

# Réflexions sur l'implantation des CEGEP

par Mgr Guy BÉLANGER \*

L'IMPLANTATION des CEGEP nous apparaît maintenant dans son contexte réel:

Elle s'est faite dans un processus « culturel » de remise en question des valeurs morales et religieuses et même d'une désintégration de l'humanisme, marquant enseignants et étudiants.

Nous nous sommes donc retrouvés dans des structures nouvelles, dans une ambiance faisant violence aux traditions scolaires, mais sans l'appui, explicite en tout cas, d'une finalité — *general purpose* —, d'une direction fondamentale donnée à tout cela.

Le projet était « technique », structurel, national, professionnel; mais pour un peuple si habitué aux idéaux, à la métaphysique, si imbu de projections religieuses, si lié à des impératifs moraux, on restait sur son appétit. Je crois que la contestation est plus qu'une recherche démocratique de participation chez plusieurs, elle est le refus d'un vide subit, d'un glissement abrupt dans le pragmatisme social et professionnel, dans l'éducation faite pour donner des consommateurs aux géants de la production, dans le cercle d'une économie froide et sans ouverture sur un au-delà ou un « plus ».

En conséquence, se dessinent pour les CEGEP les impératifs de l'avenir: un humanisme ou des raisons de vivre, et non seulement des idées à la mode qui ne font pas le poids à la longue; un équilibre entre le souci de la formation « professionnelle » — au général comme au professionnel — et celui de la formation humaine, je veux dire: la formation qui consiste à se situer dans la vie, à savoir pourquoi on existe et à apprendre à aimer; une place aux relations humaines entre les individus de différents groupes: administrateurs, professeurs,

---

\* L'auteur, ancien directeur général du Collège de Salaberry-de-Valleyfield, est aujourd'hui évêque du diocèse de Valleyfield.

étudiants et personnel de service, ce qui suppose la solution apportée aux problèmes d'horaires, de locaux congestionnés et d'anonymat, mais ce qui suppose surtout une volonté de se mettre au service des étudiants.

## LE « POUVOIR » DES JEUNES

Nous assistons aussi à une massification accélérée des *teenagers* (17-19), ce qui leur donne un pouvoir financier et un pouvoir social pour l'action de masse.

Or, dans une société de consommation, le pouvoir social des jeunes, à l'exemple de celui des autres groupes, tend vers la participation aux biens de consommation des aînés. Ils veulent augmenter leur pouvoir de dépenser, par l'accroissement de leurs revenus (ex.: les bourses), par l'obtention d'un salaire, d'un travail d'été garanti, etc.

Mais, en même temps, on observe chez plusieurs le besoin de sortir de l'enclave de la consommation, de briser leurs liens avec la logique courte de l'argent et du confort, de tenter une aventure « parallèle » hors des voies tracées par la société.

## UNE RÉVOLUTION CULTURELLE

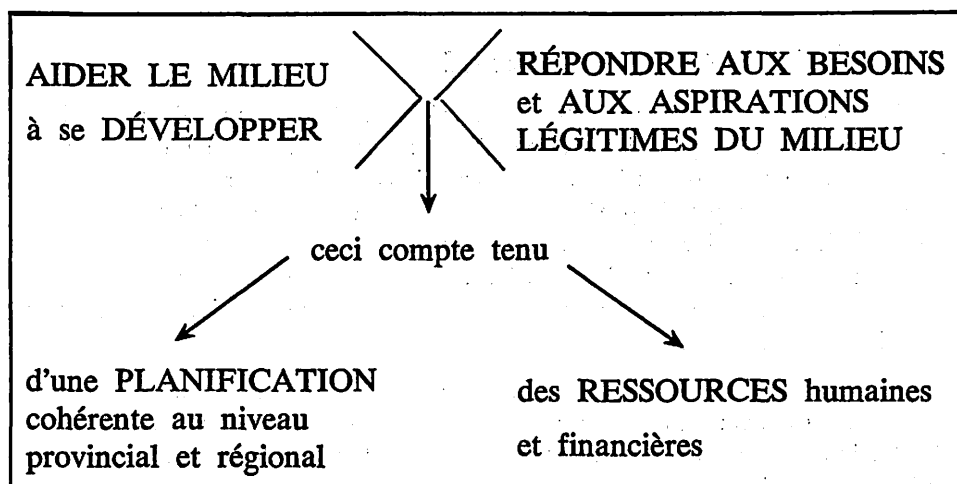
Les promoteurs et les initiateurs de l'opération CEGEP ont fait une véritable révolution culturelle: par l'intégration d'institutions profondément distinctes, par l'unification de traditions privées et de traditions publiques, par la rencontre et l'intégration de groupes de professeurs très variés et d'étudiants dont les préoccupations étaient très diverses, par des programmes nouveaux, par la création d'un réseau où l'enseignement professionnel prenait toute sa place au niveau collégial, par une toute nouvelle conception administrative, par des services aux étudiants nouvellement conçus, etc.

