

la régionalisation de l'ÉDUCATION au niveau collégial aux ÉTATS-UNIS

par Paul-Émile GINGRAS*

Depuis une quinzaine d'années, les États-Unis vivent le phénomène de la régionalisation des collèges. A l'aide de la documentation, nous dégageons de cette expérience des éléments conceptuels et fonctionnels qui peuvent éclairer le projet québécois. Quels sont les facteurs qui ont provoqué le phénomène? Quels sont les différents modèles de regroupement? Quels sont les problèmes rencontrés? Quelles sont les solutions mises en œuvre ou envisagées? Nous dressons un bilan qui pourra servir au Québec de point de référence et de jalons.

LES RAISONS D'ÊTRE DE LA RÉGIONALISATION

L'organisation régionale vient de la nécessité de répondre au besoin d'une croissance très rapide de l'enseignement collégial.

Multiplication des collèges

1903: 1
1930: 400
1964: 700
1967: 912, dont 648 publics et 264 privés
1971: 1091, donc 847 publics et 244 privés

La décennie 60-70 a vu s'ouvrir quelque 50 collèges chaque année.

Le nombre des étudiants

La population étudiante qui était, en 1967, de 1,671,440 dépassera, en 1975, les 6,500,000.

Du groupe 18-21 ans, un pourcentage toujours plus fort s'inscrit à plein temps aux études. L'enseignement collégial, naguère réservé à l'élite, s'ouvre aujourd'hui à la masse, et demain, deviendra universel. On prévoit l'évolution suivante de l'inscription aux études des 18-20 ans:

1970: 48%
1980: 52%
1990: 67%
2000: 73%

Une recherche, menée auprès de 12,000 finissants du secondaire dans la région de Saint-Louis, a révélé que 39% de ces étudiants avaient un Q.I. de 110 et plus, et que 41% logeaient entre 100 et 110.

Par ailleurs, l'évolution économique-sociale exige qu'au moins 70 à 80 pour cent des finissants de l'école secondaire poursuivent leurs études au niveau collégial.

* L'auteur est directeur du Service d'étude et de recherche du CADRE.

L'éducation continue et le service du milieu

Par delà ces besoins des jeunes, les collèges doivent assurer les exigences de l'éducation comme processus continu: études à temps partiel, études interrompues et reprises, perfectionnement général et ajustements professionnels.

Le collège s'intègre de plus en plus au milieu pour répondre à ses divers besoins éducatifs et culturels. Le milieu participe de plus en plus à l'organisation, au développement et à l'administration de ses collèges.

Les services traditionnels d'extension des institutions d'enseignement ne répondent plus aux besoins et à l'esprit des relations collège-société. Le collège semble le lieu privilégié de l'éducation continue.

Le collège doit ouvrir ses portes au milieu, accueillir tout citoyen, quelles que soient sa préparation scolaire et son expérience...

Les services du collège doivent répondre aux besoins des étudiants et de tout le milieu: programmes de transfert, éducation professionnelle, services communautaires...(24)

Un grand nombre d'institutions fonctionnent maintenant 14 heures par jour, 12 mois par année, pour répondre à ces besoins du milieu.

La situation géographique

La proximité physique de l'institution influence de façon très importante l'accomplissement de son rôle, tant auprès des jeunes que du milieu global. Diverses enquêtes révèlent que le voisinage du collège, dans les centres urbains, détermine le pourcentage de sa fréquentation. Ainsi 85% des collégiens se recrutent en ville dans un rayon de 4 milles de l'institution. Une étude faite dans l'État de l'Illinois révèle que la proximité ou l'éloignement jouent à tel point que 53% des finissants du secondaire s'inscrivent à un collège, s'il est à moins d'un mille, et que 6% seulement s'y inscrivent, s'il est à plus de 4 milles.

La dimension du collège

S'il faut répondre au nombre croissant des étudiants, multiplier et diversifier les services au milieu, demeurer près de ce milieu et de l'étudiant, il faut encore maintenir le collège dans une dimension raisonnable. Plusieurs équipes de chercheurs ont étudié ce problème de la dimension optimale du collège.

Il n'y a pas d'équation entre la valeur d'une institution et sa dimension. Petit et excellent ne sont pas synonymes, non plus que gros et excellent. Le trop petit collège ne peut offrir le minimum de programmes d'études, de ressources, de services qu'exige le niveau collégial. Le trop gros perd l'attention personnelle aux étudiants, les relations interpersonnelles des professeurs; il rend complexe l'administration; il devient plus facilement un foyer de contestation. Le trop petit n'est pas rentable; le trop gros perd son rôle essentiel d'environnement éducatif.

