

*un modèle en voie de réalisation*

# le collège Saguenay-Lac Saint-Jean

par Pierre-Paul ASSELIN\*

L'auteur n'a pas voulu alourdir ces pages avec de multiples renvois à une abondante documentation qu'il a recueillie sur le processus de la régionalisation au Saguenay-Lac St-Jean. Ces documents sont conservés au CADRE et au CEGEP régional Saguenay-Lac Saint-Jean. Ils sont accessibles à tous ceux qui aimeraient les consulter. À la narration des faits relatifs à l'étude et à l'implantation de la régionalisation au Saguenay-Lac Saint-Jean l'auteur joint, en conclusion, des observations personnelles: il ne prétend pas qu'elles soient totalement objectives, ni qu'elles disent le dernier mot sur la question. Elles veulent seulement inviter à la réflexion.

## 1- Les antécédents de la régionalisation

Juillet 1967 marquait la naissance des premiers CEGEP. La région en vit apparaître deux du même coup: celui de Jonquière et celui de Chicoutimi, situés à dix milles de distance l'un de l'autre.

Le secteur du Lac Saint-Jean lui, possédait deux jeunes collèges privés, à Alma et à Roberval respectivement. Dans les circonstances, ces deux institutions n'étaient guère en mesure de répondre aux besoins de la population. Aussi, le Collège de Roberval ferma-t-il bientôt ses portes. On comprend dès lors l'insatisfaction qui a régné et qui n'a cessé de grandir, du côté du Lac Saint-Jean, à compter de 1967.

Dès 1968, un comité d'étude s'est mis au travail pour l'implantation d'un CEGEP au Lac Saint-Jean. Le comité a produit un rapport bien étoffé, et une de ses recommandations situait le futur CEGEP à Saint-Félicien. Sur cette question du site, le secteur

est resté divisé: le Haut Lac Saint-Jean, avec Saint-Félicien comme centre, et le Bas Lac Saint-Jean, avec Alma.

En novembre 1969, les représentants du Haut Lac Saint-Jean rencontrèrent la direction du Collège de Jonquière pour discuter de la possibilité pour le CEGEP d'ouvrir une succursale à Saint-Félicien. Les conclusions furent positives.

Un document a été préparé en coopération et adressé à la Direction générale de l'enseignement collégial (DIGEC) en février 1970. Les tractations avec le Ministère se sont poursuivies jusqu'à la fin de mai et dans un climat plutôt tendu à certaines heures, avec l'entrée dans la course d'Alma. Elles aboutirent, au début de juin, à la décision suivante du ministre de l'Éducation, M. Guy St-Pierre: désignation de la région Saguenay-Lac Saint-Jean pour mener une expérience pilote de régionalisation; mise en marche du travail en septembre 1970. Les avantages entrevus dans le document étaient les suivants:

a) Une seule administration, financière et pédagogique, avec un personnel compétent et déjà assez bien rodé.

---

\* L'auteur est responsable de la Planification, Collège Saguenay-Lac Saint-Jean, Campus de Jonquière

- b) Un corps professoral qualifié et des possibilités accrues de recruter, en nombre suffisant, des professeurs compétents. En conséquence, un enseignement de qualité supérieure.
- c) Les cours du secteur général, dans une large mesure, et même un certain nombre, du secteur professionnel, se donneraient à Saint-Félicien.
- d) Le secteur professionnel jouirait immédiatement de tous les avantages du Collège: variété d'options et de spécialités, équipements, locaux, etc.
- e) Les mêmes avantages financiers seraient offerts à tous les étudiants des deux campus du Collège. Ce qui signifierait: subventions spéciales (subventions plus élevées, mais qui resteraient dans les limites permises par la Loi) accordées sous forme de bourses et prêts à ceux du secteur Lac Saint-Jean qui logeraient à Jonquière.
- f) Économies considérables et réelles, croyons-nous, réalisées par le Ministère, comparativement aux coûts d'investissements en édifices et équipements et au coût d'opération d'une institution nouvelle et autonome.

## II-Le Comité d'étude sur la régionalisation (novembre 1970 - juin 1971)

Au cours de l'été 1970 et de la première moitié de l'automne, la question n'a guère progressé, si ce n'est un échange de lettres entre le Conseil régional de développement (CRD) et le ministre de l'Éducation, relatif à une représentation de cet organisme dans le Comité qui ferait l'étude de la régionalisation. Durant cette période également, le responsable de la Planification au CEGEP de Jonquière a préparé un bref document de réflexion et de travail sur la régionalisation, ses avantages et ses modalités éventuelles.