Les conséquences de cela pourrait se résumer ainsi: désespoir des parents et du citoyen moyen durant les premières années que nous avons vécues; désaffection des milieux « traditionnels » à l'égard des nouveaux collèges: associations des anciens, plusieurs corporations professionnelles et plusieurs groupes d'universitaires. On note également une erreur de perspective et une vision partielle de la réalité « CEGEP » de la part des étudiants dont une grosse majorité ne désire que l'accès à l'Université, le malaise du personnel enseignant: crainte de la technologie envahissante chez les professeurs d'humanités, opposition ou indifférence consciente des professeurs de sciences appliquées à l'égard des « théoriciens », souvent plus engagés socialement; coupure assez brutale avec le passé, perte de la mémoire sous l'effet d'une accélération rapide des événements; une avance prise sur le développement économique et industriel et sur la philosophie de ce développement: l'apport des sciences humaines à la préparation du technologue ou du professionnel de demain prépare une génération d'esprits plus sensibles à une échelle des valeurs, à la participation quant aux décisions, et plus enclins à la critique du *statu quo* et à la revendication sociale; on remarque enfin une contribution à la réforme sociale: par la confrontation des valeurs « techniques » et des valeurs « traditionnelles », des groupes « professionnels » correspondants, par l'apport d'ingrédients dynamiques et nouveaux dans la formation, — je veux parler surtout des sciences humaines offertes à tous —, par le décloisonnement des groupes traditionnels d'étudiants, par les exigences posées au marché du travail et aux universités, par l'expérience d'un nouveau pouvoir administratif qui fait une place à la réalité sociale régionale •

# Le CEGEP dans son milieu

par Robert SABOURIN \*

L'APPROCHE que je tente situe le problème du *CEGEP dans son milieu* au niveau de deux préoccupations: les objectifs qu'il entend poursuivre et les moyens de les réaliser.



## RÉPONDRE AUX BESOINS ET AUX ASPIRATIONS LÉGITIMES DU MILIEU

Premier élément du tableau qui ne peut pas se dissocier des autres puisqu'il s'agit de **CONCILIER** les aspirations grandissantes de la population avec la *limite des ressources*.

Il importe d'établir un certain équilibre entre les préoccupations *régionales* et *provinciales* afin de fixer des *priorités* qui tiennent compte des besoins et des exigences de développement de chaque région en regard des ressources financières de l'État.

Il faut développer *des outils* et une mécanique susceptibles de répondre à cet objectif.

---

\* Le présent document a été rédigé par le directeur général du CEGEP de Sherbrooke. Il est un condensé du texte original présenté en février dernier au Colloque de la Fédération des CEGEP.

Avant d'explorer ce premier point, disons un mot sur le phénomène de la décentralisation administrative, car répondre aux besoins et aux aspirations légitimes du milieu qui est une lourde responsabilité pour le collègue présuppose une acquisition de pouvoirs et de possibilités d'action proportionnels.

L'ÈRE du *fonctionnarisme gouvernemental* doit faire place à l'ère du *professionnalisme régional*. Ceci ne peut se réaliser qu'à partir d'une DÉCENTRALISATION véritable de l'administration et des responsabilités inhérentes à ces fonctions. Présentement nous sommes très loin de cette réalité.

## Exemples concrets :

*Les options* — les demandes sont actuellement jugées par des fonctionnaires (ça va changer nous dit-on ?) mais que penser d'une demande préparée par les *professionnels du milieu* (hautement spécialisés) en collaboration avec des organismes provinciaux et *nationaux* (associations professionnelles, etc.) et dont l'acceptation par le Ministère est laissée à la discrétion d'un fonctionnaire, trop souvent anonyme. C'est une prouesse pour un organisme local de trouver les vrais bloqueurs... du système de football gouvernemental.

*Les systèmes de contrôle* — il faut éviter d'être à la merci du *bon vouloir* de certains fonctionnaires qui exigent des choses absolument inacceptables en saine administration, lesquelles ne reposent sur aucune politique gouvernementale ou ministérielle (du moins connue). Exemple: des demandes d'un fonctionnaire, que l'on reçoit un bon matin nous disant qu'il faut qu'on fasse parvenir copies des factures (numéros), des noms de fournisseurs, etc. Quel type de contrôle veut exercer le gouvernement cette année par de telles demandes ? Le comble de l'indécence ç'a été d'en faire une *condition sine qua non* de paiements trimestriels des subventions. À ce moment-là on se demande à quoi servent la mise en scène d'un conseil d'administration et le gigantesque appareil administratif *local*.

*Les approbations budgétaires* — Voici décrit schématiquement comment fonctionnent actuellement les approbations budgétaires: l'équipe professionnelle d'un CEGEP fait une analyse détaillée des besoins de l'enseignement: ceci est critiqué et compressé par l'administration générale (temps requis: 3 mois) et, dans l'espace de 8 heures, tout ceci peut être remis en question et chambardé par 3 ou 4 fonctionnaires dont l'unique mandat est de faire respecter les normes. Encore une fois à quoi sert toute cette mise en scène si l'on peut détruire en 2 heures ce qui a été construit en 2 mois ?