Les diverses études en viennent à la conclusion que 3,500 étudiants constituent le regroupement idéal pour un collège communautaire. Dans un collège d'enseignement général seulement, le chiffre tendrait à 2,000.

Les propositions s'échelonnent de 1,800 à 5,000. La Californie rêvait d'un idéal de 1,800 en 1959 et se retrouve avec une moyenne de 5,900 en 1969. On dit: 2,500-3,000, c'est idéal, et 3,500, un maximum. La Commission Carnegie situe l'inscription entre 2,000 et 5,000 selon les circonstances. L'ensemble s'entend vers une inscription allant de 2,500 à 3,500.

L'efficacité et l'économie

L'unité collégiale doit opérer économiquement et efficacement. La dimension de l'institution influence le coût et l'efficacité. TROP petit ou trop gros, le collège s'avère plus dispendieux et moins opérable.

On est d'accord pour coordonner des services, mais toutes les opérations ne gagnent pas à être centralisées.

Le facteur de la distance entre les étudiants et le collège influence sérieusement le coût et l'efficacité de l'opération.

Parmi les éléments qu'une coordination de collèges peut rendre plus efficaces et plus économiques, on note:

- la planification des enseignements professionnels;
- le plan directeur du développement régional;
- le budget et le financement; la comptabilité;
- l'achat des équipements;
- le traitement des données.

Conclusion

C'est donc sous le signe de l'accessibilité, de l'efficacité et de l'économie que s'est développée la régionalisation des collèges américains. Il fallait répondre à une croissance très rapide de la population, à une demande de services communautaires, aux besoins de l'éducation continue. Cette réponse devait être économique, efficace et humaine.

Sans qu'une philosophie, un concept ou une théorie de l'organisation aient présidé au développement, sans se baser sur des études préalables, il s'est avéré, à la pratique générale, que le système de plusieurs *unités coordonnées* constituait la réponse. Tout spécialement dans les grands centres urbains¹.

LES MODÈLES DE REGROUPEMENT

Coordonner les unités constituantes peut se faire de multiples façons. Ce qui distingue les modèles, c'est la plus ou moins grande centralisation des services et de l'autorité. Actuellement, tous les modèles décrits ici se retrouvent. Nous verrons plus bas quelle tendance prédomine à travers l'expérience des dix dernières années.

Historiquement, on avait vu les universités opérer sur plus d'un campus, confier des programmes à certaines institutions, en affilier d'autres. Des collèges autonomes se coordonnaient ou se groupaient même en fédération. L'avènement de l'État et des districts scolaires provoquait les lois, règlements et normes applicables à plusieurs institutions.

Actuellement, on peut regrouper sous 4 modèles les collèges régionaux:

- 1- le collège à succursales : (multi-branch college)
- 2- le collège à campus : (multi-campus college)
- 3- les unités d'un district : (multi-campus district)
- 4- les collèges d'un district : (multi-college district)

Le collège à succursales

C'est une seule institution collégiale dont la direction et les services s'étendent à des succursales. Celles-ci ont des fonctions spécifiques: enseignement aux adultes, enseignements spécialisés. La direction locale de la succursale est assumée par un doyen ou directeur. L'autorité et les règlements sont ceux de l'institution-mère.

Le collège à campus

C'est une seule institution légale encore qui a l'autorité, qui définit la philosophie et les objectifs, les politiques. Plusieurs campus dispensent l'enseignement. Sauf pour certaines spécialités, les mêmes programmes sont offerts aux différents campus. L'institution-collège assure la coordination et la coopération. Les différences locales se limitent au site géographique, aux types d'étudiants, à quelques programmes et services spéciaux.

Les unités d'un district

Assez semblable au «collège avec campus», il en diffère par son orientation: il a plus d'autonomie et est au service du district au lieu de l'institution-mère. On retrouve ainsi un conseil d'administration au niveau du district, mais aussi dans chaque unité constituante. Le bureau du district a d'abord pour objectif d'assurer au maximum la coopération et la coordination entre les unités. Telles des coopératives, elles se donnent des politiques et procédures communes, qu'elles définissent au cours de réunions de comités de districts, d'activités communes et par des ententes. Chaque unité gère son budget, sa bibliothèque et engage son personnel.

Les collèges d'un district

L'autonomie de l'unité prédomine («Un collège, c'est un collège, et ça ne peut être la succursale ou le campus d'un plus grand collège») (1-31). Ce sont des unités autonomes qui travaillent à l'intérieur d'un cadre régional. Le bureau régional est responsable d'un plan directeur de développement, de la coordination de services définis, de l'information et de la communication. L'autorité est dans l'unité; les unités collaborent pour répondre aux besoins d'un district; elles se rendent service en coordonnant leur travail.

