

Rapport de la commission d'enquête sur la communication au Collège de Maisonneuve

En collaboration *

Dans les écoles polyvalentes comme dans les CEGEP un des problèmes majeurs que l'on rencontre c'est celui de la communication entre tous les agents de l'œuvre d'éducation. La taille de ces institutions, le régime pédagogique, les horaires, le style de vie, tout concourt à rendre difficiles les relations entre professeurs, administrateurs et étudiants. Plusieurs personnes et organismes s'emploient à réfléchir sur le phénomène dans le but de le mieux comprendre et de trouver des éléments de solution aux problèmes qui se posent. Nous vous présentons ici les conclusions d'une commission d'enquête mise sur pied au CEGEP de Maisonneuve et qui avait précisément pour mandat d'explorer toute la réalité « communication » dans ce collège montréalais. Nous croyons que les observations, analyses et recommandations de cette commission intéresseront nos lecteurs et pourraient inspirer d'autres maisons d'enseignement désireuses de faire un examen critique de leur propre milieu de vie.

LA RÉDACTION

INTRODUCTION

Rappel historique Objectifs et méthodes de travail

1. La présente Commission, formée à la demande du Directeur général en décembre 1969, n'a commencé à se réunir et à travailler qu'au début de février 1970.

Tripartite, la Commission était formée de cinq étudiants (5) et cinq (5) professeurs nommés par le Directeur général sur proposition de leurs syndicats respectifs,¹ et de quatre (4) membres du personnel non enseignant, en l'occurrence: le secrétaire général, un membre de la Direction des Services pédagogiques et deux membres des Services aux étudiants.

2. Avant de livrer nos principales observations ainsi que quelques recommandations, nous tenons à préciser l'esprit qui a présidé au présent travail, le

* La commission d'enquête était formée des personnes suivantes : Christian Gaven, Guy Lafleur et Jean Denis, professeurs; Louise Graton, Jean La Rue et Jean-Luc Héту, représentants du personnel non enseignant; Robert Rochette, Richard Thomas, Monique Iezzi, Marie-Paule Lavallée et Danièle Denis, étudiants.

1. Pour des raisons qui semblaient plus pratiques qu'idéologiques, le syndicat des étudiants n'a pas présenté de noms. Les étudiants ont donc été cooptés par les autres membres de la commission.

cadre et le « niveau » où nous avons choisi de poser les problèmes et de faire nos recommandations, et, enfin, les motifs qui justifient le choix d'un tel cadre d'analyse et d'un tel type de recommandations.

La Commission avait d'abord reçu mandat de faire enquête sur les conditions et difficultés de la participation au Collège, de recommander, à la lumière de ces études, de nouvelles *règles du jeu* aptes à redéfinir de façon plus adéquate les relations entre les trois groupes qui coexistent au Collège.

Dans un premier temps, la Commission a cru bon de poser avant le problème de la PARTICIPATION, celui de la COMMUNICATION: il s'agissait en effet, avant de définir toute *règle du jeu*, de saisir la physiologie nouvelle du milieu, ses nouveaux modes de relations interpersonnelles, ses réseaux de communications « formels » et « informels ». Décrire les mœurs donc avant que de faire le droit. Cette tâche nous semblait urgente surtout du côté des étudiants, premiers acteurs peut-être de cette transformation du milieu.

Décrire les lignes de forces du milieu quant aux communications avant d'institutionnaliser, de structurer les rapports, les contacts: c'était là l'objectif primordial de la Commission. Cette description devait être axée sur les *étudiants*, quitte à ce que les problèmes de communication propres aux professeurs, au personnel de cadre et aux administrateurs fassent l'objet d'une recherche spécifique ultérieure.

3. Nous avons voulu, *d'une part*, poser le problème dans les termes les plus globaux. Nous avons voulu éviter les analyses de détails et les recommandations cataplasmes qui n'auraient touché que les symptômes d'une transformation ou de malaises plus fondamentaux.

Nous avons cherché, *d'autre part*, à ne pas nous en tenir à de grandes considérations générales sans prise sur la vie quotidienne, sur l'état de choses présent. La tâche était d'autant plus ardue que le milieu étant en pleine transformation, il est difficile d'y cerner autre chose que des tendances, des orientations possibles. D'un milieu naissant, encore inchoatif, il est sans doute impossible de donner une image claire, précise.

4. Notre premier objectif donc a consisté à identifier les *tendances* les plus caractéristiques du milieu quant à ses communications, à ses centres d'intérêt. L'étudiant communique AVEC QUI, OU, QUAND, AUTOUR de QUELS SUJETS ou/et ACTIVITÉS ?

Et aussi, quelles sont les *attentes* de l'étudiant en ce qui concerne la communication, quel sens lui donne-t-il, quelle importance les relations interpersonnelles ont-elles pour lui au Collège ?

5. Notre second objectif, c'était de dégager, à partir de nos observations, les *implications* que le tissu social en voie de formation chez les étudiants peut avoir pour la PARTICIPATION, les relations institutionnalisées avec les groupes professoral et administratif.

6. Il nous a semblé en cours de route que l'un des apports les plus précieux de notre travail pourrait bien être l'identification des grandes alternatives, des principales questions et options devant lesquelles nous placent les transformations du milieu. Souligner les multiples attentes et aspirations qui émergent présentement, montrer en quoi ces diverses aspirations entrent parfois en conflit et rappeler que ce n'est pas en niant des besoins et des nécessités que solution sera apportée aux problèmes, c'est là le troisième objectif qui a guidé notre travail.

7. Pour réaliser notre mandat, nous avons utilisé les moyens suivants:

— Technique de l'observation participante, à partir d'une grille distribuée à une vingtaine de collaborateurs; cette technique visait surtout à prospecter le champ des communications « informelles » dans les locaux communs (cafétéria, vivoirs...);

— Administration d'un sondage d'une soixantaine de questions à l'ensemble de la population étudiante: 750 questionnaires remplis ont été retenus, compilés et analysés;

— Entrevues avec environ 70 « témoins privilégiés »: responsables de « parascos », leaders étudiants, directeurs et membres du personnel de cadre, quelques professeurs et quelques animateurs;

— Enfin, étude, par un spécialiste, de l'environnement, des conditions matérielles (locaux, éclairage, espace, aménagement) et de leur impact sur les relations humaines au Collège.

UN PORTRAIT GLOBAL DU MILIEU SOUS L'ASPECT DES COMMUNICATIONS

Pluralisme et mobilité

8. Le fait principal qui ressort de l'analyse des entrevues et ce, à quelque groupe qu'on ait affaire,

que ce soit des étudiants, des professeurs ou des administrateurs qui parlent — c'est que le milieu se perçoit comme fragmenté en une multitude de petits groupes.