Ne serait-il pas plus valable et surtout plus rentable administrativement de procéder de façon plus logique avec un système semblable au P.P.B.S. ?

1. Faire des projets de développement et d'organisation au niveau local et régional en collaboration avec des conseillers du Ministère;
2. Les discuter et en quelque sorte les négocier avec le Ministère;
3. Au terme d'une entente de principe, les analystes du Ministère peuvent en déduire des coûts approximatifs selon les prévisions à court et à moyen terme;
4. Compte tenu des priorités régionales et provinciales des montants *per capita* sont décidés par le gouvernement.
5. Le collègue part de cette décision pour faire sa programmation en faisant un équilibre le plus judicieux de la masse octroyée par l'État. De cette analyse sort un document qui pourra s'intituler plus justement: les prévisions budgétaires du collègue de...

*Les normes de construction* — En faisant un calcul détaillé du temps requis pour une construction à partir du moment de la décision locale jusqu'au moment de l'entrée des étudiants, nous totalisons un minimum de 180 semaines et une moyenne de 200 semaines, soit 4 ans environ. Rien d'étonnant que la construction réalisée ne réponde plus aux besoins de la demande initiale. Mais tout ceci serait à la limite acceptable malgré les inconvénients indescriptibles que ces longueurs occasionnent puisqu'il faut faire du « temporaire de façon prolongée ». Il reste que les normes édictées ne tiennent pas suffisamment compte de deux facteurs importants:

— l'évolution de l'enseignement et la nécessité de l'expérimentation;

— les gens responsables des coûts de construction et du respect des normes sont des fonctionnaires, tandis que les gens responsables de l'entretien des édifices et des réparations sont des administrateurs locaux. Si pour un édifice de \$1,200,000 il en coûte \$180,000 de plus pour l'administration locale sur une base de 10 ans, pour l'entretien et la réparation, parce que les normes de construction ou les modes de contrôle et de supervision obligeaient à lésiner sur la qualité des matériaux, il apparaît qu'une telle division de responsabilité n'est préjudiciable qu'aux étudiants et aux professeurs et évidemment aux contribuables qui devront payer la différence. Pendant ce temps, les fonctionnaires et les administrateurs locaux s'accusent mutuellement (surtout à mots couverts) d'incompétence, de mauvaise administration quand ce n'est pas de mauvaise foi.

### **Conclusion**

— Quand les responsabilités locales sont trop limitées:

- dans les recherches et les projets;
- dans le développement;
- dans l'analyse des priorités budgétaires

on attend passivement —

- la planification provinciale;
- les décisions gouvernementales;
- les lettres d'autorisation.

Alors que le *support* du Ministère devrait être compris de façon à permettre AU MILIEU de prendre réellement en main ses responsabilités.

C'est le seul moyen d'avoir DANS LE MILIEU, de vrais responsables: créateurs, novateurs, administrateurs et débrouillards (initiatives) qui veulent répondre aux besoins exprimés par le milieu.

## **Quels sont ces besoins ?**

### **EN TERME DE CLIENTÈLE**

1. *Finissants du secondaire* — Une collaboration étroite avec les régionales s'impose pour établir une concordance et une suite logique dans les exigences d'enseignement et dans les systèmes d'évaluation (le dossier de l'étudiant doit donner un profil plus vaste que l'actuel sur ses possibilités et ses ressources). Soulignons ici le problème des secteurs francophone et anglophone au sujet des exigences d'entrée au collégial et à l'université; la solution a été très mal engagée par le ministère de l'Éducation: on a plutôt laissé pourrir une situation dans l'espoir que « le tout » se résorberait et rentrerait dans l'ordre un jour. Depuis 1965, nous avons insisté auprès du Ministère et suggéré des formules qui auraient réalisé plus rapidement un meilleur équilibre entre les deux secteurs.

Cinq ans plus tard, en septembre 1970, nous assisterons encore à une disparité d'exigences (11 ans et 12 ans de scolarité) qui aurait pu être corrigée bien avant aujourd'hui. Je connais trop les anglophones pour croire qu'ils auraient accepté une telle disparité si longtemps si elle avait été à leur désavantage.

2. *Les adultes* — en fonction d'emploi ou en chômage. Ici encore une collaboration très étroite est nécessaire entre le niveau secondaire et le niveau universitaire pour que les services mis à la disposition du public soient plus rentables et évitent une duplication onéreuse. Cette clientèle du collège est aussi importante que la première et même si les structures actuelles, les projets et les développements prévus en font un groupe plus ou moins marginal, un travail de coopération plus intensif entre le secteur enseignement et le secteur main d'œuvre et travail permettra de découvrir les véritables dimensions du problème des adultes.