Finalement, le ministre de l'Éducation, dans une lettre datée du six novembre, annonçait la nomination de M. Jean-Marie Couët comme président du Comité d'étude sur la régionalisation et désignait les membres du Comité: deux représentants de chacune des institutions collégiales existantes, à savoir, le président et le directeur général des Collèges de Chicoutimi, de Jonquière et d'Alma. La région du Haut Lac Saint-Jean avait aussi sa représentation: deux membres du Comité d'étude sur l'implantation d'un troisième collège d'enseignement général et professionnel au Saguenay - Lac Saint-Jean.

Le choix du président était heureux, excellent même, et il reçut l'approbation générale. M. Couët était secrétaire de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) régionale depuis au-delà de vingt ans, il s'était toujours intéressé de très près à l'éducation, il avait été membre du Conseil supérieur de l'Éducation et,

surtout, il connaissait très bien la région: ses richesses matérielles et humaines, le dynamisme qui l'anime, mais aussi les forces qui opposent différents groupes, différents secteurs et ne favorisent guère son unité.

Le Comité s'est mis au travail au rythme minimum de deux rencontres par mois, d'une durée d'une journée. Le président a consacré une large partie de son temps à l'exécution du mandat qui lui fut confié par le ministre de l'Éducation. Un point paraît assez évident toutefois: les délais accordés au Comité pour son travail étaient fort brefs, pour ne pas dire trop brefs, le rapport devant être terminé le 30 avril 1971. Comment, à l'intérieur de ces limites étroites, procéder à une consultation sérieuse à la base, dans le monde de l'éducation, comme dans le monde profane des divers organismes socio-culturels et économiques?... Le président a fait la tournée des institutions collégiales existantes, y rencontrant surtout les cadres, la direction. A ma connaissance, je ne sache pas qu'il ait fait dans ces institutions, de larges consultations auprès des professeurs, des étudiants, du personnel impliqué; qu'il en ait également fait dans le milieu, en dehors des collèges.

Le rapport a été préparé et remis à temps. Les deux représentants du Collège d'Alma ne crurent pas bon d'y souscrire et préparèrent un rapport minoritaire. Ce dernier se dissociait d'abord «des positions prises à la table de régionalisation» et rejetait «catégoriquement la structure d'un CEGEP régional avec quatre campus.» Les raisons apportées se résument, en gros, à ceci: les recommandations du Rapport Couët reposent «sur une unité régionale purement factice et factuelle;» la régionalisation qu'il préconise se fera à l'avantage du Saguenay (Jonquière et Chicoutimi) et au détriment du secteur Lac Saint-Jean.

Dès le début de mai, les deux rapports étaient présentés au ministre Guy St-Pierre. Le trois juin, ce dernier annonçait, dans une déclaration à l'Assemblée nationale, qu'il approuvait les recommandations du Rapport majoritaire (rapport Couët) sur la régionalisation de l'enseignement collégial au Saguenay - Lac Saint-Jean et qu'on devait se préparer pour mettre le tout en opération avec l'année scolaire 1971-1972.

## III- L'implantation: (juillet 1971 - juin 1972)

Le mois de juin a passé, sans autre nouvelle du côté de Québec. Les derniers jours de juin, le Ministre confirmait sa première déclaration en des termes légèrement différents, mais qui ne changeaient rien à son attitude fondamentale: *la régionalisation était décidée.*

Entre les deux déclarations, les CEGEP de Chicoutimi et de Jonquière passaient des résolutions visant

à approuver le principe de la régionalisation et les recommandations du rapport Couët. Ils se disaient, en conséquence, prêts à se départir de leur incorporation légale, le moment venu, sous toute réserve, cependant, des modalités que prendrait la régionalisation. Ils voulaient se donner du recul, pour l'étudier, pour en voir les diverses implications avant de poser des gestes irréversibles.

Disons, en passant, que les journaux locaux n'ont pas salué avec enthousiasme, la déclaration du Ministre de régionaliser l'enseignement collégial. Au contraire, ils se sont demandé ce que des CEGEP bien constitués, comme Jonquière et Chicoutimi, pouvaient en retirer? Le Lac Saint-Jean y gagnait, sans doute, mais pas le Saguenay. Sans m'aventurer dans une analyse détaillée de la presse locale, j'indiquerai quelques jalons.

