technologie. Mais, si on regarde ces curriculums en fonction des besoins nouveaux, on remarque leur insuffisance dans trois disciplines : les langues, l'histoire, les sciences.

Les langues pour des raisons évidentes. Les pays ayant une tradition de commerce comme la Hollande, le Liban ont toujours valorisé l'étude des langues. Tout Hollandais, après 12 ans d'études, maîtrise trois langues étrangères : l'anglais, l'allemand, le français. Nos enfants devraient maîtriser l'anglais, l'espagnol et si possible une autre langue. L'histoire pour au moins trois raisons. La mondialisation des échanges a besoin du contrepoids de l'affirmation locale et de l'enracinement. Et on ne comprend bien les autres cultures que si on connaît la sienne propre. Enfin, ignorer le passé, c'est s'exposer à le reproduire, ce qui est un handicap dans les périodes de mutation. Quant aux sciences, si des progrès ont été déjà réalisés chez nous dans l'enseignement de cette matière, ils sont insuffisants. C'est très tôt que doit se réaliser l'initiation aux phénomènes physiques dans un climat qui développe l'émerveillement, la curiosité, le goût de comprendre les phénomènes naturels.

Or, au primaire, les programmes sont déficients et les professeurs non formés. Ils ont tendance à faire la morale de la science sur les thèmes de l'environnement plutôt que de l'initiation scientifique.

2.2. Une place plus prépondérante doit être accordée à la formation générale ¹¹

Aux époques de mutation, une tête bien faite est préférable à une tête bien pleine. Pour au moins deux raisons. Si les technologies évoluent, les savoirs de base sur lesquels elles se fondent demeurent. Ce sont donc eux qu'il faut parfaitement maîtriser. Par ailleurs, si l'environnement bouge, si les chances d'exercer longtemps dans le même champ diminuent, ce sont les aptitudes générales qui deviennent indispensables. Seules, en effet, elles s'appliquent à toutes les situations et permettent d'intégrer et de maîtriser les changements. Savoir analyser, savoir établir le processus de résolution des problèmes, voilà des aptitudes toujours utiles.

Or, les contenus des matières enseignées au secondaire sont encyclopédiques. Ouvrez un manuel de géographie de secondaire III pour vous en rendre compte. De son côté, l'enseignement supérieur, tant au cégep qu'à l'université, valorise l'amplitude de l'information. Occupés à couvrir le programme, les professeurs consacrent peu de temps et peu d'exercice au développement d'aptitudes générales de l'esprit. Seuls les meilleurs élèves s'en tirent, les autres sont condamnés au dégoût de notions apprises. Il faut donc élaguer dans les contenus et viser plutôt la maîtrise des concepts fondamentaux. Il faut développer prioritairement ces procédés généraux de la pensée que sont l'analyse, la synthèse, le raisonnement, la démonstration, l'explication, l'argumentation. À la maîtrise de ces procédés doit s'ajouter celle des procédés de communication et d'expression. Or, tout cela se développe patiemment et avec le temps par des exercices appropriés. Mais pour obtenir ces résultats, c'est la visée de la formation qui doit être changée. Les disciplines étudiées ne doivent plus l'être pour elles-mêmes. À travers leur apprentissage, c'est le développement de ces aptitudes générales qui doit être constamment recherché.

2.3. L'école doit développer des attitudes nouvelles chez les élèves, les étudiantes et les étudiants

Le rôle premier de l'école est la formation intellectuelle, mais elle ne peut négliger le développement des attitudes. Elle le fait d'ailleurs explicitement ou implicitement. À travers les exercices scolaires, on peut développer par exemple des attitudes de rigueur, de dépassement, de modestie, de tolérance. Les vrais éducateurs l'ont toujours su. Mais les situations nouvelles que nos enfants auront à affronter doivent conduire ces mêmes éducateurs à développer l'esprit de service, la curiosité intellectuelle, l'esprit d'innovation.