## EN TERME DE PROGRAMMES

Nous devons offrir des cours, des stages, selon des méthodologies appropriées, qui tiennent compte des besoins et de l'évolution socio-économique du milieu. Dans notre langage usuel nous confondons volontiers programme avec contenu de cours de même que nous rendons équivalent la préparation adéquate avec le *quantum* des renseignements et des informations requis pour franchir l'étape suivante prévue dans le système. Le collège doit être autre chose qu'une « boîte à cours » ou une industrie spécialisée dans la « fabrication à la chaîne » *de diplômés - ayant - réussi - avec - succès - les - examens.*

Certains éléments doivent caractériser les CEGEP au Québec, sinon individuellement, du moins pris dans leur ensemble:

- la politique de la « porte ouverte »;
- la haute spécialisation et l'expérimentation;
- la versatilité et la transférabilité des programmes individuels, base même de la polyvalence.

Les CEGEP ne doivent pas être des « écoles secondaires glorifiées » ni des collèges classiques *new look*. Il faut que la politique du ministère de l'Éducation favorise la souplesse des programmes et permette l'expérimentation qui diminuera d'autant la corrélation entre les programmes actuels et les options à offrir.

## Conclusion de cette première partie :

Le collège comme partie intégrante du milieu socio-économique ne devrait plus être un simple réservoir de CONSOMMATION où les étudiants viennent chercher des aliments préparés à l'avance et plus ou moins indigestes, mais devrait progressivement devenir un réservoir de DÉVELOPPEMENT, où l'étudiant aurait l'occasion de donner sa pleine mesure d'inventions, d'imagination créatrice et de ressources humaines. Il en serait de même d'ailleurs pour le corps professoral. À l'idée statique des programmes traditionnels encore en usage, que l'on a encore trop tendance à confondre avec des « contenus de cours », il faudra substituer l'idée plus dynamique des programmes « personnalisés » permettant à des individus non plus de passer de « gré ou de force » à travers des moules

préfabriqués par des « pseudo-spécialistes de programmes » mais de passer à travers des expériences enrichissantes où la motivation et l'effort personnel seront en relation beaucoup plus étroite qu'ils ne le sont dans le contexte actuel.

De plus, il faut permettre aux jeunes de faire « *l'apprentissage* » d'une véritable participation à la création du monde », i.e. au développement d'une société meilleure... au lieu de les embrigader dans une structure déjà vieillotte, dans un organigramme pensé par des adultes « statiques » préoccupés par la sécurité que leur fournit l'ordre établi.

C'est aux jeunes de 20-30 ans qu'il revient de relever ce défi d'une *société meilleure* parce qu'au lieu de se créer dans leur État respectif un arsenal inépuisable d'armes redoutables ils auront pris ce temps précieux et cette énergie pour discuter, via les satellites de communications, des ressources inépuisables de la nouvelle technologie.

Or, les structures actuelles de l'enseignement sont tellement paralysantes et démodées, malgré l'effervescence du ministère de l'Éducation et de certains organismes d'éducation, qu'une telle gageure n'est réalisable qu'à la condition de faire éclater les cadres traditionnels qui nous étouffent encore et nous empêchent de faire « produire » les génies créateurs, les jeunes de 17-20 ans qui ont beaucoup de ressources que l'état actuel des structures sclérosées ne permet pas de soupçonner.

Ceci n'est pas une incitation à la révolte ou à la contestation globale, ni une négation de tout ordre stable. Il importe plutôt de construire un monde meilleur à coup de volonté et d'énergie au lieu d'éparpiller ses efforts et de gaspiller ses énergies dans un refus global, négatif et sans issue.

Mais la tentation est forte chez les capitalistes du pouvoir, chez les traditionalistes à tendance paternaliste, de regarder avec une certaine distance les réactions d'une jeunesse qui ne veut pas se laisser « embarquer » et de ne pas se « mouiller » les pieds dans le même bain qu'eux.

## **AIDER LE MILIEU À SE DÉVELOPPER**

Le CEGEP peut jouer un double rôle en regard de l'aide qu'il peut apporter au milieu. Le premier et le plus normal est un rôle de collaboration avec les différents organismes susceptibles d'assurer un certain développement socio-économique dans la région, tels que l'université, l'union des cités et villes, le conseil économique régional, les autres secteurs d'activité, santé, travail-main-d'œuvre, agriculture, tourisme et sport, industrie et commerce, etc.

Le second est un rôle supplétif de leadership quant à la formation et au maintien de mécanismes capables de réaliser une planification régionale globale dont le mérite sera d'être l'interlocuteur le mieux qualifié du milieu auprès du gouvernement et des autorités gouvernementales régionales.