*Le Réveil* de Jonquière sonne le premier l'alarme avec trois éditoriaux de son directeur, le Dr Henri Vaillancourt, en date des 8, 15 et 29 juin 1971. C'est une contestation du Rapport Couët. L'auteur s'étonne deux semaines après la parution du Rapport Couët du silence presque total de la presse régionale, et il ajoute: «Pourtant, c'est une décision lourde d'implications qui risquent d'engendrer la pagaille générale au niveau des CEGEP déjà fort controversés.»

Le même journal, en date du 21 août, rapporte une entrevue de M. Marcel Collard, journaliste, avec M. Roland Gauthier, directeur général du CEGEP de Chicoutimi. Le titre est significatif: «Régionalisation: le Collège de Chicoutimi veut éviter les écueils qui ont marqué les débuts des CEGEP.» Quelques déclarations de M. Gauthier contenues dans cette page: «Je m'interroge à savoir si le ministère de l'Éducation n'aurait pas dû d'abord commencer par inciter les parties à se rencontrer pour discuter de points précis avant d'imposer une régionalisation totale.» «Nous ne voulons pas une régionalisation inconditionnelle. Chicoutimi et Jonquière partent perdants au profit d'Alma et de Saint-Félicien où tout reste à faire.»

Du côté du Lac Saint-Jean, Alma a mené campagne contre la régionalisation proposée par le Rapport Couët, appuyée par l'hebdo «Le Lac Saint-Jean» qui publiait le 30 juin, un dossier de huit pages, intitulé: «L'heure du choix.» *Le Soleil* des 2, 3 et 6 juillet, en particulier, fait écho de cet en-tête.

Deux problèmes ont retenu l'attention au cours de l'été. Le Collège d'Alma a poursuivi sa lutte d'opposition au rapport Couët jusqu'à la fin d'août. De guerre lasse, enfin, il baissa pavillon et entra honnêtement dans l'opération régionalisation. Le Campus de Saint-Félicien qui partait de zéro, où tout était à bâtir, se trouvait dans l'impossibilité de faire quoi que ce soit aussi longtemps que l'arrêté en Conseil

créant officiellement le Collège régional n'était pas passé. Il se fit attendre jusqu'à la fin d'août. Le CEGEP de Jonquière, qui entretenait depuis au-delà d'un an déjà des relations étroites avec Saint-Félicien, vint à sa rescousse. Avec l'autorisation du Ministère, il endossa les dépenses nécessaires à l'opération démarrage du Campus Saint-Félicien. Les budgets d'implantation sont de l'ordre de \$1,000,000, répartis comme suit:

*Campus St-Félicien:*

Immobilisation: \$518,000.  
Opération: \$372,000.

*Collège régional:*

Immobilisation et opération: \$200,000.

Ces chiffres cernent de près la réalité, sans être un bilan officiel.

En fin de vacances, le 25 août exactement, l'arrêté en Conseil 2989 constituait juridiquement le CEGEP régional Saguenay - Lac Saint-Jean avec siège social à Arvida, et nommait les premiers directeurs. Signalons, au passage, que la nouvelle entité légale a été créée selon la loi cadre des Collèges d'enseignement général et professionnel, pensée et élaborée pour habiliter des institutions locales. La phase véritable de l'implantation du CEGEP régional Saguenay - Lac Saint-Jean avec ses quatre Campus, commençait.

Le site du siège social à Arvida, recommandé par le rapport Couët lui-même, voulait signifier que la régionalisation n'impliquait pas l'influence prépondérante d'un CEGEP déjà existant. La Cité de l'Aluminium se présentait comme un heureux compromis, située qu'elle est à égale distance de Chicoutimi et de Jonquière.

Le premier directeur général, M. Paul-Arthur Fortin, ex-directeur général du CEGEP de Jonquière, entra en fonction au cours du mois d'octobre. Son choix ne suscita aucune opposition: on lui reconnaissait les qualités requises pour mener à terme la tâche d'implantation et puis... le CEGEP de Jonquière, la direction s'entend, n'avait-elle pas été la plus compromise, jusqu'alors, dans l'entreprise de la régionalisation?...