Cette perception s'exprime de plusieurs manières:

- Nostalgie de l'unité et de l'homogénéité du collège classique.
- Insistance sur la pluralité des groupes d'âge au CEGEP, sur la diversité des centres d'intérêt (concentrations), des perspectives d'avenir, sur la diversité des cultures favorisée par la POLYVALENCE.
- Prise de conscience du cloisonnement et du pluralisme des groupes consécutifs à leur grande diversité.

Cette diversité complexe se double du caractère bref du séjour au CEGEP.

9. Le milieu — étudiant ici — n'a donc pas de lui une image unitaire. Il se perçoit comme effrité, cloisonné et anonyme.

« Le milieu n'a pas d'identité collective. Pas de sentiment d'appartenance à un groupe. »

La répétition fréquente de ce constat d'absence d'identité, de sentiment d'appartenance, affirmée tant par les professeurs, les administrateurs que par les étudiants interrogés eux-mêmes, nous semble fort significative.

10. Le milieu se perçoit comme *fragmenté, sans unité*. Cette perception est-elle fondée dans les faits? La question sans doute n'a qu'un intérêt relatif puisque c'est surtout d'après l'image que l'on se fait de soi et des autres que l'on « fonctionne ».

Ce qu'il faut remarquer ici, croyons-nous, c'est, plutôt que la fragmentation du milieu en petits groupes solides fermés sur eux-mêmes, *l'inorganisation* ou la *souplesse* de ces mêmes groupes. Sans doute y a-t-il des cliques, des groupes plus résolument exclusifs: ce n'est pas toutefois la marque dominante du milieu.

Celui-ci se caractériserait plutôt par une *mobilité* très grande. Les groupes se font et se défont, intègrent facilement des « nouveaux ». Ils se constituent souvent à la chaîne (A et B sont ensemble, C qui connaît A se joint à eux; puis D qui connaît C... etc.).

11. Pluralité, diversité, mobilité: ce sont là les caractères d'un milieu fort COMPLEXE dont les

variables, les aspects sont nombreux et difficiles à cerner. Un milieu sans véritable tendance dominante autour de laquelle on pourrait « simplifier » les situations, s'identifier comme groupe.

Le milieu se perçoit donc lui-même comme *informe, sans véritables lignes de forces*. Il n'offre pas une image dynamique, enthousiasmante. Il ne propose présentement aucune tâche collective aux individus (par exemple, dans le passé, la promotion du syndicalisme étudiant, puis la contestation constituèrent de telles propositions). Le milieu étudiant n'a présentement pas de projet majeur comme groupe: il a donc peu d'existence comme collectivité. Ne proposant rien — ou à peu près — aux individus, ceux-ci ne s'engagent pas, sinon dans des activités parcellaires et de façon assez individualiste.

12. D'autres observations vont dans le même sens. Ainsi le sondage montre que le milieu se perçoit comme moins actif qu'il ne l'est en fait: invités à indiquer quel était selon eux le nombre d'étudiants participant aux sports, aux activités socio-culturelles et autres, les étudiants ont en effet avancé des chiffres plus faibles que le taux réel de participation à ces activités.

Il n'y a pas là qu'un manque d'information. Il y a là, croyons-nous, une projection, une évaluation implicite de la vitalité du milieu: le milieu, largement inactif *en fait* quant aux activités parascolaires, se perçoit comme *peu dynamique*.

13. Nous tenons donc là une première chaîne d'observations: l'étudiant perçoit son milieu comme fort diversifié, mobile, peu organisé, peu dynamique, fort complexe. L'étudiant qui veut agir dans ce milieu se trouve face à une réalité dont il est fort difficile d'intégrer les multiples éléments: n'y a-t-il pas trop de données à articuler pour déclencher la mise en marche du milieu?

Quelles implications cela a-t-il pour l'émergence d'un leadership chez les étudiants? Que faire devant la complexité et la mobilité du milieu? N'y a-t-il pas chez les leaders possibles, tendance à « lâcher »? Surtout si l'on tient compte du fait que, l'UGEQ disparue, il ne reste plus de MODÈLE, de cadre, de soutien de l'extérieur à l'action qu'il faudrait mener à l'intérieur. Le leader, actuel ou potentiel, est laissé seul, à lui-même dans son propre milieu. Toute structure d'échange, de collaboration avec les étudiants des autres institutions ayant été abolie, tout en un sens est à reprendre à zéro, et tout seul.

14. Une telle situation, croyons-nous, pose en des termes nouveaux le problème de la PARTICIPATION institutionnalisée des étudiants au CEGEP. Illustrons-le par un phénomène qui est presque devenu un symbole dans notre milieu, celui de la participation des étudiants au Conseil d'administration du Collège.

Il faut bien voir en effet que la représentation étudiante jadis revendiquée au Conseil d'administration s'appuyait sur un double enracinement dans le milieu étudiant:

- 1) *au sein du collège même* où les conditions de vie, la maturation du milieu étudiant rendaient significative et réelle la représentation au Conseil d'administration. Une certaine unité, l'organicité relative du milieu la permettaient.
- 2) *dans l'ensemble de la stratégie étudiante*, dans le réseau de l'action étudiante à l'échelle du Québec. Il devenait en effet significatif pour les étudiants d'avoir des représentants au sein du C.A. puisque c'était assurer la présence dans un milieu donné d'une action étudiante d'ensemble, CONCERTÉE au plan provincial.

Les deux représentants étaient ainsi forts d'une double représentativité: celle du milieu local, celle aussi du milieu étudiant dans son ensemble.

Or, fait primordial, ce double enracinement nous semble compromis présentement.

- 1) Le milieu local, pulvérisé, MOBILE, neuf, repart en quelque sorte de zéro. Il n'est pas « représentable » parce qu'il est inchoatif, sans visage encore... et personne ne se mêle de le représenter !
- 2) À l'échelle du Québec, le milieu étudiant n'a aucune structure d'échange, de relations. Il n'a aucun projet qui le définisse comme groupe.

Les deux représentants sont donc et doublement *sans ancrage*. Faut-il accepter cette représentation comme un compromis? Une expérience provisoire? Nous ne savons trop. Une chose est certaine: cette forme de représentation a été conçue dans un autre contexte sociologique, dans un milieu étudiant qui n'était pas celui qui se constitue aujourd'hui. Faudrait-il s'étonner alors qu'on la prenne peu au sérieux? Et, d'autre part, s'en satisfaire, n'est-ce pas se contenter d'une participation bien « formelle », sans aucune réalité?

15. Nous aimerions conclure cette section par les remarques suivantes:

L'écart se révèle important entre les aspirations d'une bonne partie du milieu et la complexité, la diversité du milieu dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de « passer à l'action ».