Ces 4 modèles de collèges régionaux s'échelonnent donc de la forte centralisation à l'autonomie coopérante. Sans analyser ici les tendances, nous remarquons:

- A) que le modèle 4 des collèges autonomes coopérants émerge;
- B- que, dans la mesure où l'unité composante croît et se développe, son autonomie s'accroît;
- C- que le contrôle du bureau central se relâche à mesure que l'unité prend de l'âge.

Les 4 modèles ont en commun

- A- Un officier majeur au bureau régional. De son leadership, de sa sagesse, dépendent le rôle de catalyseur du bureau et le caractère plus ou moins centralisateur de l'opération;
- B- Une autorité régionale, sous forme de conseil d'administration;
- C- Un contrôle régional des sources de revenus et du budget;
- D- Des normes salariales et autres;
- E- Une mise en commun de services.

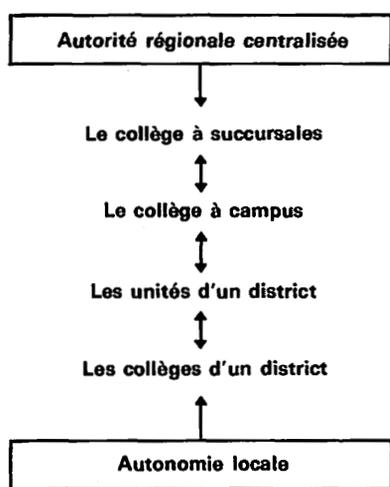
Les termes «succursale» et «campus» donnent le ton et le caractère centralisateur de l'administration. Parler des «unités» ou des «collèges» d'un district

1. Noter que le *multi-unit system* est d'abord le fait des grands centres urbains, aux États-Unis. Le milieu rural a suivi.

implique l'individualisation et l'autonomie d'institutions. Tous cependant reconnaissent la nécessité d'œuvrer à l'intérieur d'un cadre régional ou de district: quelle que soit la formule retenue, le succès de l'opération dépend de l'esprit de la coordination régionale et de l'esprit de la coopération locale.

Conclusion

Les multiples formes d'organisation régionale de l'enseignement collégial peuvent être regroupées sous 4 modèles caractérisés par le degré plus ou moins grand de centralisation et d'autonomie du système. On pourrait l'illustrer ainsi:



PROBLÈMES ET TENDANCES

L'organisation régionale de l'enseignement collégial rencontre de nombreuses difficultés. Nous tenterons d'identifier un certain nombre de problèmes et de saisir, à travers les tendances actuelles, la façon de les résoudre ou d'en atténuer les effets.

Faut-il ajouter que le tempérament anglais s'accommode mieux de l'action moins systématisée, du processus inductif, de la démarche expérimentale, que le tempérament français. Celui-ci s'engage mal dans l'action tant que sa philosophie n'est pas inscrite dans la constitution, la loi, les règlements et la procédure. Dans un premier temps, les États-Unis, face aux besoins de régionalisation, ont laissé expérimenter diverses formules. L'expérience faite, le meilleur modèle s'impose de lui-même, progressivement.

Il ne faut pas s'illusionner: l'organisation régionale des collèges ne simplifie pas l'administration et la régionalisation ajoute aux difficultés ordinaires des problèmes spécifiques nouveaux.

Il n'y a pas de solution miracle: selon les hommes en fonction, le même modèle peut être efficace et économique ou mener à la confusion et au chaos.

L'absence de philosophie de base

Les besoins régionaux s'avéraient immenses et urgents. On y répond sous les formes les plus variables. C'est une croissance ultra-rapide sans qu'on ait le temps de s'interroger. On fait, et on s'aide à faire, la régionalisation.

La situation correspond à la définition que donne Kerr de la *multiversity*:

a whole service of communities and activities held together by a common name, a common governing board and related purposes.

La région ou l'institution

Beaucoup de difficultés se ramènent à la question fondamentale: qui doit primer, la région ou l'institution? La région est-elle au service de l'institution ou l'institution est-elle au service de la région? Faut-il centraliser ou décentraliser? Comment partager le contrôle central et l'autonomie locale?

Toutes les solutions ont été expérimentées. Un consensus cependant se dessine. L'orientation est:

To foster local autonomy within a district framework of policy and procedure based upon leadership and service more than rigid control (7-12).

