

La fonction administrative dans les collèges classiques

par Claude BEAUREGARD *

CINQUANTE PROFESSEURS et mille étudiants réunis dans une communauté intellectuelle et morale spécifique, l'école, peuvent-ils, par *collaboration spontanée*, assumer au jour le jour et d'année en année les tâches suivantes: la répartition des locaux entre les divers groupes, l'élaboration d'un programme d'étude organique, la réparation d'un toit qui coule, la diffusion systématique de l'information, l'achat économique du matériel didactique, la prévision à court et à long terme des inscriptions, la correspondance avec les agences gouvernementales et privées? *Il me semble que non!* Et pourtant, ces diverses démarches, reliées directement ou indirectement à la fonction d'enseignement, ne constituent qu'une fraction des tâches à remplir dans une école moderne. De telle sorte qu'il faut de plus en plus avoir recours à l'approche administrative, qui facilite la *collaboration systématique*.

Il ne s'agit pas d'affirmer que la fonction administrative dépasse en importance la fonction d'enseignement; ces deux fonctions sont complémentaires, et la première est au service de la seconde. Il ne faut cependant pas se cacher que les modalités de leur interaction posent problème; il existe en effet deux écoles de pensée à ce sujet.

I — Deux conceptions de l'administration

La première, et la plus courante, distingue nettement entre les deux fonctions et confie à des administrateurs spécialisés les tâches administratives, avec l'intention précise d'en libérer les enseignants. Tout en reconnaissant que les administrateurs spécialisés sont au service des mêmes objectifs ultimes que les enseignants, la plupart des tenants de cette école posent que les administrateurs, au niveau de la régie interne, exercent une fonction de *direction* et de *coordination* à l'égard de l'ensemble de l'entreprise. Au niveau supérieur du Conseil d'administration et de la corporation, les administrateurs sont en quelque sorte des législateurs, qui décident des orientations majeures de l'institution; la plupart de ces administrateurs ne sont pas habituellement des éducateurs, mais des citoyens avertis, conscients des réalités du milieu où s'insère l'école. Le corps professoral ne s'en trouve pas pour autant démuné de toute initiative et influence à l'égard de la vie de l'institution; en plus d'une *participation organique* à diverses démarches administratives — y compris au niveau du Conseil d'administration — les enseignants peuvent exercer une autorité législative précise dans le domaine académique, par le truchement de divers Conseils où leur représentation est nettement majoritaire par rapport à celle de l'Administration.

* L'auteur occupe la fonction d'adjoint au secrétaire général de la FCC. Il est aussi membre du comité de rédaction de *Prospectives*.

Une seconde école de pensée, beaucoup moins répandue et, en pratique, prônée dans un nombre limité de milieux universitaires,¹ pose que les administrateurs devraient être des délégués, ou encore, des employés des enseignants. Je ne crois pas, pour ma part, qu'il faille prendre très au sérieux la suggestion de donner aux administrateurs un *statut d'employé*, par définition sans autorité sur son employeur, en l'occurrence, l'employeur collectif que serait le corps professoral; l'administrateur qui accepterait une telle situation se verrait dans l'impossibilité d'exercer la principale fonction qui justifie son emploi, nommé-ment, la *coordination* des multiples fonctions et démarches dont les enseignants ne peuvent s'occuper, faute de temps, ou encore, au sujet desquelles ils ne parviennent pas à s'entendre. Il peut en aller bien autrement si l'on met de l'avant la notion de *l'administrateur-délégué*; il s'agit alors d'un processus avancé de démocratisation, en vertu duquel les principaux administrateurs de la Régie interne sont élus, ou du moins, agréés par les professeurs. Allant souvent de pair avec cette conception, on trouve le mandat de durée limitée; c'est ainsi que les professeurs d'un département, par exemple, pourront alterner, selon une périodicité raisonnable, à la direction du département. Ce qu'il importe de souligner — car ceci, à mes yeux du moins, rend le système acceptable — c'est qu'une fois en fonction, *l'administrateur jouit de l'autorité nécessaire* à l'accomplissement de ses responsabilités, particulièrement dans le domaine de la coordination.

Je ne cacherai pas cependant ma préférence pour la première formule, soit celle où les administrateurs de la Régie interne, dégagés des tâches immédiates de l'enseignement, exercent un réel "leadership"; il serait déplorable que des personnes d'expérience, situées de par leur fonction au confluent de tous les courants, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'institution, ne puissent jouir d'une liberté d'action de nature à servir remarquablement l'entreprise. Sans doute — j'aurai l'occasion d'y revenir — ces administrateurs de la Régie interne devraient être des *éducateurs* avertis et, de préférence, des personnes ayant une expérience concrète de *l'enseignement*. Il importe cependant que ces personnes aient acquis, préalablement, une certaine expérience administrative et qu'elles aient démontré, à des échelons inférieurs, des aptitudes non équivoques pour ces fonctions.

"La science administrative ne demande aucun don génial, mais elle ne s'improvise pas. Elle exige du caractère, de la persévérance, de l'étude, de la conscience, une intelligence ouverte. Elle élargit la

vision de l'homme, élève son rendement, construit la personnalité et permet à chacun de se dépasser au-delà de ses limites normales".² Il importe sans doute de ne pas perdre de vue que l'administration, aux échelons supérieurs, "est une suppléance pour accomplir ce que l'équipe des professeurs et l'ensemble des institutions n'ont pas le temps ni le loisir de faire".³ Cependant, tout en admettant le bien-fondé de certaines prises de position de groupes de professeurs et d'associations étudiantes, à l'égard de diverses modalités de cogestion — il ne faudrait pas craindre d'innover en ce sens — il faut affirmer résolument, "qu'il y a des décisions qui n'appartiennent pas aux professeurs et aux institutions. Une institution n'a pas à prendre des décisions qui en affectent une autre. La coordination nécessaire entre l'école secondaire publique et le collège classique relève de l'administration supérieure dans la province. Le professeur absorbé par les tâches quotidiennes n'a pas le temps de faire de la planification, ni de prendre des décisions à longue portée. Ces décisions l'affectent sans doute, ainsi que son travail. Il devrait les connaître, les comprendre, participer à leur formulation, mais il ne peut pas prendre lui-même la décision parce qu'il ne possède pas la responsabilité pour la prendre, et qu'il n'a ni la mission ni le temps de le faire".⁴