Autrement dit, chez l'étudiant de CEGEP le sens critique est fort éveillé mais les moyens d'action sont pauvres et rares. D'où: chez plusieurs, et des plus dynamiques, un sentiment d'impuissance répétée, un retrait pur et simple à l'égard de toute responsabilité sociale. Un étudiant exprimait nettement la conséquence la plus importante de tout cela:

« À force de ne pas pouvoir, on en vient à ne plus vouloir ».

Et nous posons la question: à quelles conditions le milieu éduquera-t-il à autre chose qu'à la passivité et à la démission?

Satisfaction et atmosphère générale

16. L'évaluation d'ensemble — dans le sondage — situe l'atmosphère *entre bonne et médiocre*, légèrement donc vers le pôle *négatif* de l'échelle. Cette légère tendance vers la négative se confirme si l'on observe que 35% des étudiants estiment l'atmosphère générale *médiocre ou mauvaise*, alors que 17% seulement font contreponds par l'évaluation *excellente ou très bonne*. 47% se situent au centre de l'échelle.

17. La cote moyenne de satisfaction indique que le milieu est *moyennement satisfait* du collège. 40% des étudiants se situent au pôle positif quant à la satisfaction, près de 25% au pôle négatif et 35% au centre de l'échelle.

18. Les remarques du paragraphe 16 vont dans le sens de la section précédente: le milieu se perçoit comme plutôt impersonnel, modérément dynamique avec une légère tendance vers la négative. Par contre, cette perception ne s'accompagne pas nécessairement d'une déclaration d'insatisfaction intégrale. D'autres facteurs que l'atmosphère sont estimés dans la satisfaction, qui semblent « contrebalancer l'allure plus négative de l'atmosphère » (qu'on nous passe l'expression!).

19. Il faut souligner: 35% des étudiants estiment l'atmosphère *médiocre ou mauvaise*. C'est beaucoup. On ne peut certes parler de petite minorité. Ce 35%, minoritaire statistiquement, pèse sans doute aussi lourd — sinon plus — dans le milieu que le 65% qui reste.

Notons à ce sujet que les individus n'ont pas tous le même poids spécifique dans la dynamique d'un milieu. Moins nombreux arithmétiquement, certains individus sont plus « denses » du point de vue de la dynamique; leurs idées, leurs initiatives et leurs attitudes pèsent lourd. Ce sont eux qui créent l'image du milieu et qui peuvent mobiliser celui-ci.

20. Il a été mesuré dans le sondage que: plus on participe aux activités parascolaires moins on est satisfait du collège (et la réciproque); il n'y a pas nécessairement là lien de cause à effet mais il y a corrélation à tout le moins. Dans le 35% en effet qui estime l'atmosphère générale *médiocre et mauvaise*, on retrouve plus de gens qui participent aux « parascos ».

Les entrevues avec les étudiants engagés dans les organismes confirment ces mesures: les étudiants interrogés sont fort critiques. Ils élaborent une image plutôt négative du milieu: et, comme leur voix porte plus loin et plus fort, c'est cette image qui est véhiculée, projetée.

21. Ici encore, quelles sont les implications de ces faits pour la vitalité du milieu? Si les étudiants les plus aptes à exercer un leadership ont une perception plutôt négative de l'atmosphère générale, quelles seront leurs attitudes face à la participation, à l'animation du milieu? Pour eux, cela signifie-t-il que le milieu offre peu de possibilités? Si aucun dynamisme n'en émerge — et cela joint à l'absence de modèle d'action collective au plan provincial — les leaders possibles ne seront-ils pas plutôt tentés de tout laisser inorganisé?

22. Nous avons pu ici également déceler une autre chaîne d'observations.

Le milieu se perçoit comme amorphe, complexe, difficile à mettre en branle. Les étudiants engagés sont insatisfaits, ils se découragent devant leur propre impuissance et ils projettent cette impuissance sur l'administration qui devient ainsi la « cause de tous les maux »: on dira alors qu'elle est répressive.

De même, tout effort ou toute proposition de participation venant du personnel de cadre ou du personnel administratif sera perçu négativement:

On pourrait résumer l'attitude dans la formule suivante: « si on ne réussit pas à s'organiser, on ne veut pas se faire organiser par d'autres ».

Lorsqu'on accuse l'administration d'être répressive — nonobstant que cela puisse être vrai, nous réservons là-dessus notre opinion à ce stade-ci — n'en fait-on pas pour une part le symbole, le bouc émissaire de l'incapacité du milieu à s'identifier, à s'organiser lui-même?

23. Nous viendrons plus loin aux attitudes de l'administration. Pour l'instant, nous portons à l'attention des étudiants les quelques remarques qui suivent.

- Tant que les étudiants identifient leurs malaises à la *répression*, ils risquent de ne pas voir les autres facteurs qui expliquent la situation présente. Ils se condamnent du même coup à l'inaction faute de pointer les difficultés réelles, autres qu'une répression ou une forte directivité. Les phénomènes liés à la naissance et à l'émergence d'un nouveau groupe social débordent largement les seules résistances des groupes qui lui préexistent.
- Ce à quoi il faut viser présentement, c'est à identifier la situation, la dynamique du milieu, ses besoins, ses possibilités, c'est à imaginer des formes de relations humaines, d'activités et de réalisations, plutôt que de tout ramener à la **RÉPRESSION**. Nous y insistons parce qu'avec ce mot, c'est tout un milieu qui peut se condamner à l'impuissance, à la fixation, à la stagnation.
- Quelles leçons tirer du constat d'échec que l'on peut faire à propos des trois organisations-clefs chez les étudiants cette année: le syndicat des étudiants, Radio-Maisonneuve et le Trait d'Union? Peut-on, durant encore une autre année, accepter qu'ils apportent si peu au milieu? N'est-ce pas accepter de paralyser, de laisser inemployées bien des énergies disponibles?
- N'y aurait-il pas lieu de voir si les services d'un animateur-conseil ne seraient pas d'un apport précieux auprès des trois organismes ici mentionnés?

24. Nous croyons avoir suffisamment attiré l'attention sur le phénomène principal qui traverse présentement la vie du milieu: pluralisme, diversité, mobilité, complexité, absence de tradition, d'identité, inorganisation collective.

Nous avons également souligné quelques implications de cet état de choses: un tissu social encore lâche, sans consistance, sans direction, ne peut pas, croyons-nous, engendrer un modèle précis de PARTICIPATION des étudiants, fût-il d'intégration, de collaboration ou, au contraire, de contestation.

25. Il est apparu, et il vaut de le noter, que les étudiants de Collège I ont une *légère* tendance à mieux s'accommoder des conditions de vie quotidienne. Les résultats du sondage montrent en effet une perception globale de l'atmosphère du collège plus positive en Collège I, un taux de satisfaction *légèrement* supérieur. De même les étudiants de Collège I semblent s'accommoder mieux que leurs aînés de l'environnement bruyant de la cafétéria et de l'anonymat relatif où ils vivent. Enfin les brèves périodes entre les cours (les dix minutes) semblent jouer un rôle plus important en Collège I pour ce qui est de la prise de contact ou les échanges entre les étudiants.