Un des premiers gestes du directeur général fut la formation d'un Comité de régie avec les quatre directeurs de Campus, dans le but de dialoguer ensemble, d'envisager ensemble le problème global de la régionalisation, de scruter les diverses modalités d'implantation et de fixer les étapes de réalisation... Le Comité de régie, organisme consultatif, a joué à ce jour et continue de jouer un rôle d'une très grande importance: il est un lieu de rencontre des premiers intéressés; un centre de réflexion en commun sur les

questions impliquées dans la régionalisation; un laboratoire où s'élaborent les grandes politiques et orientations qui font l'objet des décisions du Conseil d'administration.

Il faut dire ici que le groupe qui s'est mis le premier au travail et d'une façon ordonnée sur tout ce qui concerne les modalités d'implantation, est l'équipe du CEGEP de Chicoutimi. Dès juin 1971, alors qu'ils approuvaient les recommandations du rapport Couët, ils avaient constitué un organisme composé d'étudiants, d'administrateurs, de professeurs et de parents pour faire une étude approfondie de tous les aspects de la question. Leur travail s'est poursuivi au cours de l'automne.

A Jonquière, le démarrage a été plus lent. On ne peut pas dire qu'en septembre et octobre le personnel du Collège, dans son ensemble, était vraiment sensibilisé à la régionalisation. Il serait superflu d'en analyser ici les causes, mais le fait demeure.

Un des problèmes urgents à aborder pour le directeur général avec le Comité de régie était celui de la centralisation, ou encore de la régionalisation des admissions pour la prochaine année scolaire. Registraires, directeurs des services pédagogiques et autres impliqués dans la question des admissions se sont mis à l'oeuvre pour trouver une solution acceptable et avantageuse. Ils sont arrivés à une formule qui paraît heureuse: centralisation à Arvida des demandes d'admission qui reçoivent là un premier filtrage et sont acheminées ensuite vers les Campus qui décident, en définitive, de l'acceptation ou du refus d'un candidat. On a réussi, de plus, à se mettre d'accord au cours de l'année sur des normes-limites d'admission. Un responsable régional des admissions est entré en fonction en novembre. Avec une équipe formée de délégués des Campus, il a préparé la documentation écrite, audio et vidéo en vue de la publicité et de la visite dans les écoles secondaires.

Dans le même temps, il y eut rencontres avec la DIGEC qui faisait connaître sa perception de la régionalisation et qui la traduisait concrètement dans un projet de structures. Ce qui frappait dans l'organigramme de la DIGEC, c'était la tendance centralisatrice injectée au départ et d'en haut à la régionalisation. Déjà, aux plans régional et local, on pensait l'implantation en termes plus décentralisateurs, plus respectueux des autonomies locales. C'est donc à partir de là, et d'un projet de règlement numéro I élaboré par l'administration régionale, qu'il a été convenu d'une période de consultation dans les divers Campus; période qui s'étendrait jusqu'à la mi-décembre. Cette consultation couvrirait

tout le champ des modalités d'implantation: structures, partage des pouvoirs, autonomie des Campus, transfert du personnel, etc.

A ce moment, les Campus étaient sensibilisés aux principaux problèmes que posait la régionalisation et ils se sont mis intensément au travail ou l'ont poursuivi avec une ardeur renouvelée. Une abondante documentation en témoigne. A la lecture de ces pièces, on se rend vite compte de l'émergence de deux questions vitales. D'abord, celle de l'identité de chaque Campus à conserver, par une autonomie réelle à respecter et, concrètement, par un partage clair et net des pouvoirs entre l'administration régionale et l'administration locale. En second lieu, celle du transfert des divers personnels: professeurs, professionnels, personnel de soutien, et, en conséquence, la négociation de protocoles d'intégration, dans le respect des conventions de travail, des droits acquis et des personnes.

Officiellement, la période de consultation était terminée en fin de décembre et les rapports, entrés. La direction régionale était donc en mesure au cours de janvier, avec l'éclairage reçu des Campus, de s'attaquer aux problèmes réels et de déterminer les orientations à prendre.

En ce qui concerne les protocoles d'intégration, les rencontres avec les syndicats impliqués ont rapidement créé une situation explosive, étant donné le climat d'incertitude et de tension qui existait au plan provincial, face au renouvellement des conventions de travail. Après des tentatives de négociation, le travail est resté en suspens et il y restera vraisemblablement aussi longtemps que les débats au plan provincial n'aboutiront pas à un résultat positif.