Il serait intéressant de faire l'historique de ce deuxième rôle joué par le CEGEP de Sherbrooke dans les Cantons de l'Est. Nous pouvons tout au moins le résumer en soulignant qu'un mois après l'entrée du premier groupe d'étudiants au CEGEP, en septembre 1968, l'équipe de direction se penchait sur l'étude du

marché du travail afin d'être en mesure d'offrir les cours les plus adaptés au marché actuel et éventuel: cette analyse nous amena à la création d'un comité provisoire de planification régionale de l'enseignement. Six mois plus tard, nous avons l'appui formel du ministère de l'Éducation qui encourageait fortement cette initiative; il en fut de même pour l'Office du Plan. En septembre 1969, le comité de planification devenait permanent et commençait à mettre des équipes au travail grâce à la collaboration des autorités des institutions d'enseignement et du bureau régional du ministère de l'Éducation.

Les événements récents nous ont fait brûler des étapes puisque déjà nous avons réussi à réunir autour d'une même table les représentants des principaux secteurs d'activité de la région pour une action commune à l'intérieur du C.R.D. (Conseil régional de développement).

Voici en résumé les hypothèses de départ élaborées par le comité de planification régionale de l'enseignement des Cantons de l'Est.

L'analyse de la situation de l'enseignement au niveau de la région nous amena à poser plusieurs questions pour mettre en évidence les principales dimensions du problème:

## **À quoi peuvent servir la planification et la coordination ?**

Trois éléments parmi plusieurs peuvent faire prendre conscience de la nécessité pour une région encore mal définie de se donner des services qui amélioreraient le rendement et l'efficacité de l'enseignement dans le milieu:

- a) la coordination de l'enseignement à tous les niveaux;
- b) le décroisement de l'enseignement dans le milieu;
- c) le pouvoir d'administration régionale.

a) La coordination de l'enseignement à tous les niveaux, tant au point de vue des objectifs que l'on poursuit que de l'organisation, de l'administration, du régime pédagogique, de l'aménagement et du développement de l'enseignement est devenue aujourd'hui une nécessité. Ceci a pour effet non seulement d'éviter les duplications d'efforts et d'investissements dans les mêmes champs d'action mais surtout de découpler le pouvoir d'action de chacun des organismes d'enseignement en leur offrant des services d'information, d'études et de recherches, d'entraide pour la réalisation de certains objectifs.

b) Le système d'enseignement ne peut plus se cloisonner sur lui-même; il doit s'allier aux autres secteurs de la région. L'enseignement n'a pas à dicter l'orientation socio-économique de la région mais il doit s'insérer dans le milieu afin de jouer un rôle de partenaire avec les représentants des autres secteurs: santé, bien-être, industrie et commerce, tourisme, transport, communications et aménagement du territoire. La cohésion dans l'élaboration de certains projets rendrait la région plus consistante et réaliserait une planification qui inciterait le pouvoir central à une meilleure coordination des objectifs régionaux. Il en serait ainsi par exemple pour des projets d'aménagement et de développement du territoire de la région.

c) Le besoin de cohérence dans le développement d'une région, le caractère arbitraire d'une trop grande centralisation, les possibilités d'utilisation par le



pouvoir central des éléments dynamiques du milieu et des mécanismes déjà en place qui peuvent offrir une garantie de cohésion et de coordination avec le gouvernement à la condition que le partage des responsabilités soit assorti de pouvoirs décisionnels appropriés, voilà quelques-uns des éléments qui militent en faveur de la décentralisation administrative.

## Quelles sont les exigences d'une planification régionale ?

Cette tentative de planification peut se concrétiser autour de certains services que des organismes intéressés peuvent se donner. Pour être rentables et efficaces, ces services requièrent entre autres choses :

- a) la collaboration de plusieurs secteurs;
- b) un bassin de population assez large;
- c) l'appui d'individus qui ont le sens de l'organisation et du *management*.

a) *La collaboration de plusieurs secteurs* — Un mariage réussi suppose une excellente identification des partenaires et le développement de chaque personnalité à travers l'harmonie des objectifs communs. Il n'en saurait être autrement de la participation des divers organismes de l'enseignement et des divers secteurs de la région dans la poursuite d'objectifs complémentaires.

Dans l'élaboration d'une politique de planification, certains principes fondamentaux de la participation doivent être indiqués clairement; mentionnons à titre d'exemples :

- *la nécessité d'une information bien structurée*
- *l'autonomie de chaque organisme participant*
- *l'homogénéité des services et du développement et de l'essor de chaque ville participante.*

Le territoire de la région peut se délimiter selon un désir commun de collaboration et d'échanges qui va se concrétiser dans l'organisation de services susceptibles d'améliorer la qualité de l'enseignement et de décroïsonner le secteur de l'enseignement pour le rendre plus ouvert aux autres secteurs: hospitalier, industriel, touristique et autres.

b) *Un bassin de population assez large* — La définition empirique de la région vient de facteurs qui n'ont pas le caractère de logique absolue mais qui tiennent compte cependant de la réalité du milieu et des possibilités physiques et psychologiques qui le conditionnent.