Nous voyons dans cette facilité d'adaptation à la fois un motif d'espoir et un motif d'inquiétude.

D'une part peut-être, les étudiants de Collège I, issus à peu près tous de grosses écoles secondaires, sont-ils mieux armés pour affronter les situations de gigantisme, de pluralisme et d'anonymat relatif: n'ayant pas connu mieux, la frustration est moindre.

D'autre part, on peut estimer que ces étudiants sont plus aisément satisfaits, moins critiques, moins sensibles aux dimensions sociale et politique de la vie quotidienne.

26. Il nous apparaît primordial pour notre part de faire une place importante dans l'éducation de l'étudiant à la dimension de responsabilité sociale. À l'heure actuelle, la complexité du milieu, plutôt que d'éduquer à sa prise en charge, risque d'éduquer à la démission et par conséquent à l'individualisme. L'étudiant apprend ainsi à vivre en troupeau — il vit en fait dans une « mer de monde » — mais il ne voit pas dans la vie collective l'appel ou l'invitation à une expérience enthousiasmante, à un engagement quelconque. Au moment donc où il serait souhaitable devant une certaine « homogénéisation et enrégimentation des acteurs sociaux » (A. Touraine) de

permettre aux gens d'élaborer des attitudes sociales plus autonomes et responsables, le milieu éducatif risque au contraire d'encourager très tôt un refus, par impuissance, des réalités sociales, des exigences de la vie collective.

27. Il ne s'agit pas de supprimer la complexité, le pluralisme du milieu: pas question de cela! L'exigence d'éducation réside plutôt dans la prise de conscience la plus nette possible de ces difficultés et dans leur affrontement.

Ces phénomènes de *pluralisme*, de *complexité* appartiennent à tel point à notre monde qu'une éducation « honnête » doit au moins se *proposer* de permettre aux étudiants de s'y heurter bien sûr! mais surtout de les analyser et d'en comprendre les exigences au plan de l'action. Autrement, on s'y heurtera mais plutôt que de les affronter vraiment, on lâchera.

Étant donné l'importance de la vie sociale et collective au Collège et son impact sur la formation sociale et politique des étudiants, une attention plus grande devrait être apportée à cette dimension dans l'ensemble des préoccupations d'éducation; et, à côté de la place trop exclusive que tend à prendre la formation purement intellectuelle, savante, il nous semble qu'il faudrait également faire place aux formations sociale, politique et à l'action.

28. Les quelques recommandations qui suivent se situent donc dans cette perspective: *faire du phénomène et du défi posés par la vie actuelle du milieu, un ressort éducatif majeur*. Initier à prendre en charge un milieu malgré que sa complexité, sa diversité invitent à l'attitude contraire.

RECOMMANDATIONS

R-1. Nous recommandons qu'étant donné l'importance de la vie sociale et politique au Collège et son impact sur la formation sociale et politique des étudiants, tous les groupes qui participent de quelque façon à la vie du milieu — Conseil d'administration, Services pédagogiques et Services aux étudiants, départements, organismes étudiants, syndicat des professeurs — procèdent, sous la forme qu'elles trouvent la plus apte, à une réflexion sur ce sujet; qu'elles s'interrogent sur les façons d'apporter une attention plus grande à cette dimension dans l'ensemble des préoccupations d'éducation.

R-2. Nous recommandons que les groupes susmentionnées, après étude de la question, prennent position officiellement sur la place à faire à l'éducation sociale et politique dans les objectifs et finalités du CEGEP et sur les modalités et implications pédagogiques et matérielles d'une telle éducation.

R-3. Nous recommandons pour notre part que plus d'importance soit attachée aux Services aux étudiants et que plus d'attention soit apportée par tous les éducateurs aux types de besoins auxquels les SAE ont pour mission de répondre.

R-4. Nous recommandons que des formes plus personnalisées et plus directes de contact et de recrutement soient expérimentées par les organismes, étudiants ou autres qui sont au service du milieu. Les invitations officielles et globales ou bien semblent peu efficaces, ou bien n'atteignent que les étudiants les plus engagés, laissant dans l'ombre ceux qui auraient le plus besoin d'être rejoints.

R-5. Nous recommandons que dans le secteur parascolaire, des expériences et des activités précises soient offertes aux étudiants : nous pensons ici aux organismes socio-culturels qui favorisent les interactions individuelles, plutôt qu'aux organismes comme Radio-Maisonneuve, le Trait d'Union et le Syndicat des étudiants dont l'impact est d'emblée collectif.

Il nous a semblé que dans le secteur des activités socio-culturelles, tout laisser faire ou imaginer par les étudiants au départ n'était peut-être pas la façon la plus adéquate de favoriser l'identification de soi et du groupe. Il nous a semblé préférable de proposer aux gens des objectifs et des démarches qui, sans être directives, ni trop structurées, offrent au départ une certaine consistance et donnent prise à un engagement qui autrement *s'étale et se perd à se formuler pendant des mois*.

R-6. Nous recommandons, sans vouloir contre-carrer quelque stratégie étudiante ou autre, qu'une attention spéciale soit apportée au lancement, en septembre 1970, des organismes-clefs, soit le Syndicat des étudiants, Radio-Maisonneuve et le Trait d'Union.

Il nous semble hautement souhaitable d'éviter dans ces domaines les lenteurs et les absences dont tout le milieu a souffert cette année. Ces organismes jouent, dans l'animation du Collège, un rôle trop important pour qu'on s'en passe, fût-ce dans la perspective que l'absence de structures et le pourrissement des situations servent à préparer les révolutions futures.

R-7. Nous recommandons dans cet esprit que la Direction des Services aux étudiants et les étudiants concernés examinent la possibilité et l'opportunité d'associer au travail des trois organismes-clefs un animateur-conseil, le statut d'une telle personne-ressource, la possibilité que ces organismes défraient au complet ou en partie son traitement.

LES ÉTUDIANTS ET LES COMMUNICATIONS AU COLLÈGE

Aspects particuliers

Nous avons d'abord caractérisé globalement les tendances du milieu au plan des communications. Nous avons essayé d'évoquer le nouveau tissu social qui se forme et quelques-unes de ses implications.

Il s'agit maintenant d'aller dans le détail et de préciser, pour chacun des groupes en présence, quelques grandes tendances en ce qui a trait aux communications.

Les communications entre étudiants

29. Les contacts, nous l'avons déjà signalé, ont un caractère de souplesse assez marqué. Il y a mobilité et brassage. C'est ce qu'a permis de vérifier l'observation participante.