Dans cette optique, la fonction administrative n'est pas que l'exercice d'un rôle d'*exécutant* — bien qu'elle soit aussi cela — à l'égard de directives et de politiques établies par une autorité supérieure. Ainsi, la Régie interne d'une institution peut être amenée à consacrer une bonne partie de ses efforts à mettre en application les grandes orientations arrêtées au niveau du Conseil d'administration; elle devra également appliquer les décisions prises par des échelons hiérarchiquement inférieurs, mais dont la compétence est finale dans certains domaines (règlements académiques votés au niveau d'un conseil des études, par exemple). Il reste cependant que la fonction administrative comporte d'autres dimensions et qu'elle embrasse des responsabilités de *direction*, de *coordination* et de *planification*. C'est l'étendue et l'ordre de grandeur de ces responsabilités qui justifient le choix de personnes particulièrement compétentes pour les assumer, même si ce faisant l'on retire de l'enseignement actif des professeurs de grande valeur; les services rendus à l'éducation par ces personnes ont de bonnes chances d'être décuplés et ce n'est que pour des motifs graves qu'elles sauraient se désister. Il est en effet probable que parmi cinq personnes aptes à devenir d'excellents professeurs, une seule soit vraiment douée pour l'administration; il se peut d'ailleurs que cette dernière ne soit pas nécessaire-

ment celle qui serait le meilleur professeur. Il est clair que dans cette éventualité, tous, étudiants, professeurs et administrateurs, gagneraient à ce que chacun soit bien "orienté". Il serait également souhaitable de dépister sans retard les candidats éventuels aux divers postes administratifs.

II — L'administration des collèges

Jusqu'à maintenant, j'ai délibérément imprimé un caractère plutôt général à mes considérations sur la fonction administrative. Je me propose maintenant, pour rendre le tout immédiatement utilisable, d'explorer les diverses démarches administratives dans le contexte particulier du milieu collégial. A peu de choses près, on pourrait émettre des considérations semblables à l'égard de tout milieu scolaire équivalent (institutions secondaires ou post-secondaires de taille moyenne, dont les effectifs étudiants se situent entre 500 et 1500).

Particularités du milieu collégial

Plusieurs s'élèvent, non sans raison, contre l'idée même d'implanter les techniques administratives du monde des affaires et de la bureaucratie dans les collèges; sans doute s'inquiètent-ils surtout d'y laisser s'infiltrer par ce biais une mentalité qui serait incompatible avec la mission de la maison d'enseignement. Cette dernière n'est pas une usine, ses professeurs ne sont pas des ouvriers à la pièce, ses étudiants ne sont pas un produit et ses administrateurs ne sont pas des contrôleurs mandatés par des actionnaires pour accélérer la production et occuper un marché.

Le collège a une mission intellectuelle, morale et sociale. Un climat de liberté académique doublé d'un sens aigu des responsabilités doit y régner. Le corps professoral est normalement tout disposé à envisager la situation dans cette perspective. En effet, les professeurs sont des employés professionnels, chez qui Drucker⁵ observe les caractéristiques suivantes (traduction libre).

- 1) l'employé professionnel "habite" un système clos; il tient à une démarche intellectuelle qui n'est pas celle de l'administrateur ou de l'homme d'affaires;
- 2) il a des habitudes de travail invétérées; habitué à travailler par lui-même, il est enclin à exiger

pleine autonomie quant aux modalités de son travail;

- 3) il cherche à appliquer à son propre travail des normes objectives de rendement, plutôt que d'accepter l'évaluation d'un supérieur;
- 4) il considère l'imposition de réglementations conventionnelles du personnel comme l'antithèse des égards dus au statut professionnel; peu de choses le vexent aussi profondément. Par contre, rien ne lui semble plus approprié, à l'égard de sa position, que la responsabilité immédiate d'établir les normes de service et les usages devant s'appliquer à lui ainsi qu'à son groupe.

A mesure que la compétence du corps professoral s'élève, on constate une évolution de plus en plus marquée vers les caractéristiques globales citées par Drucker. C'est que, comme l'affirme Corson,⁶ "dans toute entreprise . . . plus le calibre intellectuel du personnel s'élève, plus la demande se fait pressante d'être consulté, et cela, selon un champ de consultation de plus en plus étendu". Quand il s'agit du monde de l'éducation, affirme le même auteur, le corps professoral a traditionnellement exercé un rôle plus considérable dans la gestion de l'entreprise que le personnel de même niveau dans le monde des affaires et dans les services gouvernementaux.

Est-ce dire que l'administrateur n'a pas sa place là où le personnel est constitué principalement d'employés professionnels? Je crois avoir suffisamment établi qu'il n'en est rien. Bien au contraire, plus les activités d'une entreprise sont diversifiées et personnalisées, plus la tâche de coordination et de direction s'impose; il est notoirement difficile d'imprimer une unité d'action, un caractère de cohérence, à un groupe d'individus supérieurs. Or le milieu d'éducation, empreint de liberté, n'en doit pas moins constituer une *communauté organisée*. Or, dit le Petit Larousse, "organiser, c'est donner aux parties d'un corps la disposition nécessaire pour les fonctions auxquelles il est destiné". C'est là la principale préoccupation de l'administrateur.

On comprendra facilement que dans l'exercice de ses fonctions, l'administrateur doive tenir compte des particularités du milieu collégial; en particulier, il ne saurait compter sur le seul prestige de sa fonction pour assurer le respect d'une autorité qui ne lui sera vraiment reconnue que s'il la mérite. Il lui faudra d'ailleurs beaucoup de souplesse et de compétence pour déraciner un préjugé profondément ancré chez

plusieurs, que Corson décrit ainsi (traduction libre) : "l'axiome voulant que l'université (ou le collègue) soit une entreprise essentiellement différente des autres institutions, et par là, impropre à bénéficier de l'expérience des autres institutions, semble constituer l'obstacle le plus sérieux à l'imagination créatrice (seule capable) de développer de nouvelles et plus efficaces méthodes de gestion. Non sans relation avec cet état de choses, il y a ce fait que bon nombre d'administrateurs (collégiaux) sont des professeurs, qui occupent à regret un poste administratif; ils inclinent à croire qu'un bagage de savoir-faire administratif peut s'acquérir assez bien au jour le jour. L'idée de recourir à une préparation spécifique en vue d'occuper un poste administratif, généralement acceptée dans d'autres milieux, ne l'est pas dans le monde académique; on la considère même bizarre..."⁷ Encore une fois, c'est là une situation de fait dont il faut savoir tenir compte, même si l'on se propose de la modifier quelque peu.