La délimitation des zones administratives telle que prescrite par le ministère de l'Industrie et du Commerce s'appuie sur des critères très valables que l'on ne peut ignorer. Cependant une planification régionale qui se cloisonnerait dans la zone 5 actuelle manquerait de souffle et s'étiolerait rapidement. Des projets d'envergure qui permettraient à toute la région de se revitaliser nécessitent un plus grand bassin de population et de ressources, l'expérience en ce domaine prouve qu'il est nécessaire d'avoir au départ une population de 600,000 à 700,000 habitants.

Même s'il ne nous appartient pas de changer le contour des régions administratives, nous croyons que des projets comme ceux du secteur de la santé

(hôpitaux et centre médical universitaire) et du secteur de l'enseignement peuvent déborder les limites régionales actuelles et rejoindre d'autres villes qui sont soucieuses d'atteindre les mêmes objectifs.

*c) L'appui de personnes qui ont le sens de l'organisation* — Le gouvernement est conscient qu'il lui faut la collaboration des gens du milieu pour réaliser ses propres objectifs. Dans un tel projet de planification, il faut beaucoup plus que de la bonne volonté et de la disponibilité. Il faut un sens inné de l'organisation et du *management* qui permet d'aller chercher les meilleures ressources du milieu et de l'étranger, de structurer de façon méthodique les objectifs poursuivis pour qu'ils deviennent réalisables dans le temps et dans l'espace, de s'assurer une souplesse telle que seuls les éléments les plus essentiels et les plus valables demeurent cristallisés autour des projets à réaliser.

Le phénomène d'animation du milieu, pour permettre aux gens de mieux être informés et de s'impliquer dans le processus de planification, n'est pas négligeable mais il ne représente qu'une partie du tableau d'ensemble. Ce qui importe ce sont les services rendus effectivement, résultats d'une organisation dynamique nantie de pouvoirs réels.

## **Quels sont les services qui forment un dénominateur commun quant aux besoins prioritaires à combler ?**

Après deux ans de recherche et de discussions avec les représentants de divers organismes de la région, nous sommes arrivés à la conclusion que les principaux services à offrir débordaient largement le secteur enseignement pour rejoindre avec autant d'acuité le secteur santé, bien-être, famille, loisirs et sports, transport, communication, agriculture, etc.

Nous mentionnons trois services pour illustrer cette convergence des besoins:

1. Un service d'information
2. Un centre de télécommunication
3. Un centre de recherche et de développement du territoire.

### **UN SERVICE D'INFORMATION**

Ici je fais référence à une technique complexe qui transcende les mécanismes de transmissions de renseignements pour rejoindre la base même des grandes réalisations. C'est fondamentalement l'organisation d'un processus composé de plusieurs éléments interdépendants:

- 1 — la sensibilisation à une situation donnée;
- 2 — la provocation d'une réaction;
- 3 — l'évaluation de la réaction (sondages, enquêtes, etc.);
- 4 — la capacité de répondre aux exigences de la réaction en termes de cheminement inverse.

À son terme, l'information est un point de départ pour des décisions et des réalisations. Le principal but de ce service est de fournir à la population et aux organismes d'une région, autant qu'aux responsables de l'administration des grands

secteurs d'activité, les outils indispensables pour assurer leur présence et leur participation aux différentes étapes du développement de leur région et des services qui le conditionnent. L'information ainsi comprise *est la base même de la coordination et de la cohésion des efforts pour réaliser un développement normal de la région à partir d'une utilisation rationnelle des ressources humaines et financières.*

## **UN CENTRE DE TÉLÉCOMMUNICATION**

C'est la suite logique du service d'information et son support le plus important. Bien qu'il soit axé sur l'informatique, ce centre fait appel à d'autres services comme la bibliovidéotheque et l'audiovisuel. En résumé il se présente d'une part comme:

- une banque de renseignements;
- une systématisation des données;
- un mécanisme de diffusion;
- un moyen technique de relais et de communication

et d'autre part comme:

- un organisme de production;
- une source de réalisation technique;
- un lieu d'expérimentation.

Il n'est pas un service intégré d'équipement (*hardware*) mais fondamentalement un service d'analyse prospective des méthodes et procédés et de mises au point des ressources (*software*) afin de répondre aux exigences du développement de la région, dans tous ses secteurs d'activité.

## **UN CENTRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

Un tel centre fait appel aux ressources de l'Université qui peut l'administrer et en assurer la cohésion avec les autres secteurs d'activité dont leurs représentants seraient partenaires à titre de membres du conseil d'administration de ce nouvel organisme. Le personnel de ce centre devrait représenter divers services et des départements multidisciplinaires qui seraient en mesure de répondre aux besoins hétérogènes de la population.

Son principal commanditaire devrait être le nouveau C.R.D. (Conseil régional de développement) regroupant des délégués de tous les secteurs d'activité de la région.

Aucun organisme ni aucun secteur d'activité ne peut ignorer l'immense potentiel que représentent de tels services surtout s'ils sont intégrés en vue du développement de toute la région. Dans les Cantons de l'Est, le secteur santé a fait un pas immense dans cette voie, le secteur enseignant s'en rapprochait sensiblement ainsi que les secteurs bien-être-famille, et loisirs et sports. Cette mise en commun de ressources assure une meilleure cohésion des objectifs nécessairement complémentaires par le moyen de services mieux structurés.