Cette mobilité n'exclut pas que des petits groupes, ayant une certaine consistance, se retrouvent de façon régulière. Mais, à part quelques noyaux plus fermés que l'on retrouve surtout autour de certains « parascos », ces petits groupes restent assez ouverts et ils intègrent facilement les « nouveaux ».

30. Ces petits groupes se constituent notamment:

- a) autour de la concentration des cours (SOUVENT);
- b) autour d'étudiants qui se connaissent déjà avant d'arriver au Collège (ASSEZ SOUVENT);
- c) à l'occasion des activités parascolaires.
- d) Notons enfin que les rencontres par hasard prennent une importance aussi considérable que les rencontres au sein des « parascos » : ce qui confirme la mobilité et l'ouverture du milieu.

31. On remarque que les étudiants qui ont des amis au collège, et c'est la tendance légèrement dominante, évaluent l'atmosphère du collège de façon plus positive que ceux dont les amis sont principalement à l'extérieur du collège.

32. À noter : la relative faiblesse de la participation aux activités parascolaires, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du collège. Plus de 50% des étudiants ne participent à aucune activité de ce type.

C'est donc dire que pour une forte proportion du milieu, tout un type de préoccupations, d'expériences, se trouve radicalement exclu.

33. De plus, à elles seules, les filles forment les $\frac{2}{3}$ de la totalité des non-participants. Qu'est-ce à dire ? Que les activités présentement offertes auraient surtout un caractère masculin ? Que les filles seraient plus exclusivement centrées, dans l'ensemble, sur les préoccupations « académiques » ? Que le recrutement serait « biaisé » ? Il y a lieu, croyons-nous, d'examiner cette situation de plus près.

34. La mobilité maintes fois mentionnée, nous la retrouvons aussi lorsqu'il s'agit de situer les communications entre étudiants dans le temps et l'espace. Au Collège, on est toujours de passage, pourrions-nous dire. Les temps d'attente, entre deux cours, où l'on ne peut entreprendre un long travail ni une longue conversation, se multiplient. Dans la mesure où l'on doit toutefois rester sur place, on assiste à un phénomène important : l'étudiant passe une forte proportion de sa journée, de sa semaine, dans des lieux de séjour, de passage et dans une sorte d'état de sursis, d'attente où l'on n'entreprend rien de trop sérieux.

Comment remplir ces heures, dont le bloc devient important au total, mais qu'il est difficile de mobiliser à des tâches précises car elles sont dispersées et elles ne coïncident pas ou que peu avec celles de collaborateurs éventuels ?

35. Il faut reconnaître, dans l'ensemble du Collège, l'importance de fait (sinon de droit) des communications et besoins para-académiques nouveaux favorisés par l'organisation même de la polyvalence : trous dans les horaires, heures flottantes, dispersion des cours. Des liens se créent ou peuvent s'établir dans ces *trous* qui peuvent vite constituer une véritable *zone de vie*, la moitié des heures de présence hebdomadaire au collège.

Conséquemment, il faudra explicitement tenir compte dans l'animation de la vie étudiante de l'importance du volume temporel laissé aux communications « informelles » et « mobiles ».

36. Une chose est certaine : les lieux de séjour doivent recevoir une attention particulière. Corridors (eh ! oui), grand et petit vivoirs, cafétéria, deviennent aussi importants que les classes : on y passe presque autant de temps en tout cas. Et il s'y brasse, on s'en doute, des choses tout aussi essentielles. Surtout au plan des échanges, des relations humaines. Il faudrait garantir à cette dimension de la vie de l'étudiant un meilleur environnement, des conditions plus agréables, donc plus favorables. Le vieux principe qui dit que « l'école n'a pas besoin d'être belle » équivaut souvent à dire « qu'elle doit être laide ». Sans tomber dans les dépenses de luxe, nous croyons qu'un environnement plus stimulant, mieux aménagé aurait une fonction éducative non négligeable.

Il n'est pas nécessaire d'être Macluhan pour savoir qu'à sa façon, l'environnement est un message, qu'il véhicule une conception de l'homme, de l'intelligence, de la pédagogie.

Ni les professeurs, ni les étudiants ne sont des purs esprits. Secrètement, les murs, l'éclairage, les couleurs, l'aménagement stimulent l'imagination ou la tuent; ils suscitent ou neutralisent l'enthousiasme; ils favorisent les contacts, les échanges ou au contraire ils invitent à l'individualisme... etc.

Dès lors, les problèmes de l'aménagement prennent une dimension nettement pédagogique et ils devraient être envisagés dans cette perspective. Une attention particulière devrait y être apportée, avec le type nouveau de compétence que cela exige, puisqu'il ne s'agit plus alors de décoration intérieure mais d'aménagement et d'environnement pédagogiques.

D'autre part, il nous semble que la propreté, la « beauté » des locaux n'ont pas à être justifiées, qu'elles ont un pouvoir de détente et que le plus simple respect des « valeurs humaines » exige qu'on y apporte un soin véritable.

37. La classe, le cours restent toutefois, d'après l'étudiant, le lieu privilégié d'échange et de communication. Disons qu'il l'affirme moins comme un constat qu'à titre de souhait. Il souhaiterait qu'autour de la matière, à l'occasion d'une recherche intellectuelle, des contacts plus profonds, de qualité humaine meilleure, s'établissent entre lui et les autres étudiants.

A l'heure actuelle, on semble reconnaître que la qualité d'échanges, de relations humaines en classe est *plutôt pauvre*. Même les méthodes dites actives ne réussissent que difficilement à corriger la situation. Les expériences des étudiants semblent plutôt négatives à cet égard et ils sont méfiants. Pour eux, le travail d'équipe n'aboutit pas souvent et la superficialité du travail intellectuel laisse les gens dans un climat d'oisiveté... qui ne favorise pas les rencontres « en profondeur ». La classe, comme unité de regroupement, a de plus quelque chose de provisoire et d'artificiel qui rend le plus souvent très difficile une véritable expérience ou démarche de groupe. En ce sens, *l'étudiant est amené à vivre de façon plutôt individuelle sinon individualiste sa propre recherche intellectuelle*. Les expériences intellectuelles stimulées par la démarche du groupe restent rares et difficiles dans la mesure où la classe ne constitue pas souvent un groupe à forte cohésion.

38. Nous avons discerné aussi dans le milieu la coexistence d'attentes assez divergentes à l'égard de l'école. Nous pourrions polariser ces divergences ainsi: pour certains, le CEGEP est un *milieu* de travail, ce sont les cours, les apprentissages intellectuels qui sont primordiaux; le reste, relations humaines, activités parascolaires et politiques reste secondaire par rapport à la formation savante. Pour d'autres, le CEGEP est d'abord *milieu de vie*: on y apprend bien sûr, le travail intellectuel en est une composante majeure mais les relations humaines, les activités d'expression, de communication devraient y prendre autant de place.