Il est évident que les administrateurs favorisent l'orientation vers les unités et collèges de district, plutôt que vers le système de collèges à succursales et campus. Chaque unité constituante doit posséder le maximum d'autonomie que les besoins régionaux permettent. Problème de principe, mais surtout d'équilibre pratique.

À l'intérieur d'une région, il paraîtra opportun de contrôler davantage telle unité et de laisser plus d'autonomie à l'autre. Un jeune et petit collège a besoin de contrôle; en se développant, il peut profiter d'une plus grande autonomie. Au début, le bureau régional doit assumer le leadership et les services; à mesure que l'unité locale se développe,

elle requiert moins de services. D'où centralisation et autonomie sont reliées à l'ancienneté, au niveau du développement des unités constituantes.

Human nature being what it is, as the districts... progress through this developmental cycle, the campuses will tend to become more independant and the majority of multi-campus districts will eventually become multi-college districts (14-54).

Diriger un collège régional comme l'on dirige une institution, c'est provoquer l'apoplexie des unités

constituantes. Aussi faut-il, pour favoriser la créativité locale, établir la coordination sans une conformité rigide. Aucun État ne supporte actuellement une agence gouvernementale qui gouverne plus qu'elle ne coordonne les collèges. Telles sont les conclusions d'une enquête menée dans 17 États et 21 régions, où 120 administrateurs ont été interrogés.

Selon la tendance centralisatrice ou décentralisatrice, le directeur de l'unité constituante d'un collège régional s'éveillera «principal d'école» ou «président de collège»: la différence est d'importance.

Les tenants des deux tendances nous fournissent les avantages et les inconvénients de leurs systèmes. Essayons de les énumérer:

Avantages

La répartition des revenus
Le contrôle budgétaire
Service d'une région
Duplication évitée
Planification au bureau régional
Regroupement administratif
Regroupement des étudiants doués
Planification du professionnel
Échange d'idées, de personnel
Normes mieux définies
Accessibilité
Coordination
Leadership régional

Inconvénients

Besoins locaux mal connus
Contrôle lointain
Perte d'identification locale
Changements plus lents
Bureau directif
Coûts d'opération plus élevés
Éducation plus impersonnelle
Rivalité et conflits d'intérêts
Perte de l'équipe locale
Innovation, créativité en retrait

Baisse de la communication
Baisse du leadership local

La centralisation, disent ses partisans, favorise l'accessibilité, les politiques et le contrôle financier, la coordination des programmes et des services, les relations avec l'État, l'uniformité et les normes: décisions, admissions, conditions de travail. Les relations avec la population régionale sont mieux assurées. Le président des unités constituantes est libéré de tâches et peut davantage se consacrer à l'organisation interne.

Par contre, les partisans de la décentralisation invoquent l'initiative et la créativité locales, un meilleur leadership, une connaissance plus réaliste des besoins locaux, la participation des enseignants, des groupes de travail à dimensions humaines, des décisions plus rapides, des frais moindres d'opération, une analyse moins théorique des problèmes. Pour qu'une institution soit vivante, elle doit posséder son propre leadership, un excellent moral, des communications directes et rapides avec le centre décisionnel. L'organisation régionale ajoute sa complexité, son éloignement, ses incompréhensions. Le

collège local perd son identité: pour des étudiants, des professeurs, un milieu, c'est une perte essentielle que ne compensent pas certains services communs: l'administratif brime l'humain.

D'où, l'opinion croissante qu'il faut coordonner des collèges autonomes en vue de services plus efficaces, et non pas créer un collège régional unique à succursales. Qu'on centralise un district neuf, qu'on maintienne une tutelle des institutions jeunes, petites, incapables d'une pleine autonomie. En somme, qu'on maximise l'individualité des institutions à l'aide des services d'un bureau régional. Que ce bureau régional soit moins un lieu d'autorité que de service.

Responsabilités locales et régionales

Si le courant vers les unités autonomes et coordonnées est net, personne ne croit à l'avenir de collèges complètement indépendants. Tous croient au regroupement régional. En pratique se pose alors le partage des pouvoirs et responsabilités.