Dans un tel contexte l'autonomie des institutions et des organismes devient vite synonyme d'anémie si elle ne s'appuie pas sur le dynamisme de la participation et de la collaboration.

## **COMPTE TENU DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES**

Le problème particulier de notre milieu c'est que l'infrastructure n'était pas prête à recevoir le parachutage de 30 à 40 collèges dans l'espace de 3 ans. Les collèges n'étaient pas prêts en majeure partie à répondre aux objectifs fixés par le Ministère. Le Ministère et le gouvernement en général n'étaient pas prêts à contrôler adéquatement l'implantation et le développement de ce nouveau système et à fournir les outils appropriés.

On ne peut pas nier cependant qu'un travail énorme a été accompli presque à bout de bras et à force de poignets pour répondre à l'avalanche des demandes et à la séquence des autorisations.

Cette affirmation étant faite, il faut revenir aux lacunes que nous venons de signaler, pour qu'à la suite d'une analyse nous puissions envisager les solutions les plus réalistes.

1. *L'infrastructure* nous est apparue assez fragile lorsqu'il a fallu préparer la carte d'implantation des CEGEP; et elle s'est montrée telle lorsque la mission des collèges a fait le tour de la province. Lorsque les comités provisoires locaux rencontraient les membres de la mission, leur dossier était beaucoup plus lourd de promesses que de réalisations. S'il avait fallu baser les recommandations d'implantation sur les ressources physiques et financières ainsi que sur le développement économique de la région, il y aurait eu peu de CEGEP de créés depuis 3 ans. Et pourtant, je persiste à croire que c'est une donnée qu'il n'aurait pas fallu négliger dans les autorisations à accorder. Actuellement, le Québec n'a pas les reins assez solides pour faire vivre 20 CEGEP de façon à leur assurer un développement garantissant un certain prestige. Il en aura au delà de 35 dans quelques mois.

Au moins quatre secteurs d'activité auraient dû être directement impliqués dans la mise sur pied d'un tel réseau:

- l'enseignement;
- les affaires économiques;
- les finances;
- l'industrie et le commerce.

Au moment des prises de décision, le ministre de l'Éducation n'aurait pas été le seul à être brûlé en effigie !

2. *Les collèges n'étaient pas prêts* en majeure partie à répondre aux attentes du Ministère. Encore ici avec la bonne volonté évidente de tout le monde, il a fallu sauver les meubles... et les bâtisses ! Combien de collèges ont dû improviser et agir au meilleur de leur jugement pour répondre aux besoins des étudiants et aux exigences du Ministère.

3. *Le ministère de l'Éducation n'était pas prêt* à fournir toute l'assistance technique qui aurait permis de faire fonctionner ces institutions nouvelles très complexes.

Déjà en mai 1966, lorsque nous avons présenté nos recommandations aux sous-ministres de l'éducation, MM. Arthur Tremblay et Gilles Bergeron, nous

avons insisté sur trois choses que nous considérons de première importance pour assurer un bon départ et surtout le renom de l'enseignement collégial:

- a) une équipe administrative très forte à la direction générale de l'enseignement collégial, dirigée par une personnalité reconnue et faisant autorité;
- b) une personne placée en autorité au Ministère, vraiment intéressée par l'enseignement professionnel et capable d'en assurer la promotion;
- c) un organisme para-gouvernemental d'accréditation qui aurait dicté les critères d'évaluation d'une institution d'enseignement.

Nous pouvons mettre beaucoup de griefs sur le dos de la fonction publique, mais il n'en reste pas moins que les premiers arrêtés-en-conseil pour nommer la première équipe de direction de l'enseignement collégial au Ministère ont été sanctionnés au début d'octobre 1967, un mois après l'ouverture des 12 premiers CEGEP. Inutile de dire que la première année d'opération fut une course pour éteindre les feux.

Les administrateurs du ministère de l'Éducation n'ont pas été à la hauteur de la tâche. Ceux qui auraient eu l'envergure pour réaliser adéquatement les objectifs fixés ont été mis au rancart ou limogés; on comprend qu'ils aient préféré démissionner. Je n'ai rien contre les intellectuels et les universitaires « cérébraux » qui constituent une « pléiade d'artistes invités » au ministère de l'Éducation, mais je préférerais un meilleur dosage de véritables administrateurs.

## **UNE SOLUTION : UNE PLANIFICATION COHÉRENTE AU NIVEAU PROVINCIAL ET RÉGIONAL**

On parle de plus en plus ces jours-ci de planification dans les bureaux du ministère de l'Éducation. Il faut croire que les idées émises à partir d'un colloque du mois de mars 1968 sur la planification régionale devant les présidents et les directeurs généraux ont fait leur chemin.