39. Il nous est apparu également que de façon générale, sous le mot *communication*, les étudiants situaient l'ensemble de leurs besoins d'ordre affectif, qu'ils exprimaient leur désir de relations humaines plus engagées et engageantes.

Or, on l'a vu, ni la classe, ni les activités parascolaires, ni la mobilité du milieu ne facilitent présentement la satisfaction de ces exigences quand même fondamentales.

D'autre part, il nous est apparu que si le CEGEP est effectivement un *milieu de travail*, il devient peut-être de plus en plus aussi un *milieu de vie* (on y a de 20 à 25 heures de cours mais on y est présent 40 heures par semaine). Surgit alors une zone d'attente, de besoins d'une grande ampleur: on exige plus au plan des relations humaines, etc. Prendra-t-on ou non en considération cet ordre de besoins? Si on s'y attaque, quelles énergies faudra-t-il y consacrer? Il nous

semble primordial d'amener cette question à une plus claire conscience, de la débattre et de prendre à son endroit de véritables options.

RECOMMANDATIONS

R-8. Nous recommandons qu'il soit explicitement tenu compte, dans l'animation de la vie étudiante, de l'importance du volume temporel laissé aux communications « informelles » et de l'extension de la transformation des besoins liés à ce nouvel état de fait. Nous pensons précisément en termes de ressources humaines mises à la disposition des étudiants, c'est-à-dire en termes de personnes consacrées à l'animation du milieu.

R-9. Nous recommandons que chaque groupe, plus particulièrement les Services aux étudiants, examine cette situation nouvelle de plus près; qu'on en tire les conséquences pour la définition ultérieure des tâches de chaque groupe et pour la préparation de ses budgets.

R-10. Nous recommandons que l'environnement soit clairement identifié comme variable et facteur important d'éducation et de communication. Qu'en conséquence l'aménagement ne reçoive pas qu'une attention occasionnelle et technique mais qu'il s'inspire de préoccupations pédagogiques; qu'à ce titre, il ne relève pas d'un seul décorateur mais d'une équipe intégrant les services d'un décorateur et d'un pédagogue averti de l'impact pédagogique et interpersonnel de l'environnement.

Les communications entre étudiants et professeurs

40. Les étudiants estiment que les contacts avec les professeurs sont moins fréquents qu'ils ne le sont entre étudiants, mais qu'ils tendent quand même à être plus fréquents que rares.

41. Les étudiants ont de leurs professeurs une perception plutôt positive sur ce point. Ils estiment en effet que si les professeurs n'échangent pas beaucoup de fait, ils sont toutefois aussi intéressés à échanger, à discuter que le sont les étudiants. Les étudiants ne sentent donc pas de barrière, de réticence marquée du côté des professeurs et leur perception des dispositions du corps professoral est somme toute positive.

42. Il faut donc rappeler ici que les attentes portant sur la qualité des relations humaines et des échanges se concentrent fortement sur la classe, le cours.

La classe pose donc au professeur un double défi: celui d'assurer une formation intellectuelle valable, d'une part; mais on lui demande également de susciter dynamisme et enthousiasme autour de la recherche intellectuelle de manière à rendre possible, pour ceux qui le souhaitent, un contact humain de qualité. Globalement, on reconnaît au professeur le désir de relever ce double défi même s'il n'y réussit pas toujours effectivement.

43. Comment se situent les professeurs de leur côté? Disons que là aussi il y a passablement de mobilité, d'hétérogénéité. On se pose beaucoup de questions, notamment sur le type de présence à assurer auprès de l'étudiant. Pour reprendre notre terminologie de la précédente section, les professeurs se demandent s'ils limiteront systématiquement leur apport à la seule formation intellectuelle — celle à laquelle ils sont d'emblée habilités — ou s'ils débordent le cadre pédagogique. En d'autres termes, il y a, à une extrémité de l'échelle, le professeur qui considère le CEGEP comme *milieu de travail* et qui s'interdit toute forme de présence ou d'échange qui déborderait le cadre strictement « académique ». À l'autre bout de l'échelle des attitudes, il y a le professeur qui estime que le CEGEP est aussi, sinon surtout, *milieu de vie*, qu'il doit faire autre chose qu'enseigner, se préoccuper des autres dimensions de la formation, provoquer des rencontres et des échanges personnels, tenir compte de l'importance quantitative croissante des échanges et des groupes informels au Collège. Le professeur doit-il être une personne-ressource compétente à l'intérieur du cours seulement, ou un pédagogue disponible en dehors du cours proprement dit?

44. Ce qu'il nous apparaît important de rappeler ici, ce sont les termes du dilemme qui se pose à l'ensemble du milieu.

Il est clair que, d'une part, les professeurs ont une charge d'enseignement telle qu'elle les occupe pleinement; d'autre part, n'étant pas éducateurs spécialisés, ils ne peuvent mettre, en dehors des cours, de compétence véritablement spécifique au service des étudiants... sinon leur vaste expérience de la vie.

Par contre, les étudiants manifestent des attentes d'ordre affectif, d'engagement; l'éducation sociale et politique, avec travail dans le milieu, est primordiale, on l'a dit.

Qui se préoccupera de cette zone de besoins et d'attentes, si les professeurs ne le peuvent pas, si la Direction des Services aux étudiants ne peut pas mettre

de véritables animateurs au service du milieu? Se contentera-t-on de les oublier, de les nier, s'exposant ainsi à quelque surprenant *retour du refoulé*?

Ce qu'il faut éviter ici, c'est de choisir sans consentir clairement. Nous souhaiterions que les professeurs avant que de se rabattre ou du côté de la seule présence professionnelle, ou d'élargir dans les faits leurs tâches jusqu'à comprendre un travail de *tutorat* ou d'animateur de groupe, nous souhaiterions qu'ils se mettent clairement devant la question: de quoi les étudiants ont-ils besoin? Le CEGEP se préoccupera-t-il de l'intégrité de ces besoins? Ces besoins définis, quelle sera notre tâche à nous? Cela implique-t-il modification, transformation de nos tâches traditionnelles? Si on ne s'en charge pas, qui pourrait le faire?

RECOMMANDATIONS

R-11. Nous recommandons qu'à l'occasion des révisions et prospections préalables à la négociation de la prochaine convention collective, les professeurs redéfinissent les objectifs qu'ils entendent poursuivre comme groupe au CEGEP; que dans cette redéfinition, il soit tenu compte de l'ensemble des besoins exprimés par le milieu — ne pas refuser à priori de considérer les besoins para-académiques! — quoi que l'on décide de faire par la suite.

Il pourrait être examiné par exemple la possibilité de faire place, dans le corps professoral, à des éducateurs spécialisés aptes à répondre à des besoins autres qu'académiques mais dans une perspective demeurant quand même rigoureusement pédagogique.