Principes d'administration

La première question que devrait se poser l'administrateur de collège est celle-ci: quels principes d'administration conviendrait-il d'appliquer pour faciliter l'apparition et le maintien, dans notre institution, d'un climat favorable à la maturation intellectuelle morale et sociale des étudiants? Très tôt, il se rendra compte des limites de son action: une fois assurés les services techniques dont on sait qu'ils sont adéquats si personne n'en parle, l'Administration concentre ses efforts à servir et, le cas échéant, à guider et à inspirer ceux qui sont en quelque sorte sur la ligne de feu, les professeurs. Ainsi convient-il que dans l'exercice de ses fonctions, l'administrateur perçoive nettement les aspirations des professeurs et qu'il en tienne compte.

Mis à part quelques moments de grandeur, la tâche quotidienne de l'administrateur consiste à résoudre une multitude de petits problèmes; ce qui distingue l'administrateur de l'amateur et du brave type, c'est la façon de les envisager et de les résoudre. Le premier, fort de principes et de techniques appropriées, n'est pas pris au dépourvu: il série les problèmes, les analyse, les rationalise et les objective. Les méthodes administratives sont un peu, par rapport à l'entreprise collective, ce que sont les méthodes de travail par rapport à l'œuvre individuelle.

L'approche administrative s'impose donc avec force là où l'équipe est devenue trop nombreuse pour

permettre les échanges directs et réguliers entre ses membres; elle est particulièrement utile si l'œuvre commune suppose la participation de spécialistes dont la compétence tient en bonne partie à la concentration de leurs intérêts et de leurs activités dans un secteur passablement restreint. L'administrateur, pour sa part, se doit de demeurer, selon le mot de Lyautry, "le technicien des idées générales". Il sait que l'œuvre d'éducation, éminemment personnelle, ne peut se poursuivre efficacement *en groupe* qu'à certaines conditions, de nature administrative; il importe d'autant plus de satisfaire à ces conditions que l'œuvre d'éducation gagne en effet à être accomplie en groupe, sa dimension sociale étant d'extrême importance.

Dès lors l'administrateur doit s'attacher à mettre en œuvre les mécanismes éprouvés de la définition des objectifs, de la répartition des tâches, de la délégation des pouvoirs et des responsabilités, du contrôle et du "follow-up", de la diffusion des informations et de la mémoire bureaucratique, de la prévision systématique, y compris dans les domaines de la formation du personnel et de la relève des cadres.

Définition des objectifs

Dans un milieu d'éducation, on arrive assez facilement à s'entendre sur les objectifs généraux, encore qu'il soit courant de les perdre de vue dans le feu de l'action comme dans la monotonie des périodes creuses. Il est souvent beaucoup plus compliqué de dégager les objectifs particuliers de l'institution; on n'y parvient donc pas sans effort, le dialogue et la réflexion s'imposant d'emblée si l'on désire non seulement les proposer mais les faire adopter dynamiquement par tout le personnel. Tout comme les individus, et davantage peut-être, les groupes ont besoin d'objectifs précis pour orienter leur action. L'administrateur se sent une responsabilité particulière à cet égard, il ne néglige rien pour maintenir à un haut niveau de conscience la poursuite des objectifs généraux et particuliers de l'institution; il encourage la réflexion commune à ce sujet, estimant qu'elle favorise l'engagement de chacun et qu'elle permet une évolution conforme au dynamisme de la vie.

Répartition des tâches

L'administration, en tant que technique, est nettement de l'ordre des moyens. Face à des objectifs à atteindre, elle cherche, *par voie analytique*, à déterminer des étapes et à décomposer la démarche

globale en un certain nombre de tâches; de plus, elle intègre constamment les constantes qui se dégagent de l'expérience et cherche, dans une vue prospective, à s'ajuster à temps aux orientations qui se dessinent.

Toute entreprise en collaboration suppose une répartition des tâches; plus l'entreprise est complexe, plus elle s'impose. Plus le personnel est nombreux et "mobile", plus il faut prévoir une formulation explicite, voire écrite, des tâches. A l'intérieur d'un groupe restreint et stable, on peut facilement en arriver à une entente tacite et quasi intuitive; alors que dans le cas d'un groupe plus vaste, où les relations directes sont occasionnelles, et dans le cas d'une spécialisation poussée de ses membres, il faut *rationaliser et institutionaliser* les relations. A défaut de quoi, on risque de voir s'estomper les objectifs généraux, s'installer une certaine anarchie dans les démarches individuelles, se multiplier les occasions de double emploi et, lorsque vraiment l'affaire est mal engagée, se révéler des contradictions internes qui ne peuvent que laisser le personnel et les étudiants perplexes.

Délégation des pouvoirs et responsabilités

Dans une maison d'enseignement — on ne le dira jamais trop — la communauté professeurs-étudiants est centrale; elle est, en principe, éminemment responsable. S'il n'apparaît pas souhaitable de lui laisser entièrement le soin de se gérer, c'est que l'entreprise est devenue d'une telle complexité qu'elle exige l'attention, à *plein temps*, d'un personnel spécialisé. Que des professeurs puissent assumer ces fonctions, cela va de soi; ce qu'il faut savoir cependant c'est qu'il leur faudra dès lors cesser d'être principalement des professeurs en fonction, et qu'il leur faudra avoir préalablement démontré certaines aptitudes administratives.