Quant à l'autonomie des Campus, elle était non suffisamment garantie par le rapport Couët et le règlement numéro I et, au surplus, totalement ignorée par la Charte du CEGEP régional. Elle a soulevé, elle aussi, son cortège de discussions et de tensions. En conclusion, le Conseil d'administration régional a décidé de demander au ministère de l'Éducation d'émettre des Lettres patentes supplémentaires à la Charte du CEGEP régional, afin d'établir clairement les pouvoirs dévolus aux Campus, et de constituer légalement le Comité de gestion de ces mêmes Campus. Un projet de Lettres patentes a été préparé et accepté, en principe, par le Ministère. En substance, elles garantissaient aux Campus une large autonomie aux plans de la pédagogie et de la vie étudiante; une autonomie plus limitée, mais réelle, du côté de l'administration financière: préparation du budget annuel et administration du budget d'opération. Définitivement, les Lettres patentes projetées n'ont pas été émises et ne pouvaient l'être juridique-

ment parce qu'elles entraient en conflit de droit avec le bill 21. Après des tractations serrées, ardues même, Ministère, CEGEP régional et Campus sont tombés d'accord pour en intégrer la teneur au règlement numéro I. Ce qui donne, à toute fin utile, une reconnaissance légale au Comité de gestion et aux pouvoirs qu'il détient.

Ce point important gagné - il était devenu la condition sine qua non pour l'entrée définitive des Campus dans la structure régionale - restait le dernier geste à poser de la part des Campus qui demeureraient toujours des entités légales propriétaires de tout leur avoir. C'est chose faite maintenant: les Campus ont accepté en principe de céder, pour un prix nominal, tous leurs biens au CEGEP régional; les modalités de la cession à déterminer.

Il resterait à mentionner qu'après la nomination du directeur général régional, d'autres cadres et professionnels sont venus s'adjoindre graduellement et selon une priorité de besoins: le responsable des admissions d'abord - c'était urgent, puis le contrôleur, le directeur de l'équipement, le coordonnateur des services pédagogiques, le secrétaire général, le responsable de l'information, etc. Ces responsables se sont attelés à la besogne, chacun dans sa sphère, pour élaborer et mettre au point en collaboration avec les Campus, des politiques de fonctionnement en vue de l'année scolaire 1972-1973. Rien n'est définitif sur ce terrain: c'est un vaste chantier d'expérimentation.

Ils n'ont pas, par contre, jugé bon de demander pour le moment, le retrait de leur charte. Serait-ce qu'ils veulent prendre un recul d'un an ou deux pour évaluer l'expérience, avant de poser un geste définitif?...

#### IV- Conclusions

En gros, la phase d'implantation est terminée. La régionalisation commence. C'est un processus beaucoup plus lent et plus difficile qui implique une évolution graduelle des personnes et de tout un milieu; qui implique un rodage et un perfectionnement d'un organisme nouveau et complexe dans lequel hommes et structures sont concernés.

J'ajouterai un certain nombre d'observations sur la régionalisation: expériences vécues à ce jour et regard prospectif.

Tout d'abord, disons qu'il est vraiment trop tôt pour porter un jugement de valeur sur la régionalisation. Seule une expérience loyale et assez longue permettra d'en faire une juste évaluation.

La régionalisation, sous la forme où nous la vivons, m'apparaît un gros défi à relever dans notre région.

On peut difficilement dire que le terrain était préparé à une telle opération; que le milieu régional la désirait. La région, vue de l'extérieur, peut paraître bien circonscrite et une. A y regarder de près, l'unité est loin d'être faite. Le Conseil régional de développement (CRD), pour ne citer qu'un exemple, travaille depuis des années à regrouper les efforts, au plan économique, et les résultats ne sont pas encore très probants. Les forces de division: conflits d'intérêts individuels et collectifs, esprit de clocher, etc., jouent un rôle considérable, il faut bien l'avouer.

C'est donc un défi de taille que d'entreprendre le regroupement de l'enseignement collégial au plan de toute la région Saguenay - Lac Saint-Jean.