Les communications entre étudiants et animateurs

45. Les animateurs, ce sont sans doute les responsables de la Pastorale, mais c'est aussi cette partie du personnel des Services aux étudiants qui entre plus immédiatement en contact avec les étudiants dans les « parascos »; responsables des sports, des activités socio-culturelles, des services collectifs aussi peut-être. La définition a ici quelque chose de flottant².

46. Le fait le plus remarquable: les animateurs ne sont connus que de 50% des étudiants³. Ils rejoignent

2. Notons à cet égard une faiblesse du sondage qui hypothèque lourdement la validité des chiffres qui suivent: chez le personnel des SAE, qui est « animateur » et qui est « administrateur »? Il semble que les titulaires des trois derniers postes soient fréquemment perçus comme des « administrateurs » par les étudiants.

3. Avec la réserve faite en (2).

une proportion fort limitée du milieu : 20% environ. Toutefois, avec ce 20%, les contacts sont assez fréquents et ils ont les mêmes caractéristiques que les contacts avec les professeurs. Ils sont perçus positivement.

47. À quoi attribuer la faiblesse des attentes des étudiants à l'égard des animateurs ? Sans doute au fait qu'ils soient peu connus et que ce personnel soit très restreint.

Il nous est apparu qu'en regard de l'évolution et de la vie du milieu, il y avait ici une faille importante: Le CEGEP est abondamment pourvu de professeurs. Mais tout un ordre de besoins, autres qu'intellectuels, nous semble nettement mis en veilleuse ou en tout cas « défavorisé ». Le milieu a besoin d'être dynamisé, animé. Qui le fera ? Quelle place fera-t-on aux éducateurs autres que les professeurs ?

RECOMMANDATIONS

R-12. Nous recommandons que soit étudiée la possibilité de mettre à la disposition des étudiants des animateurs ou éducateurs spécialisés, largement dégagés de toute tâche administrative, et dont le rôle serait d'aider les étudiants à prendre conscience de leurs besoins, de leurs ressources et de celles du milieu.

Les communications entre étudiants et administrateurs

48. 20% seulement des étudiants sont entrés à un moment ou l'autre en contact avec les administrateurs⁴. On ne sera pas surpris de cette faible proportion. Le personnel administratif, cela se trouve confirmé dans les entrevues, chez les étudiants et chez les professeurs, est certes le groupe le plus à part, le plus lointain des trois en présence. Pour la majeure partie des étudiants et des professeurs les « administrateurs », quoiqu'on en parle beaucoup, sont des inconnus. C'est d'ailleurs cette absence de visage identifiable, cette distance, cette impersonnalité (par absence) qui rendent possible toute une activité « imaginaire » sur le compte de l'administration. On peut la charger d'une tâche symbolique d'autant plus lourde qu'elle n'a pas de visage réel bien personnalisé et que souvent ses seules manifestations apparaissent comme de purs diktats dont le sens n'apparaît pas aux étudiants.

4. Encore ici, la fluidité du terme dans le sondage relativise beaucoup la signification de ce chiffre.

49. Les attentes de contacts, de relations plus étroites avec l'administration sont plutôt faibles, sinon négatives dans plusieurs cas.

Que les attentes soient faibles, cela semble dû surtout à ce qu'on ne connaît pas les administrateurs, qu'on les sait peu nombreux, qu'on ne voit pas à quoi il servirait de les contacter. C'est par « fonctionnalisme » ou « réalisme » ici qu'on tient à limiter les communications avec l'administration.

D'autre part, une autre proportion d'étudiants refuse, semble-t-il, par principe, de façon plus agressive, tout contact avec l'administration.

50. Qu'en est-il de la répression ? Étant donné le rôle-clé de ce signifiant sur le dynamisme du milieu, nous avons essayé de préciser quel noyau de problèmes se greffe autour de ce terme.

Nous l'avons mentionné plus haut: il nous apparaît que, pour une part, une forte proportion d'étudiants projette sur l'administration son impuissance à organiser et à animer le milieu. On en fait la cause de ses difficultés, substituant ainsi à la responsabilité réelle un alibi vraisemblable.

Ce phénomène de projection, de déplacement ne fait que compliquer les relations entre groupes. Peut-on l'empêcher ? Tant que l'administration n'aura pas été désinvestie de cette fonction symbolique, tant qu'elle n'aura pas fait disparaître ce qui, dans sa façon d'être, d'agir, de communiquer, donne prise à l'identification: impuissance — répression — administration, la communication autour d'un travail, de la définition d'objectifs communs sera-t-elle possible ?

51. Il est apparu dans les entrevues, et ce chez les étudiants comme chez les professeurs, que dans les rares contacts qu'ils ont avec les autres groupes, les administrateurs sont perçus comme affichant une certaine raideur ou une certaine impatience. Une telle raideur, une telle impatience, on le sent bien, favorisent l'identification au pouvoir répressif.

N'y aurait-il pas des façons de gérer, de poser ou de rappeler des contraintes, de « fonctionnaliser », autres que sous le visage de l'impératif administratif catégorique qui a l'allure de l'arbitraire, de l'injustifié, du non-sens pour celui qui y est soumis ?

Le défi posé à l'administration, c'est d'être à la fois efficace et éducatrice: de gérer rationnellement l'institution mais aussi de voir à ce que ses décisions

ou mesures de gestion *aient un sens* pour ceux qu'elles touchent; qu'elles leur soient expliquées, donc justifiées, qu'elles soient débattues... etc. L'absurde n'a jamais été facteur de motivation très forte. Or bien des mesures apparaissent telles parce qu'elles demeurent simplement inexpliquées, qu'elles ne sont jamais débattues.

52. Si d'une part, bien des étudiants réduisent caricaturalement l'image des administrateurs, on peut se demander si, d'autre part, plusieurs administrateurs n'ont pas tendance, sous prétexte d'efficacité et de fonctionnalité, à réduire les besoins des étudiants.

Nous avons assez souligné en quoi, selon nous, la formation sociale et politique, l'attention à la qualité des relations humaines représentent des appels éducatifs importants.

Nous ne prôtons aucune solution. Nous indiquons seulement qu'il est trop tôt encore au CEGEP pour opposer une fin de non-recevoir à des besoins étudiants qu'on ne s'est pas encore donné la peine d'identifier.

Ce n'est pas en niant et méconnaissant des besoins qu'on est efficace: c'est d'abord en les circonscrivant, en précisant leur impact sur les besoins auxquels on répond présentement. On décide ensuite s'il y a lieu ou non de s'en charger. Et, à ceux qui considèrent que le CEGEP doit fonctionner comme une bonne entreprise, nous rappellerons que l'objectif de celle-ci, c'est: « le meilleur rendement au plus bas coût ». D'ordinaire on s'attache à bien définir en quoi consiste le plus bas coût. Il faudrait aussi prêter plus d'attention à la première partie de l'énoncé, souvent négligée, et définir les objectifs visés par le CEGEP, les conditions et le contenu d'un « meilleur rendement ».