La même complexité qui justifie le rôle des administrateurs exige que ces derniers s'attardent, chacun à son niveau, aux tâches essentielles, et qu'ils n'hésitent pas à confier certains pouvoirs et responsabilités à des collaborateurs. La tentation est toujours grande pour un administrateur de vouloir tout régler par lui-même; il est agréable de se sentir indispensable. Et pourtant, c'est là rendre à l'entreprise un bien mauvais service car, comme le veut le proverbe, qui trop embrasse mal étreint. La délégation des pouvoirs et responsabilités est une caractéristique fondamentale de la démarche administrative; conçue en vue d'une *collaboration systématique*, il convient qu'elle repose largement sur des mécanismes de *participation étendue*.

Comme dans tout "jeu d'équipe", il importe que les responsabilités soient nettement localisées et que préférablement une personne, dans l'ordre de l'exécution du moins, soit ultimement responsable. Il serait inique que cette personne ne dispose pas de l'autorité nécessaire dans l'accomplissement de ses fonctions; précisons, toutefois, qu'il ne saurait s'agir d'une autorité qui s'exerce dans l'arbitraire, mais bien de celle qui, institutionalisée, est conforme aux exigences internes de l'entreprise.

Contrôle et "follow-up"

Les objectifs que l'on a définis avec soin ne s'atteignent pas pour autant automatiquement; il faut, avec une certaine périodicité, "faire le point". Il faut s'assurer que les tâches s'accomplissent tel qu'on l'a prévu, et que les individus donnent un rendement raisonnable; dans ce dernier cas, l'optique n'est pas principalement de "sanctionner", mais de se rendre compte, pour pouvoir corriger *la situation*. Il se trouve cependant que la personne ou l'organisme exerçant ce contrôle sont particulièrement bien placés pour *évaluer* le rendement des individus et des instruments, et que, par conséquent, ils peuvent être appelés à se prononcer sur les promotions ou sanctions à appliquer aux personnes, et sur la disposition des instruments (y compris les mécanismes administratifs).

Les individus et les groupes, à l'intérieur de l'entreprise, prennent une foule de décisions, dont l'exécution est souvent confiée à d'autres personnes ou à d'autres groupes. Ainsi, tel comité peut demander que tel service de l'institution entreprenne telle ou telle démarche. Fréquemment, l'exécution ne pourra se faire immédiatement, ou encore, elle suppose que plusieurs agents entrent en action; que la personne ou le groupe ayant suscité la démarche en suivent le développement, ou qu'ils en confient le soin à un tiers (individuel ou collectif), ce type particulier de contrôle constitue un geste administratif que l'on désigne techniquement par le terme "follow-up". Dans les entreprises complexes, cette fonction de "follow-up" prend une importance considérable; on sait en effet combien de projets intéressants n'aboutissent jamais, faute d'avoir été suivis méthodiquement, étape par étape.

Diffusion des informations et mémoire bureaucratique

On sait l'importance que l'on attache aujourd'hui à l'information et à la communication. En éducation

comme ailleurs, l'interdépendance accrue des personnes et des groupes ainsi que de leurs fonctions, exige un échange constant d'information; il faut prévoir un réseau de communication fonctionnel, le plus simple possible, mais suffisant pour assurer que toutes les informations utiles circulent dans tous les sens, verticalement et horizontalement. Si les informations émanent le plus souvent des divers centres de décision, il importe également que les réactions et les "pulsations" des unités de base remontent vers les centres de décision.

Ainsi, l'aptitude à faire des rapports écrits et à prendre connaissance de ceux qui émanent d'ailleurs, est essentielle à tout administrateur. L'art de rédiger et d'assurer la meilleure diffusion de directives empreintes de tact est également indispensable. (Le chef naturel qui est peu doué de ce côté trouve habituellement le moyen de s'entourer d'administrateurs qui suppléeront à cette carence). Enfin, il ne faut pas hésiter à mettre en circulation, oralement ou par écrit, selon les circonstances, toutes les informations nécessaires à ce consommateur éclectique qu'est le milieu collégial. Certains se plaindront d'être inondés de paperasses, d'autres prétendront n'en pas recevoir assez; la plupart ne souffleront mot, mais feront leur profit de tout ce qui leur est destiné.

Quant à la mémoire bureaucratique — archives, procès-verbaux, guides administratifs, etc. — elle assure la continuité, là où la tradition orale s'avère insuffisante. Toute institution destinée à durer ne peut s'en passer, surtout si elle est de dimensions respectables. Encore là, il ne faut rien laisser au hasard; un instrument méthodique dans ce secteur facilitera considérablement la tâche de tous les usagers du système.

Prévision systématique

Il s'agit là d'une expression, légèrement plus descriptive peut-être, de la démarche que l'on appelle couramment *planification*. Dans le milieu professionnel d'une maison d'enseignement, c'est un peu à tous les échelons de la structure que l'on s'adonne à ce genre d'exercice; au niveau du *plan d'ensemble*, cependant, c'est aux principaux administrateurs de la maison qu'en revient la responsabilité. Là encore, la participation la plus étendue possible de tous les intéressés est de nature à favoriser une planification à la fois réaliste et fructueuse, car dans ces conditions, elle tiendra vraisemblablement compte des possibilités et des aspirations de la "communauté collégiale".

Quant aux administrateurs, ils doivent prévoir méthodiquement l'expansion et le perfectionnement du corps professoral, en collaboration avec les associations de professeurs. Mais c'est surtout au plan de la formation de cadres et de la préparation de la relève que la responsabilité des principaux administrateurs est engagée.

Tout administrateur se doit donc, et doit à l'institution, de s'entourer d'une équipe de direction à laquelle il consacra une importante partie de ses énergies; il ne s'agit de rien de moins que de la formation des cadres supérieurs. Un choix judicieux s'impose, qui tienne compte des talents diversifiés, des personnalités, des niveaux d'expérience et donc, de l'âge.