Une enquête récente (14-23) auprès des administrateurs qui oeuvrent dans 21 régions différentes révèle le partage suivant:

<i>Responsabilité</i>	<i>Régionale</i>	<i>Locale</i>	<i>Partagée</i>	<i>Autre</i>
Recrutement des enseignants	1	45	22	1
Évaluation des enseignants	0	67	2	1
Perfectionnement des enseignants	4	55	10	0
Comités du personnel	1	53	15	1
Curriculum	3	32	31	2
Organisation et contenu des cours	3	56	8	1
Choix des livres de la bibliothèque	1	67	1	0
Traitement des volumes	15	43	7	3
Activités étudiantes	0	63	4	1
Services personnels aux étudiants	6	43	20	0
Admissions	5	45	19	1
Entretien des édifices	19	20	25	2
Plan de construction	29	5	32	1
Entreposage	32	14	18	1
Service des achats	44	3	20	2
Services comptables	46	3	18	2
Préparation du budget	11	6	50	2
Administration du budget	19	13	34	1
Traitement des données	41	7	20	0
Information — Publicité	10	12	45	2
Services au milieu	6	38	22	1
Accréditation	2	40	27	0

Une fois ce partage des responsabilités établi, les institutions ont un mode d'opération plus ou moins uniforme selon les objets. Ainsi:

<i>Objet</i>	<i>Uniformité totale</i>	<i>Partielle</i>	<i>Très limitée</i>
Annuaire	61	5	2
Horaires	21	29	20
Numérotation des cours	51	14	4
Échelle de salaires	69	0	0
Charge d'enseignement	60	9	0
Inscription	19	40	10
Admission	62	8	0
Conditions de travail	67	1	0
Activités étudiantes	33	30	4

De toutes façons, pour qu'un système fonctionne, il faut retrouver: *mutual understanding*, *mutual concern* et *common respect*. Et l'on n'échappera pas au ton que donnera au système le premier administrateur régional, par sa personnalité et ses conceptions.

Il n'existe pas de partage idéal ni définitif des pouvoirs et responsabilités. En raison même de la nature dynamique de l'organisation. Il s'agit plutôt d'un cadre de référence.

On se retrouve, d'une part, avec beaucoup d'autonomie et l'on tend, d'autre part, à l'uniformité! (On est dans un monde anglo-saxon).

De façon générale, le plan directeur, le financement, l'organisation des ressources matérielles relèvent du bureau régional. L'administration courante, les relations avec les enseignants et les étudiants, l'administration des programmes, les méthodes pédagogiques, la vie étudiante relèvent de la direction locale. Selon la philosophie, on se partage les responsabilités des admissions, du contingentement, des rôles et sites des unités constituantes, des nouveaux programmes d'études.

Dirait-on que s'approche du régional ce qui tient davantage au plan directeur et au budget, et que se décentralise ce qui touche la relation avec les personnes et le processus administratif?

De l'expérience vécue des relations régionales-locales, les administrateurs retiennent des principes et posent des jalons:

- 1- Éviter, au nom de l'efficacité, les duplications;
- 2- Définir des politiques et procédures consistantes;
- 3- Assurer aux unités constituantes liberté et initiative;
- 4- Ne pas loger physiquement la direction régionale dans l'une des unités constituantes;
- 5- Établir un réseau de communication (c'est la plaie actuellement);
- 6- Seul le président-directeur-chancelier du centre régional est à un degré supérieur à celui du directeur-président d'une unité constituante. Les dirigeants de l'unité relèvent de leur président local et non pas de la direction régionale.
- 7- S'assurer que les mécanismes administratifs correspondent aux objectifs du projet;
- 8- Toujours viser le leadership éducatif plutôt que la sécurité administrative.

The multi-unit style of administrative organization has accelerated the trend to homogeneity, diminished the sense of campus identity and solidarity, eroded the role of the president, encouraged the rise of the system-wide interest groups, set the stage for politicizing the university (13).

A travers et par-delà ces généralités, arrêtons-nous aux modalités d'organisation interne de quelques secteurs d'activités.

Les structures administratives

Comment développer une structure qui assurera l'unité du projet, la coordination des efforts et l'efficacité de l'opération? Selon le degré de centralisation, trois possibilités se présentent: la pyramide, le joug et le cercle.

Dans l'organisation *pyramidale*, on transpose la pyramide administrative locale au niveau régional: forte centralisation, contrôle serré. Un bureau central nombreux, avec président, vice-présidents (affaires, études, étudiants, ressources), auxquels se rapportent les dirigeants des unités.

La structure du *joug*, début de décentralisation, respecte les pyramides de chaque unité, laisse leurs responsabilités aux dirigeants de chaque unité, mais réunit les têtes de pyramides sous l'autorité du président régional.

La structure *circulaire* se définit comme l'ensemble des opérations des collèges autonomes d'une région. C'est le régime des autonomies locales qui se concertent pour agir selon une politique et des procédures communes. La coordination est à base de leadership et de services régionaux plutôt que de contrôle. La structure administrative est conçue comme fonction de soutien.