53. Nous nous permettons de déduire quelques principes à partir des considérations que nous venons d'énoncer.

- En milieu scolaire, comme dans tout autre milieu sans doute, l'argument d'autorité comme première forme de justification doit être systématiquement évité au profit d'une démarche compréhensive.
- Toute décision administrative, en plus d'être communiquée, devrait être expliquée, circonstanciée.
- Un effort devrait être fait pour présenter un visage objectif qui rende impossible — ou moins facile — l'identification au principe répressif.

La tendance du milieu, c'est d'affirmer que l'administration est à tout le moins *directive*, exigeante. Mais ce n'est pas cela qui joue le plus en sa défaveur: c'est plutôt une certaine attitude distante, casanière, parfois cavalière à l'égard des professeurs comme des étudiants, des fins de non-recevoir hâtives. On trouverait ainsi que ce sont moins les mesures administratives qui sont mises en cause qu'un certain esprit, une certaine conception des relations humaines entre administrateurs et administrés.

C'est cet esprit plutôt que les mesures de gestion elles-mêmes qui donne prise à l'identification à la répression.

Nous ne le cachons pas: c'est une *conversion* que nous souhaitons là. Une conversion à des attitudes plus accueillantes et disponibles d'une part, à plus d'imagination d'autre part, pour créer une administration scolaire qui se caractérise par sa capacité à tenir compte de la spécificité du milieu qu'elle gère.

Autrement, il peut être vrai que l'administration soit autoritariste sinon répressive et qu'elle devienne le visage, le représentant proche, local, d'un système politico-social que beaucoup, des plus jeunes surtout, trouvent absurde.

54. Nous croyons nécessaire qu'à tous les paliers de l'administration, une attention soit apportée au style et à l'esprit des communications avec les étudiants et avec les professeurs. Qu'autant de rationalité soit mise dans la façon de communiquer, de faire part de nouvelles mesures ou options administratives qu'on en met à fabriquer ces mêmes mesures. Qu'on les soumette de façon ouverte à l'attention de la population collégiale et à leurs critiques, de manière à ce que les « administrés » puissent eux aussi faire une démarche rationnelle à leurs propos.

Les attitudes irrationnelles que nous avons parfois rencontrées chez les étudiants nous ont semblé quelquefois fondées sur le refus de certains responsables à faire appel à la *raison des gens* (par exemple, on use d'arguments d'autorité ou d'impératifs catégoriques). Il y a là un problème délicat sans doute, c'est pourquoi nous insistons: il y a des façons irrationnelles de communiquer ou de faire accepter des mesures dites rationnelles: ce sont celles-là qui nourrissent les images de répression ou mieux, sa réalité même...

RECOMMANDATIONS

R-13. Nous recommandons que les activités et décisions du Conseil d'administration comme des Directions soient mieux diffusées auprès des étudiants. Pour ce faire, nous proposons la tenue de conférences de presse bi-mensuelles données à tour de rôle par des représentants de la Direction générale, de la Direction des Services pédagogiques et de la Direction des Services aux étudiants et des trois Comités de régie de la maison. On convierait tous les intéressés à ces conférences de presse, par des modes de publicité adéquats.

Avenir de la commission:

55. À plusieurs reprises, les membres de la Commission ont ressenti la lourdeur de cette structure de travail, et ce, en dépit du fait qu'ils aient eux-mêmes veillé à se doter de mécanismes de fonctionnement en apparence souples et mobiles. Les raisons qui affleurent le plus spontanément à l'esprit sont les suivantes : lourdeur issue de la taille elle-même de la Commission (14 membres); surcharge professionnelle des membres; impossibilité pratique de se libérer en même temps; ce qui nous amenait à nous réunir à des moments peu indiqués (ex.: le vendredi soir).

À cette difficulté liée à la structure même de notre groupe de travail, se joint la difficulté, à notre avis plus déterminante, d'assumer une démarche du type de celle qui était évoquée dans la formulation immédiate de notre mandat, à savoir: « définir les conditions d'exercice de la participation et les règles du jeu qui devraient présider aux relations entre les trois groupes au Collège ».

Cette entreprise de définition implique d'une part que le milieu présente certaines caractéristiques de stabilité et d'encadrement et, d'autre part, que nous possédions une connaissance assez précise de ces caractéristiques. Ces deux conditions, cela devient évident au terme du présent rapport, il s'en faut de beaucoup qu'elles soient réunies présentement.

RECOMMANDATIONS

R-14. Pour ces raisons, nous recommandons que le mandat de la présente Commission ne soit pas prolongé.

56. Il reste cependant que notre démarche nous a sensibilisés à des problèmes et à des exigences que nous accepterions difficilement de voir retomber dans l'ombre, après la remise de notre rapport. C'est pourquoi nous voyons la nécessité de confier à une équipe bien précise un **mandat de vigilance** sur les points de sensibilité que nous avons dégagés dans notre recherche.

Cette équipe aurait, en gros, la responsabilité suivante: suivre l'évolution des communications dans le milieu, déceler les blocages, les attentes qui se font jour, débloquer les projets qu'on tarde à réaliser, rappeler aux groupes concernés les principales recommandations du présent rapport, en stimuler à l'occasion la mise en œuvre.

Cette équipe demeurerait en liaison constante avec le Directeur général.

RECOMMANDATIONS

R-15. Nous recommandons dans cet esprit la création d'une équipe de vigilance formée de six (6) personnes: 3 étudiants, 2 professeurs et un membre de l'administration. Cette équipe verra elle-même à préciser ses mécanismes de fonctionnement et son mandat, à la lumière des considérations qui précèdent immédiatement et dans l'esprit de l'ensemble du rapport.

R-16. Enfin, en ce qui a trait à la diffusion du présent rapport, nous recommandons au Directeur général qu'il en remette un exemplaire à ses trois principaux collaborateurs (Directeur des Services aux étudiants, Directeur des Services pédagogiques et Secrétaire général) et que des membres de la commission puissent rencontrer ce groupe pour commenter brièvement le rapport et répondre à des questions, s'il y a lieu.

Nous recommandons aussi au Directeur général qu'il rencontre les représentants des organismes suivants: Trait d'Union, Radio-Maisonneuve et Syndicat des étudiants, pour échanger avec eux sur la teneur générale du rapport et aussi sur les parties qui concernent plus spécialement chacun de ces groupes; cette rencontre pourra se faire avec le Directeur des Services aux étudiants si le Directeur général le juge opportun.

R-17. Nous recommandons qu'une version abrégée du rapport soit préparée et diffusée largement dans l'ensemble du collège •