On peut se demander s'il n'eût pas été préférable de procéder par étapes; de poser d'abord des gestes qui répondaient à des besoins ressentis à la base. De cette façon, on eût fait des expériences moins coûteuses, qui eussent eu la chance d'être valables et de préparer la voie à des pas subséquents plus sûrs. C'est peut-être notre caractère latin et français qui s'adapte mal à un tel processus vital. Quand nous décidons d'agir, c'est globalement que nous le faisons, la plupart du temps; souvent aussi, par décisions qui viennent d'en haut et qui ne laissent guère de place aux initiatives et aux réactions de la base.

Une autre observation concerne le rapport Couët. Il me semble que cette étude, très louable par ailleurs, aurait gagné à reposer sur une plus large consultation de la base, une consultation authentique dans les institutions impliquées d'abord, auprès des autres niveaux d'enseignement, des groupes de parents, des divers organismes d'ordre économique, socio-économique et culturel. Le rapport en serait sorti enrichi, plus nuancé, sans doute, dans ses recommandations, et assuré d'avoir davantage tâté le pouls du milieu. Pour ne citer qu'un exemple, une telle consultation aurait, sans doute, éveillé davantage l'attention du président et des membres du Comité sur la question fondamentale de l'autonomie réelle à sauvegarder dans les Campus et sur les mécanismes essentiels à mettre en place pour qu'elle soit effectivement respectée.

Lors de l'incorporation du Collège régional, il y aurait eu avantage à prévoir et à élaborer des dispositions légales, sinon une nouvelle loi cadre, au moins certains amendements au bill 21, pour permettre d'habiller convenablement le nouveau-né. On a obligé ainsi un nouveau type de Collège à endosser un habit légal qui n'était pas fait pour s'ajuster à sa taille. L'insertion d'un Comité de gestion dans les Campus a créé les problèmes que nous connaissons. Il y en a d'autres, qu'il serait trop long d'exposer ici.

D'un autre côté, force nous est de constater qu'il existe chez nous, comme ailleurs, un fort courant vers des formes diverses de *regroupement*, dans le secteur de l'éducation, comme dans les secteurs économique, politique et social. Les Commissions scolaires se regroupent, des Municipalités, des entreprises industrielles et commerciales suivent la même voie. Il semble qu'il y ait là une tendance irréversible qui correspond à l'évolution profonde de la société et à des besoins réels d'aujourd'hui.

Il ne faudrait pas penser qu'un collège avec plusieurs campus, est un phénomène inusité, sorti de quelques têtes chauffées à blanc, poursuivant des vœux, sinon des ambitions irréalistes, et que les institutions engagées dans cette opération sont des cobayes qui vont payer plus ou moins cher l'expérience.

De telles institutions existent en Ontario depuis quelques années; elles sont nombreuses aux États-Unis et elles ont une expérience plus longue. Le numéro de janvier du Bulletin de Recherche des *Community Colleges* américains<sup>1</sup> est éclairant sur le sujet. Il est intitulé «*Decision making in the Multi-Unit College.*» J'en suggère une lecture attentive à tous ceux que le sujet intéresse. On y constate et on y déplore la tendance à la *centralisation* dans ces institutions, sans pour autant vouloir les *détruire*. L'auteur y pré-

sente un modèle pour décentraliser le processus décisionnel dans les collèges à campus multiples. *Unité* d'une part et *autonomie* réelle au plan local, d'autre part, sont les deux pôles d'un complexe régional qui doit réaliser dans sa structure, comme dans son fonctionnement, une synthèse heureuse de ces deux valeurs. Selon lui, il y aurait avantage à *centraliser* du côté des opérations financières, de la propriété des biens et de la gérance du personnel; la pédagogie, par ailleurs, et la vie étudiante tombent davantage sous la *juridiction locale*.

Il insiste, en terminant, sur l'importance d'un véritable *leadership* chez le directeur; d'un esprit de coopération, d'une conscience régionale et d'une fierté envers l'institution pour en arriver à un juste *équilibre décisionnel*.

Dans ces perspectives, il est permis d'envisager la régionalisation au Saguenay - Lac Saint-Jean avec confiance. Au plan des structures, du partage des responsabilités, elle est lancée sur un bon pied. Donnera-t-elle les résultats escomptés? Ça dépendra de facteurs divers, venant du milieu, du Ministère, etc. mais *principalement* de la qualité de direction, de *leadership*, dont sauront faire montre le directeur général et ses collaborateurs immédiats. ▼

---

1. *Junior College Research Review*, January 1972, volume 6, numéro 5.