L'esprit de service, car nous entrons dans l'âge de l'inversion de l'offre et de la demande. La libéralisation des échanges, la généralisation de la concurrence entraînent un surplus de l'offre par rapport à la demande. Dans ce contexte, le sens du client, l'écoute portée à ses besoins sont déterminants dans la conquête des marchés. La curiosité intellectuelle, car c'est la clef de l'invention, mais aussi de la compréhension des inventions des autres. À ce sujet, ne nous faisons pas d'illusion. Les universités canadiennes sont actuellement conviées à s'associer avec les entreprises pour la Recherche et développement, c'est-à-dire pour l'invention de procédés techniques. Cela est nécessaire, mais ne limitera pas notre dépendance de l'invention faite ailleurs. Pour poursuivre un effort autonome de Recherche et développement, le Canada sera contraint à développer des stratégies d'emprunt, comme l'a fait

¹ J'utilise ici le terme de formation générale parce que c'est le terme utilisé communément par le grand public. Cependant, les milieux d'éducation, comme tous les milieux, ont leur propre jargon. Quand ils disent que la formation, quelles que soient les matières étudiées, doit viser la maîtrise des notions essentielles et le développement d'aptitudes générales - ce qui est ici mon propos - ils utilisent plutôt le terme de formation fondamentale. Quand ils disent que la formation ne doit pas se limiter à quelques matières ou disciplines, mais qu'un programme d'études doit permettre l'apprentissage de matières ou disciplines différentes et variées, ils utilisent le terme de formation générale

longtemps le Japon après avoir développé systématiquement dans sa population la curiosité des techniques inventées par d'autres (2). L'esprit d'innovation enfin, car c'est le ferment, le levain qui permet les changements de l'intérieur même des organisations. Pour faire entrevoir les attitudes sous-jacentes à cet esprit, je dirai ce qu'est l'innovateur dans nos organisations. Il dépasse les limites de son poste : la satisfaction dans son travail le motive plus que le profit. C'est un visionnaire habile à saisir les étapes d'un projet et à mobiliser les ressources pour les réaliser. Il n'est pas solitaire comme l'inventeur, il a besoin de collaborateurs possédant les expertises nécessaires pour le projet. Il est courageux, capable d'affronter les contraintes, les insécurités, les réticences générées par son projet.

N'est-ce pas des personnes ayant ces attitudes que vous voulez recruter de plus en plus? Mais serons-nous capables de les développer dans nos écoles, nos collèges et nos universités? Sans doute, mais il faudra alors que l'école québécoise révise des valeurs qui la modèlent depuis trente ans.

2.4 Des valeurs nouvelles doivent orienter l'école québécoise

En fait, un système d'éducation, tout comme une organisation comme la vôtre, développe une culture à laquelle les membres se réfèrent implicitement. Cette culture, cet esprit, imprègne et colore les actions. Et quand on compare des systèmes d'éducation différents, au delà des structures, de leur diversité ou de leur ressemblance, on touche à une personnalité de base qui leur est propre. L'école québécoise n'échappe pas à cette règle. Mais les temps nouveaux exigeront qu'elle valorise dorénavant une pédagogie du faire plus que celle de la compréhension formelle, une pédagogie du désir plus que celle du besoin.

En rupture avec une école valorisant la mémoire et la répétition, l'école québécoise, depuis trente ans, valorise la compréhension. Ce n'est évidemment pas un mal, mais on tombe trop souvent dans l'explication bavarde et dans des approches théoriques inadaptées à l'âge des élèves. Et on néglige, ce qui est plus grave, le faire, les exercices. Nos enfants, dès la fin du primaire et au début du secondaire, connaissent tous les types de discours (informatif, argumentatif ...), ils sont capables parfois de les repérer, mais ils ne savent pas, faute d'exercice, les écrire. Savoir, ce n'est pas seulement comprendre, c'est savoir appliquer ce qu'on a appris. Le plus souvent, maîtriser un savoir, c'est maîtriser une opération. Faire des mathématiques - et la formule est éclairante - ce n'est pas être capable de réciter des formules, ce n'est pas non plus être seulement capable de démontrer un théorème, c'est être capable de faire des opérations, de résoudre des problèmes. De même, rédiger, exposer, argumenter, justifier.... sont des opérations intellectuelles. Le véritable savoir est savoir-faire; pour l'atteindre, l'exercice est nécessaire. L'école québécoise doit redécouvrir cette vérité élémentaire.