Selon la conception du système, le centre administratif comptera un personnel plus ou moins nombreux. L'étude de 22 organisations régionales révèle des variations de 3 à 21 cadres; 10 de ces régions ont moins de 6 cadres; 8 en ont de 6 à 15; et 4 centres régionaux emploient plus de 15 cadres.

Quant au personnel de cadres des unités constituantes, pour un même nombre d'étudiants (3,500), ce personnel varie de 5 à 22. La majorité des institutions emploient de 10 à 14 cadres.

Les 10 régions de la Californie donnent l'image suivante:

- 10 ont un président
- 10 ont un vice-président à l'administration
- 10 ont un vice-président à la planification
- 7 ont un directeur du personnel
- 7 ont un directeur des achats et de l'entretien
- 6 ont un directeur des relations extérieures
- 5 ont un coordonnateur de l'enseignement professionnel
- 5 ont un coordonnateur de l'éducation permanente
- 5 ont un responsable de l'informatique
- 4 ont un directeur de la recherche et de l'expérimentation.

Toutes les organisations régionales ont un *conseil d'administration*, composé en majorité des présidents-directeurs des unités constituantes. C'est là que s'élaborent politiques et procédures, le plan directeur d'application des objectifs régionaux: objectifs, revenus, dépenses, besoins, inscriptions, développement.

L'administrateur, responsable de la mise en application des décisions du conseil, est le président ou directeur régional. La tendance générale le nomme «chancelier». C'est le seul dirigeant qui doit être supérieur aux dirigeants locaux. Les activités sont centrées sur le développement, le financement, les relations extérieures (État-public), la coordination des programmes, du personnel et des services.

Le chancelier est d'ordinaire assisté par des *adjoints* et un vice-président à l'administration. La formule la plus populaire est ensuite celle du chancelier qui a deux adjoints; l'un, directeur des services administratifs; l'autre, des services éducatifs. Selon

les besoins et la philosophie de l'organisation régionale, ces deux adjoints ou directeurs ont à leur service des *coordonnateurs*; à l'administration: recherche et développement, finances, gérance, classification du personnel, informatique, ressources audio-visuelles; à l'éducation: enseignement aux adultes, services d'extension, enseignements spécialisés.

Au régional, comme au local, se retrouvent, amplifiées, les difficultés administratives courantes: délégation nette des pouvoirs et responsabilités, cheminement des prises de décisions, communication, conscience des objectifs, climat de participation. Le défi demeure de coordonner sans passion et d'obtenir la coopération de la base, d'assurer le leadership tant au plan régional que local, de concilier l'administratif et l'humain.

Le régime pédagogique

La responsabilité régionale est de définir les objectifs et d'assurer la coordination des programmes cadres et des normes générales conformes au consensus des unités constituantes.

La responsabilité locale, dans la définition du contenu des programmes, varie selon que le système est plus ou moins centralisateur. De toutes façons, les propositions de changements ou de nouveaux programmes viennent, ou du local, ou du régional, et requièrent l'approbation du régional. L'application du régime pédagogique est une responsabilité locale: doyen, chefs de départements. Le choix des textes de référence est laissé au local.

L'évaluation de l'étudiant est affaire locale, bien que la grande majorité des bureaux régionaux mettent à la disposition des directions locales un ensemble de tests.

Pour l'admission, on s'entend sur des conditions générales, et l'opération se fait localement. En Californie, les 2 régions qui avaient un système centralisé d'admission, le délaissent et se joignent au système local d'admission, que suivent les 8 autres régions. La moitié des régions tiennent un dossier des étudiants au bureau régional (copie du dossier local).

L'orientation, la discipline, le contrôle des présences sont aussi affaire locale.

En somme, la tendance est à faire dans une région ce que la DIGEC a fait chez nous au niveau provincial dans ce secteur du régime pédagogique. (Proportionnellement aux populations américaines, Québec équivaut à 2 ou 3 centres régionaux).

Les services éducatifs

Comment développer régionalement des services efficaces et économiques sans compromettre la vie de l'institution locale? Comment coordonner les services locaux? Il n'y a pas de solutions idéales, semble-t-il, puisque les diverses régions se situent de la centralisation à la décentralisation.

À Saint-Louis, on a centralisé la bibliothèque et l'audio-vidéothèque. Le centre régional achète, traite, produit le matériel; il conserve les livres et les périodiques; il centralise l'équipement audio-visuel. Il assure un service de livraison quotidienne aux institutions.⁽¹⁸⁾ Le très grand nombre confie par ailleurs de tels services aux institutions locales.