Ce qui est inquiétant, cependant, c'est que le Ministère semble vouloir se lancer dans une aventure pour laquelle il n'est pas prêt à mettre le temps, les hommes et l'argent, à moins que des postes budgétaires soigneusement cachés nous dévoilent subitement durant la présente session de la législature, des réserves et des ressources qui garantiraient l'efficacité de cette opération. Mais les rentrées de fonds du fédéral nous permettent d'en douter !

La cohérence entre la planification régionale et la planification provinciale suppose plusieurs éléments qui la conditionnent:

1. La cohésion entre les ministères et entre les services à l'intérieur d'un même ministère.
2. La planification à « frais partagés » avec les autres niveaux d'enseignement.
3. La décentralisation administrative.

## **CONCLUSION**

Le ministère de l'Éducation ne peut pas avoir tort mais il peut avoir des faiblesses.

Le danger de la centralisation, c'est qu'une de ces faiblesses devienne congénitale pour tout gouvernement nouveau qui naîtra (par la force d'un fonctionnarisme technocratique) en développant un « super-service » duquel dépendra une masse de plus en plus grande *d'assistés gouvernementaux* qui avant longtemps comprendra tous ceux qui ne font pas partie de l'entreprise privée:

- les assistés sociaux;
- le personnel de la fonction publique;
- le personnel des services publics et para-publics;
- les administrateurs scolaires et autres

qui exécuteront les ordres « d'en haut » et attendront sagement leur chèque de paie.

La tournée que j'ai faite récemment dans la région des Cantons de l'Est m'a convaincu de la nécessité de mettre en garde le gouvernement contre ce danger. Et je m'explique:

Il y a quelques années, il y a eu l'opération 55 pour les régionales, la suite COREPS, le règlement N° 1 et le document d'éducation N° 2, etc.

Toutes ces grandes opérations et ces grands projets étaient marqués au coin de l'enthousiasme, de la collaboration et de la confiance réciproque entre le milieu et le Ministère. Mais il y avait des lacunes sérieuses à l'intérieur du Ministère et, malheureusement, aux yeux de ceux qui en ont subi les contrecoups, elles existent encore:

- manque de planification;
- manque de cohésion entre les services du Ministère;
- retards injustifiés;
- promesses sans lendemain, et j'en passe.

Combien de documents volumineux et de projets sérieux qui dorment encore dans les tiroirs ou sur les tablettes des fonctionnaires (si les nouveaux fonctionnaires faisaient un inventaire, ils feraient des découvertes surprenantes). Simple-ment à titre d'anecdote, je me rappelle la demande qui m'avait été adressée au sujet de l'Institut de Marine du Québec en *décembre 1967*. Candidement, je demande au directeur de l'Institut de Marine de me faire parvenir un rapport sur la situation. Quelle ne fût pas ma surprise lorsqu'il m'apprit que des rapports très élaborés dormaient paisiblement au Ministère et s'accumulaient depuis 1960; il y en avait 6 en tout. J'en fis une synthèse avec des recommandations très explicites: ce fut le 7<sup>e</sup> rapport. Il dort lui aussi par-dessus les autres !

En conséquence, nous avons signalé beaucoup de réticence quant au projet de planification régionale en terme d'effort local pour susciter le dynamisme du milieu. On demeure sceptique et peu confiant que le Ministère donnera suite aux demandes même les plus soigneusement analysées par des équipes de spécialistes du milieu.

Il faudra que le ministère de l'Éducation surmonte cet handicap de taille et il a beaucoup de chemin à parcourir. Je tiens à signaler ici que le milieu scolaire a manifesté quand même beaucoup de disponibilité et d'ouverture au

**dialogue, mais qu'il est beaucoup plus exigeant quant au sérieux des promesses faites par le Ministère.**

**Le ministère de l'Éducation est débordé présentement par le problème du contrôle financier alors que l'accent devrait être mis sur:**

- la planification régionale et la décentralisation administrative;**
- l'analyse du système de taxation;**
- le regroupement des commissions scolaires;**
- le développement de l'enseignement professionnel.**

**Nous fondions beaucoup d'espoir il y a quelques années sur le Conseil supérieur de l'éducation comme « organisme senior de vigilance ». Mais nous nous rendons compte « à l'usure » que l'opposition publique est beaucoup moins structurée pour obliger le ministère de l'Éducation à améliorer de façon notable son système administratif. Il y a toujours les oppositions sporadiques des organismes de pression qui ne sont pas négligeables mais qui se font dans un climat émotif tel qu'il devient difficile de faire la part des choses et d'y trouver un profit réel pour l'évolution dynamique de l'enseignement au Québec.**

**Nous souhaitons, en terminant, que le ministère de l'Éducation fasse une priorité de la planification régionale qui permettra de faire assumer des responsabilités réelles par le MILIEU et plus particulièrement par les CEGEP. Nous sommes encore prêts à faire la preuve de notre collaboration pour le mieux être de l'enseignement au Québec •**