La maîtrise des disciplines ne va pas sans exigence et sans discipline, c'est l'autre vérité élémentaire que doit redécouvrir notre école. En rupture avec une école dominée par le rigorisme et l'abnégation, l'école québécoise a développé depuis trente ans une pédagogie basée sur une conception de l'enfant et de l'homme comme être de besoin. Tenir compte des besoins, s'exprimer, se sentir bien dans sa peau, tels ont été les nouveaux credo de la croissance personnelle visée par l'école. Maslow et sa théorie des besoins sont même connus des enfants dès la sixième année du primaire. Cette pédagogie du besoin et de l'intérêt n'est pas en soi nocive, mais elle a donné place au débordement du laisser-faire et du laisser-aller. Et une lecture plus attentive de Maslow aurait permis de ne pas oublier que l'homme a le goût du difficile. Le ressort de la croissance de l'enfant est le désir de grandeur, car il n'est pas seulement un faisceau de tendances. Il est sans doute cela, mais bien plus encore, il est cet être inquiet, fier toujours, et toujours avide de monter. L'enfant n'est pas comme l'animal ou la plante, enclin à sommeiller, mais il est désireux de se

² Alors que beaucoup d'Occidentaux attribuent au système scolaire extrêmement compétitif des Japonais leur succès dans l'innovation, les Japonais, eux, l'attribuent à l'apprentissage et à l'habitude du travail en groupe.

surmonter, de se hausser au-dessus de lui-même comme on peut le voir dans le jeu. L'enfant n'est qu'ambition, désir de grandir et désir de grandeur. C'est cette vérité oubliée qu'il faut redécouvrir. Et aussi qu'il y a du plaisir à apprendre et à triompher de l'épreuve, et qu'à côté du plaisir reçu, il y a un autre plaisir plus aigu, le plaisir conquis.

Conclusion

L'école québécoise est-elle capable de ces changements? Je pense que oui. Tout d'abord grâce à vous, à cause de vous. Le meilleur allié de l'école ne sera plus l'État, mais l'entreprise. Nous avons besoin de vous, et cela vous donne le droit de nous dire comment vous voulez que soient formés les femmes et les hommes qui travailleront chez vous. De plus, vous-mêmes, individuellement, forts de votre expérience de travail et de vie avez le droit de nous dire cela. Car l'école n'est pas d'abord à ceux qui la font, à ceux qui y œuvrent, mais aux citoyens, à vous.

Mais ceux qui y œuvrent sont aussi capables de se renouveler si on leur dit ce qu'on attend d'eux. Et cela malgré le conservatisme connu de la profession enseignante. Je peux témoigner ici, au moins pour le niveau collégial, de l'esprit de renouveau et de l'affinement de la conscience professionnelle de beaucoup de professeurs. Un nombre important d'entre eux sont à la dernière décade de leur activité professionnelle, bien décidés à ce que ces dernières années soient pour eux des années de brasse et non des années de cendre, car ils veulent quitter ce milieu avec une image positive d'eux-mêmes. Mais le renouvellement important du corps enseignant qu'auront à affronter, ces prochaines années, les écoles québécoises, de quelque niveau qu'elles soient, posera le risque d'une hémorragie massive d'expertise professionnelle, mais aussi la chance de la renaissance d'une école à la culture nouvelle.