En effet, si une équipe est trop homogène du point de vue des personnalités, il y a de fortes chances que la direction générale manque de largeur de vue et souffre d'anémie; si l'âge moyen est trop élevé, on risque de voir apparaître un conservatisme lourd, ou au contraire, si trop bas, une énergie imprudente, insuffisamment éclairée, voire débridée. De toute façon, la relève devient extrêmement laborieuse s'il faut remplacer en bloc une direction qui atteint l'âge de la retraite, d'autant plus qu'une longue période de "règne" par l'équipe en place aura nécessairement créé des frustrations, ne serait-ce que par le blocage correspondant des promotions par la loi du premier occupant. Il n'y a pas de doute qu'il faille assurer une certaine stabilité du personnel, aussi bien au niveau de la direction qu'au niveau du corps professoral; il ne faudrait cependant pas regarder avec suspicion toute injection de sang nouveau dans l'organisme.

III — Structures de l'administration collégiale

Un organigramme des structures et une codification des diverses fonctions administratives disent peu de choses quant à la qualité de l'enseignement dispensé dans une institution; ils renseignent cependant de façon fort utile les personnes qui la fréquentent, administrateurs, professeurs et étudiants.

L'organigramme de la page 47 est identique, à une ou deux modifications près, à celui dont l'adoption a été recommandée aux collèges par la Fédération des Collèges classiques il y a maintenant plus d'un an. *Pour le niveau secondaire*, je suggérais que l'As-

sociation des parents et la Commission scolaire régionale soient au nombre des agences de nomination; je ne voyais pas cependant que l'association des étudiants, à ce niveau, soit habilitée à nommer un membre au Conseil d'administration, fût-il choisi par elle en dehors de ses propres cadres.

Il faut noter que les structures proposées furent conçues en fonction d'institutions indépendantes; à ce titre, elles m'apparaissent encore valables. Dans le contexte d'institutions post-secondaires publiques, on pourrait songer à un conseil d'administration plus largement représentatif; quant aux institutions secondaires publiques, coiffées d'une commission scolaire, il suffirait peut-être d'articuler soigneusement les relations entre celle-ci et la régie interne de l'école.

Voici maintenant comment je conçois les articulations entre les divers organes de la structure administrative proposée, et le rôle des principaux administrateurs. Je tiens à préciser qu'une institution ne devrait pas "revêtir" des structures de ce genre à la manière d'une carapace, sans égard à sa réalité institutionnelle; ainsi, une institution de faibles dimensions devrait vraisemblablement faire préalablement certaines adaptations, dont un regroupement de fonctions administratives distinctes sous la responsabilité d'un nombre réduit d'administrateurs.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration proposé ici diffère substantiellement de celui que l'on retrouve dans les entreprises à buts lucratifs; en effet, ses membres ne sont pas les mandataires d'actionnaires à qui ils doivent rendre des comptes, pas plus qu'ils ne *représentent*, à proprement parler, les agences de nomination qui les ont portés au conseil. Ces personnes, qui jouissent de la confiance de toutes les parties en cause, siègent au conseil d'administration à titre personnel. Une réglementation simple mais précise devrait statuer quant au mode précis de nomination ou d'élection, quant à la durée du mandat, etc.

Le Conseil d'administration est un organisme de haute politique et de surveillance; il ne s'immisce pas, normalement, dans les affaires courantes de la Régie interne. Ses principales responsabilités concernent l'approbation des budgets, l'examen des politiques proposées par la Régie interne et la planification à long terme (développement institutionnel et orientations majeures).

Comité de régie interne

Ce comité est, sans contredit, la cheville ouvrière de l'institution, au plan administratif. Ses membres se réunissent au moins une fois la semaine et y font état des principaux problèmes et activités de leur secteur respectif. Il est de première importance, pour le bon fonctionnement de l'institution, que les membres de ce Comité soient constamment à l'écoute et perçoivent le plus nettement possible les divers courants d'opinion qui circulent dans l'institution.

Pour vital que soit son rôle, il se résume en fort peu de mots:

- exécution des politiques du Conseil d'administration;
- élaboration de projets et de politiques devant être présentés au Conseil d'administration;
- coordination exécutoire des Services.

Conseils des trois grands services

Dans l'optique d'une *participation importante* d'éléments représentatifs de l'ensemble du personnel à la gestion de l'institution, chacun des principaux administrateurs du collège est épaulé par un conseil permanent, dont les fonctions sont clairement établies. Ces conseils, dans leur secteur respectif, peuvent avoir des *pouvoirs législatifs* considérables; ainsi, le *Conseil des études* devient le principal artisan de la politique académique de la maison, le *Conseil des services aux étudiants* définit le régime de vie et le cadre des activités parascolaires, le *Conseil des services auxiliaires* élabore les projets de politique financière et de développement matériel de l'institution. Chaque conseil coordonne les activités des divers services ou départements de son secteur.

Bureau du Recteur

Les membres du Bureau du Recteur sont des *conseillers* qui ne participent pas à l'exercice de l'autorité. Deux d'entre eux (Secrétaire général, Directeur de l'Information) ont pour mission de dégager le Recteur de certaines tâches accaparantes et de préparer des études concernant diverses questions au sujet desquelles le Recteur désire se former une opinion à partir de points de vue autres que ceux de ses collaborateurs directement engagés dans la ligne de l'autorité.

Dans une institution à caractère confessionnel, le Responsable de la Pastorale, pour sa part, joue auprès

du Recteur un rôle de conseiller de premier plan. Il ne s'agit évidemment pas pour lui de jouer les éminences grises, mais d'assurer au plus haut niveau la permanence d'une préoccupation d'éducation chrétienne.

Secrétariat général

Dans l'organigramme, le secrétariat est représenté comme un service commun; ainsi, il est souvent plus économique, et donne un rendement plus facile à contrôler. Rien n'empêche de créer, selon les besoins, des divisions internes assignées au service des divers secteurs d'activités.

Trois corps autonomes⁸

L'Association des professeurs est conçue évidemment comme un organisme autonome. Sa voie de communication normale avec la direction, cependant, demeure le Directeur des études.

L'A.G.E. est également autonome, mais régie par une charte, et *soumise au règlement de l'Institution*. Ce règlement comprend diverses clauses touchant l'A.G.E. elle-même, et les parascolaires. La voie de communication normale: le Directeur des étudiants.