Les services personnels aux étudiants sont affaire locale. Rares sont les centres régionaux qui emploient un coordonnateur dans ce secteur: inscriptions, dossiers, activités parascolaires, loisirs et sports, magasins, résidence, orientation, placement, publications, santé: cela est du domaine local.

Les services financiers et les constructions

C'est là, semble-t-il, où la centralisation est la plus heureuse: achats, comptabilité, paiements, biens, meubles, budget, fonds de capitalisation, revenus réguliers et spéciaux. Ici, les services régionaux sont essentiels. Le premier adjoint du président régional est le directeur des services administratifs.

À noter cependant que le budget se prépare localement, selon les directives, avant d'être approuvé et intégré au budget régional. Les transferts de fonds d'un poste à un autre doivent être ensuite approuvés.

Un danger: si le directeur local des finances se rapporte directement au directeur régional, l'institution est sérieusement menacée d'être sous le contrôle des trésoriers — local et régional.

Le plan directeur de développement, le choix du site d'une institution, les devis sont la responsabilité régionale. Cependant les échecs fréquents des plans directeurs font renoncer à l'idée d'un *master plan*, idéal et à long terme, pour porter l'effort plutôt sur le processus du développement, le contact avec les communautés locales et la réponse à des besoins identifiés. On se défie d'une attitude paternaliste du centre régional qui essaiera d'influencer le développement et d'accroître sa propre puissance.

Le bureau régional sera finalement accusé des méfaits de la société contemporaine: bureaucratie, enrégimentation, impersonnalité, aliénation, fragmentation, collectivité.

Recherche et expérimentation

A l'encontre de la planification et des services informatisés qu'on laisse volontiers au siège régional, la tendance est à conserver localement les services de recherche et d'expérimentation, quitte à les coordonner régionalement.

Cela tient, semble-t-il, au type de recherche, qui trouve sa source, son champ d'expérience, le genre de chercheur, dans l'institution même. Quant à l'expérimentation, il est évident qu'elle est plus à l'aise dans une institution que dans un siège social. Il s'agit donc de coordonner régionalement et non d'établir un organisme régional.

Le personnel

Les normes de qualifications sont l'objet d'une politique régionale. L'engagement est l'objet d'une controverse. La tendance est à l'engagement par l'institution locale avec l'aide du centre régional. Il faut que l'institution locale ait le dernier mot sur l'engagement du personnel.

On tient généralement les dossiers en double copie: au local et au régional. Les conditions de travail sont uniformes.

Soulignons, à l'occasion, que, dans le perfectionnement, l'accent est actuellement mis sur la formule «en cours d'emploi» (*In-service training*).

La participation du personnel aux décisions locales et régionales crée problème. S'il est nécessaire d'impliquer le personnel dans la prise de décisions qu'il aura à appliquer et à vivre, les moyens de le faire sont moins évidents. Une équipe locale de professeurs donne en général meilleur rendement pour une institution qu'une équipe régionale.

Au niveau régional, la menace de «comitite» ou «comitose» est plus grande: caractère impersonnel, discussions théoriques, lenteurs, rivalités institutionnelles.

Accréditation

En principe, un collège régional à succursales ou campus aurait pu recevoir l'accréditation. En pratique, il s'est avéré que l'accréditation s'attache d'abord à l'institution elle-même. A Saint-Louis, à l'origine, le collège régional fut accrédité. Trois ans, plus tard, il fallut trois équipes pour vérifier la situation de chacune des 3 unités constituantes.

Les associations d'accréditation tendent à loger l'accréditation à l'institution locale, dès que celle-ci compte 1 000 étudiants, qu'elle a un programme iden-

tifié, son personnel et sa direction. Les agences d'accréditation ont ainsi favorisé, ces dernières années, le caractère d'autonomie des institutions à l'intérieur des organisations régionales.

La communication

Ici, il y a unanimité sur l'existence du problème. C'est la plaie du système. Il est déjà difficile de communiquer à l'intérieur d'une institution: comment résoudre le problème au niveau régional! C'est critique, dit-on, il n'y a tout simplement pas de communication.

Au plan de l'information et de la réaction. Au plan de la décision. Celle-ci est prise sans information suffisante, sujette à la lenteur administrative. Et constamment le local et le régional se renvoient la balle.

Dans de nombreux cas, la situation est complexe, confuse et rend l'opération dispendieuse et chaotique. Les difficultés de communication ont certes contribué à l'autonomie croissante des institutions locales à l'intérieur du système régional.