Service de la Pastorale: Service conçu comme autonome, ayant droit de faire représentation à tous les niveaux de la structure. Ce service reçoit l'ordre du jour des réunions du Comité de Régie et peut demander à y être invité. Le Directeur de ce service, normalement le Responsable de la Pastorale, pourrait être membre du Bureau du Recteur.

IV — Les principaux administrateurs

Il ne faudrait pas chercher dans cette partie de mon article une définition rigoureuse des fonctions des principaux administrateurs de collèges et, encore moins, une description détaillée de leurs tâches. On y trouvera cependant, je l'espère, des indications non équivoques quant à l'esprit qui devrait animer leur action et quant au contenu de leurs principales pré-occupations.

Le Recteur

Le phénomène de la "collégialité" de la direction collégiale, qui tend à s'affirmer de plus en plus, affaiblit incontestablement l'autorité autocratique du Recteur bien que, *théoriquement*, elle subsiste encore dans plusieurs institutions. C'est un fait que la Régie interne, *comme équipe*, prend, par consensus ou, occasionnellement, par vote, un nombre grandissant de décisions autrefois réservées au Recteur. Phénomène encore plus récent, diverses formules de co-gestion multipartites commencent à prendre corps, ce qui, bien entendu, amènera une prolifération de centres de décision plus ou moins spécialisés. Paradoxalement, cette "diffusion" de l'autorité me semble devoir faire reposer sur le premier administrateur de l'institution, le Recteur, des responsabilités encore plus grandes, ou, du moins, plus complexes. Amené à composer, au plan interne, avec un nombre croissant d'organismes, le Recteur voit ses énergies dispersées; cela, au moment même où l'ouverture plus grande du collège sur le monde extérieur l'invite à exercer une action personnelle importante à l'extérieur. *Présent* à une foule de choses, il risque d'être *absent* aux grandes préoccupations qui retenaient autrefois son attention.

La cause principale de cette *absence* du Recteur repose donc dans la surabondance des tâches qui le sollicitent ailleurs. La seule solution à ce problème comporte un triple aspect: le Recteur doit déléguer largement pouvoirs et responsabilités à ses principaux collaborateurs; il doit énergiquement refuser de s'attarder à tout problème qui n'est pas d'importance majeure; dès que les dimensions de l'institution l'exigent, il ne doit pas hésiter à s'entourer d'une équipe à son service exclusif, dégagée des responsabilités d'un secteur particulier de l'administration.

La tension est grande d'éviter la question-clé: quels secteurs, ou mieux, quelles tâches le Recteur peut-il déléguer entièrement à ses collaborateurs, afin de concentrer ses énergies... sur quelles activités?

Sans en réclamer le monopole, le Recteur doit assumer le *premier rôle* quand il s'agit d'*orienter*, d'*unifier*, de *représenter*, de *défendre* et d'*inspirer* le milieu collégial.

Orienter. Il est inconcevable que la politique d'ensemble de la Maison puisse se faire sans lui. Sans doute ses principaux collaborateurs repensent constamment l'orientation de leur secteur respectif; *seul pourtant le Recteur a le coup d'œil de celui qui se trouve au sommet.*

Unifier. Quelle que soit la largeur de vue de ses collaborateurs, ces derniers seront toujours plus ou moins tributaires des intérêts particuliers des fonctions qu'ils occupent. Il *appartient en propre au Recteur* de coordonner, d'unifier l'action de son personnel, y compris celle de ses adjoints. Le processus d'unification suppose non seulement la mise en place de mécanismes institutionnels, destinés à "assimiler" et à former les nouveaux venus, mais aussi l'attention personnelle du Recteur, agissant surtout par l'intermédiaire de ses principaux collaborateurs.

Représenter. Ici le Recteur du collège peut sans doute "économiser"; souvent un autre administrateur, ou un professeur, peut avantageusement le remplacer. Il reste cependant que dans certains cas la présence personnelle du Recteur est indispensable; à mon avis, les occasions où il est question de transactions majeures, quelle qu'en soit la nature, comptent parmi ces circonstances où le Recteur doit représenter officiellement le Collège. D'autre part, *dans toute démarche d'approche*, il est habituellement prudent de laisser les principaux collaborateurs préparer le terrain; ces derniers sont techniquement les experts, transigeant avec d'autres experts... les fluctuations des transactions ont ainsi moins de conséquence. Peu de conférences au sommet ne sont pas d'abord préparées par les ministres des affaires étrangères... Enfin, il va de soi que le Recteur ne peut faire fi de certaines exigences protocolaires.

Défendre. Il ne s'agit pas tellement de défendre l'institution "in toto" contre ses critiques; à cet égard, une mise au point extrêmement réservée, à l'occasion et lorsqu'elle se présente bien, m'apparaît la réplique la plus appropriée. Beaucoup plus essentielle est la défense de la liberté académique au sein de l'institution, ainsi que la poursuite de l'excellence intellectuelle que d'aucuns inclineront à juger peu rentable; défense aussi des projets et orientations du collège, vis-à-vis le Conseil d'administration.

Inspirer. Les entreprises où les idées géniales ne viennent qu'aux ayants-droit à l'inspiration sont desservies dans tout système compétitif, même là où la compétition prend le caractère d'un simple processus de renouvellement interne. Non seulement le Recteur a le droit d'avoir quelques objectifs majeurs en vue, mais il se doit de faire avancer l'institution selon son intuition particulière; c'est à cette condition qu'il laissera sa marque, une ambition légitime dont le collège bénéficiera beaucoup plus que le Recteur lui-même. Avant tout, cependant, il doit être celui qui fait de chacun des membres de son personnel un agent de

progrès. Placé de par ses fonctions au point focal des diverses pressions qui s'exercent dans le collège, il doit coordonner l'effort d'ensemble, sans pourtant adopter pour devise: "la paix à tout prix!" Pour exercer pleinement ce rôle d'inspirateur, le Recteur ne doit être "prisonnier" ni de ses propres préjugés, ni de l'influence de ses principaux collaborateurs, Directeurs des secteurs collégiaux ou membres de son Bureau.

Le petit collège, ou le collège de taille moyenne — nos collèges du Québec tombent à peu près tous dans ces catégories — sont particulièrement exigeants à l'égard de leurs recteurs; sous peine de perdre une de leurs caractéristiques la plus valable, ces derniers doivent participer à la vie de la communauté éducateurs-éduqués. Avec raison me semble-t-il, tous les membres de cette communauté s'opposeront à ce que l'administration devienne peu à peu complètement impersonnelle; il y a là un défi de taille, car il est hors de doute qu'il faut cependant adopter la démarche et l'optique administratives, lesquelles demandent une certaine dépersonnalisation. *La solution réside dans la chaleur des contacts humains*, et dans une intégration toujours plus poussée des collaborateurs à l'œuvre collective. Elle réside essentiellement, et je ne compte apprendre rien de neuf ici, *dans le respect de l'autre*.

Désireux d'assurer et la compétence et la qualité humaine de ses collaborateurs, le Recteur du collège doit apporter un soin particulier à la constitution de son équipe; les heures passées à ce travail apporteront des résultats inestimables, et il y a de fortes chances que ces collaborateurs témoignent du même souci dans le recrutement de leur propre personnel.

Le Recteur ne peut évidemment pas se désintéresser d'une campagne de souscription plus ou moins permanente, et encore moins peut-il négliger les relations publiques; il serait éminemment pernicieux de concevoir les relations publiques comme un secteur d'activité peu compatible avec la dignité d'un éducateur. Plus l'éducateur est de taille, plus ses activités en ce sens peuvent contribuer à la cause de l'éducation; les relations publiques, telles que comprises par un grand homme, ne s'inspirent pas des techniques de la vente sous pression; elles sont l'occasion précise d'éduquer un plus vaste public.

A l'intérieur de l'institution, le Recteur cherche à faire naître un *consensus* fait non de conformisme plat, mais inspiré d'un sens aigu de la *mission*. A l'extérieur, il favorise le rayonnement d'un foyer de

culture dont il connaît toutes les richesses. Pour accomplir l'une et l'autre de ces tâches essentielles, il se doit de consacrer aux choses même de l'éducation une partie substantielle de son activité et de sa réflexion. Le Recteur est le stratège par excellence de cette campagne perpétuelle qu'est l'avancement de l'éducation; il jouit d'un atout sérieux s'il se rend compte de ce que la *persuasion* est une arme plus efficace que l'autorité dans la poursuite de l'objectif en vue duquel il doit rallier toutes les énergies.

Le Directeur des études

Sans insinuer que les autres aspects de l'éducation sont moins importants, ou peut-être plus faciles à inculquer, on peut légitimement poser que le collègue se caractérise comme une *entreprise d'ordre académique*; à la rigueur, la formation du caractère peut s'acquérir presque entièrement au contact de la famille et des éléments de la société où l'individu s'insère, alors que la formation religieuse tient également à cœur à la famille et à la paroisse. Il ne s'agit pas de déprécier la valeur authentique de l'éducation chrétienne par l'école; il ne s'agit pas non plus de savoir si les valeurs intellectuelles l'emportent sur les valeurs morales, car c'est là un faux problème. Il n'en reste pas moins que la maison d'éducation doit exercer, sans aucune possibilité de suppléance valable, la fonction d'enseignement et que, sans fausser pour autant l'échelle ultime des valeurs, elle doit en faire son objectif prioritaire; encore une fois, il n'est pas question que cela se fasse aux dépens des autres objectifs de l'institution. Il s'agit plutôt de tout mettre en œuvre pour créer le véritable foyer de culture, avec toutes ses composantes.

Les exigences de la vie académique sont telles que la création d'un climat propice ne peut être confiée qu'à un spécialiste, qui doit tenir à la fois de l'intellectuel et de l'homme d'action. Les problèmes à résoudre sont d'une telle envergure que leur solution exige la *réflexion continue* d'un homme dont ils sont la préoccupation constante; la connaissance pratique et les répercussions quotidiennes de ces problèmes auxquels il doit élaborer une réponse jour après jour, font du Directeur des études le collaborateur principal du Recteur. A ce titre, il devrait normalement être le Vice-recteur de l'institution; à cause même cependant de l'optique particulière qui est la sienne, il ne devrait pas, sauf en l'absence prolongée du Recteur, prendre de décisions affectant les autres secteurs de l'activité collégiale.

Le Directeur des étudiants

Georges Mauco, Docteur ès lettres, Directeur pédagogique du Centre Psychopédagogique Claude Bernard, n'est pas tendre à l'égard de l'éducation traditionnelle à la française; on y a trop longtemps négligé les incidences de la vie affective sur l'épanouissement de l'homme, dont les activités intellectuelles s'insèrent dans une évolution totale beaucoup plus complexe. Toute la dimension sociale de l'individu aspire à se développer, et cela, semble-t-il, ne se fait pas entièrement sans l'intervention discrète des éducateurs. Le souci de l'humain, alors que le rythme même du monde moderne bouscule le jeune d'une exaspération à l'autre, revêt une telle importance qu'il faut en faire l'objet de l'attention particulière d'un éducateur averti; cet homme de force et d'équilibre jamais démenti, que l'on retrouve à tous les carrefours de la vie étudiante, c'est le Directeur des étudiants.

Son rôle, qui défie toute description exhaustive, est essentiellement celui d'une *présence à l'étudiant*. Sans doute tous les adultes qui œuvrent parmi les étudiants doivent être en état de disponibilité; le Directeur des étudiants et son personnel ont le rare avantage d'être effectivement présents aux étudiants aux moments particuliers où ces derniers sont souvent les plus ouverts à une influence franche et sans prétention.

Le Directeur des services auxiliaires

Dans la plupart des collèges, on désigne par le titre de *Procureur* la personne responsable des divers services auxiliaires que sont, par rapport aux buts de l'institution, les services des finances, des achats, de l'entretien et de la comptabilité.

Ces fonctions sont d'ordre technique et professionnel; on ne s'improvise pas comptable, et encore moins, financier. S'il est concevable que l'on puisse administrer financièrement une très petite institution un peu à la manière d'un père de famille, dès que s'amorce un certain développement, on a vite affaire à des opérations caractéristiques de la moyenne entreprise: placements, emprunts, comptabilité relativement complexe, service d'achat, arrangements de sécurité sociale, etc. Dans le domaine de l'entretien — qui peut faire très facilement l'objet d'une délégation de pouvoirs lorsque la taille de l'institution le justifie — les ramifications sont également multiples, surtout dans les collèges qui s'adonnent aux constructions et rénovations continues !