Conclusion générale

The multi-unit concept can be either the most economical and efficient means of accomplishing the task or the most chaotic and confusing (17-60).

Les années 70, aux États-Unis, seront celles du développement régional de l'enseignement collégial.

Née sous le signe de l'accessibilité et de l'efficacité, la régionalisation s'oriente vers la planification, le leadership et les services de soutien d'institutions autonomes. La vie est dans l'institution locale. Le centre régional est un lieu de politiques et de services.

L'idéal est d'amener les institutions à vivre un projet collectif. Les modalités d'organisation d'une régionale devront s'adapter aux situations variables, en particulier dans les centres urbains et les régions rurales. L'objectif n'est pas de construire le système idéal, mais de rendre les meilleurs services à la communauté. Le meilleur système n'est pas sur le papier, mais dans une réalité qui répond le mieux aux besoins. Et tout système prend la valeur des hommes en place. ▼

BIBLIOGRAPHIE

1. BASTIAN, Mildred E., «How we created a Junior College District», *The Junior College Journal*, 1963, Vol. 33, No 6.
2. BECKES, Issac K., «The Case for Community Junior Colleges», *The Junior College Journal*, 1964, Vol. 34, No 1.
3. BROWN, Roscoc C., *Some Implications of Research on Decentralized Control of Education*, March 70, 4 p. ED 039287.
4. CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION, *New Students and New Places: Policies for the Future Growth and Development of American Higher Education*, New York, McGraw-Hill, 1971.
5. COMMISSION SUR L'ÉDUCATION POST-SECONDAIRE EN ONTARIO, *Projet de Rapport*, Toronto, Imprimeur de la Reine, 1972, 115 p.
6. COMMISSION SUR L'ÉDUCATION POST-SECONDAIRE EN ONTARIO, *Projet de Rapport complémentaire sur l'éducation postsecondaire de la population franco-ontarienne*, Toronto, Imprimeur de la Reine, 1972, 8 p.
7. COSAND, Joseph P., «Three Years of Progress in St. Louis», *The Junior College Journal*, 1966, Vol. 36, No 5.
8. DENNISON, John D., «The Colleges of British Columbia: Some Basic Issues», *STOA*, 1971, Vol. 1, No 1.
9. ERICKSON, Clifford G., «Multi-Campus Operation in the Big City», *The Junior College Journal*, 1964, Vol. 35, No 2.
10. GAYFER, Margaret, «Community Colleges: Challenge and Response», *School Progress*, 1971, Vol. 40, No 7.
11. HAGOOD, Henry B., *Community Control of the Schools: A New Alternative*, June 69, 12 p. ED 036894.
12. HOLDERMAN, Kenneth L., «The Case for University Branch Campuses», *The Junior College Journal*, 1964, Vol. 34, No 1.
13. KINTZER, Frederick C., «Decision Making in the Multi-Unit College», *ERIC, Junior College Research Review*, 1972, Vol. 6, No 5.
14. KINTZER, Frederick C., *The Multi-Institution Junior College District*, Washington, AAJC, 1969, 64 p. ED 030415.
15. JENSEN, Arthur M., *An Investigation of the Administration of Junior Colleges Districts with Multicampuses*, University Microfilms Inc., Ann Harbor, 1970, 198 p.
16. JENSEN, Arthur M., «Urban Community Colleges go Multi-Campus», *The Junior College Journal*, 1965, Vol. 36, No 3.
17. JONES, Milton O., *The Development of Multi-Unit Junior Colleges*, May 68, 72 p. ED 023391.
18. JONES, Robert C., «Multi-Campus Instructional Resources Services», *The Junior College Journal*, 1966, Vol. 36, No 6.
19. MARSEE, Stuart E., «When is Large Too Big», *The Junior College Journal*, 1966, Vol. 37, No 4.
20. MARSH, Leonard, *A Regional College for Vancouver Island*, Vancouver, U.B.C., 1965, 200 p.
21. MASIKO, Peter, «Going Multi-Campus», *The Junior College Journal*, 1966, Vol. 37, No 2.
22. MILLS, Boyd, *The Multi-College Concept: Organization and Administration of the Community College in the State of Washington*, March 70, 49 p. ED 038962.
23. RAMSTAD, William K., «Multi-Campus — Ready — Set. Go!» *The Junior College Journal*, 1969, Vol. 39, No 6.
24. WASHINGTON STATE BOARD FOR COMMUNITY COLLEGE EDUCATION, *Design for Excellence: Washington State Community College System Master Plan, Vol. I, Mission, History and Goals*, Olympia, Washington, 1970, 17 p.