La responsabilité du Directeur des services auxiliaires ne pardonne pas; alors que tant de facteurs contribuent à la qualité de la vie académique, par exemple, de telle sorte qu'il devient difficile d'adjuger mérites et blâmes, il n'est que trop facile de pointer du doigt le Directeur imprévoyant, qui a mené l'institution à la faillite. Cette épée de Damoclès risque d'être parfois trop présente au champ de la conscience du *financier* que devrait être le Directeur des services auxiliaires; le réflexe de prudence outrée se retrouve fréquemment chez ceux qui détiennent les cordons de la bourse. La Commission Glassco déplorait, il y a quelque temps, le contrôle tatillon auquel s'est trop souvent adonné le Conseil de Trésor du Canada. C'est, semble-t-il, justement en vue d'en faire un organisme s'intéressant davantage au *pourquoi* et *comment* des dépenses plutôt qu'à leur *montant*, que le Gouvernement vient en quelque sorte de rattacher cet organisme au Bureau du Conseil privé, le détachant pour ce faire du ministère des Finances dont il formait une section spéciale. Tout ceci pour suggérer que le Directeur des services auxiliaires n'est pas surtout un comptable, mais qu'il doit de toute nécessité se doubler d'un financier dynamique et ingénieux.

Sans se disperser au point d'y consacrer plus de temps qu'à ses responsabilités propres, j'estime que le Directeur des services auxiliaires devrait se familiariser sérieusement avec les questions académiques courantes; comment pourrait-il autrement penser la politique financière de l'institution en fonction des objectifs fondamentaux de la maison d'éducation? En pratique, il suffirait probablement qu'il fréquente occasionnellement la salle des professeurs, et qu'il participe avec une certaine régularité aux réunions du Comité de Régie, bien que sa présence à toutes les réunions ne soit pas nécessairement requise. En somme, il faut que le Directeur des services auxiliaires soit *intégré* à l'équipe de Direction; il ne faut pas qu'il soit celui qui, en dernière instance et fort mystérieusement, sanctionne ou rejette les projets longuement mûris par ses collègues de l'Administration.

Le Bibliothécaire

On sait que le statut des bibliothécaires varie sensiblement d'une institution à l'autre, et cela un peu partout sur notre continent; on se pose, entre autres, la question de savoir si le Directeur de la bibliothèque devrait faire rapport directement au Recteur, ou par l'intermédiaire du Directeur des études. Reliée à l'aspect prestige sans doute, je ne crois pourtant pas que la question soit fondamentale;

en employé *professionnel* authentique, le bibliothécaire aspire avant tout à la plus grande autonomie possible à l'égard de l'organisation de son service. Homme cultivé, le bibliothécaire sera sensible à la collaboration qu'un corps professoral compétent, par l'intermédiaire d'un comité de bibliothèque peut-être, pourra lui apporter dans l'élaboration de sa politique d'achat. Mais il importe que le bibliothécaire assume pleine responsabilité pour le *rendement global* de son service.

Le Chef de département

C'est, de plus en plus, au niveau du département que les étudiants s'identifient à l'institution; c'est qu'ils y trouvent un centre d'intérêt pour eux-mêmes, et, lorsque le département est bien organisé, un dynamisme intellectuel accru en vertu des échanges multiples qu'il permet.

Dans cette perspective, le Directeur de département, qui relève évidemment du Directeur des études, devient en fait un adjoint de ce dernier. Cette fonction, dans la plupart des collèges, n'est pas encore complètement structurée. On perçoit déjà nettement, cependant, que le Directeur, en consultation parfois avec ses collègues du département, a un rôle considérable à jouer dans la préparation et l'évaluation des programmes, dans l'établissement de contrôles académiques appropriés et dans la répartition des tâches à l'intérieur du département, y compris un pouvoir de recommandation à l'égard de l'engagement des nouveaux professeurs.

Le Directeur des services psychologiques

Un peu comme dans le cas du Bibliothécaire, la question se pose de savoir si cet employé *professionnel* doit se rapporter directement au Recteur, ou plutôt par l'intermédiaire du Directeur des études ou du Directeur des élèves. Au niveau strictement *universitaire*, il semble bien que le plus souvent le *Directeur des services psychologiques* administre un secteur sous la juridiction lointaine du Directeur des Services aux étudiants. Dans nos collèges, où ces services s'adressent substantiellement à l'administration — question d'admissions, de programmes, d'expertises administratives diverses — on peut concevoir davantage un lien avec la Direction des études, ou même une liaison directe avec le Recteur. A mon point de vue, la question est loin d'être claire en ce qui regarde une structuration idéale pour les collèges, et nous n'avons à peu près pas d'expériences sur lesquelles nous reporter; une chose cependant semble certaine, de

l'opinion même de la Commission des Services psychologiques de la FCC: "Le Directeur exige que les cas et les travaux pour lesquels on requiert des services psychologiques soient exposés sous forme de problèmes à résoudre plutôt que de techniques à utiliser". C'est une demande qui me semble très légitime. A titre d'expérience, je recommande la liaison et dépendance directe à l'égard du Recteur ou du Comité de Régie.

Le Directeur des sports

On ne confiera pas le studio d'art au premier venu sans risquer la médiocrité, voire la *déformation*; la Direction des sports réclame également l'attention d'un spécialiste. Dans un collège à forte population, la Direction des sports, *mutatis mutandis*, devrait avoir le statut d'un service, intégré sans doute au secteur des Services aux étudiants, mais jouissant d'une saine initiative, et de moyens proportionnés aux ressources de l'institution. Il faut évidemment un budget planifié...

Le Secrétaire général

Le titre exact de la fonction importe peu. Ce qu'il faut assurer, dès que le Recteur se sent *débordé*, c'est la présence d'un assistant personnel d'envergure. Comme première mesure, une secrétaire administrative de qualité peut lui alléger substantiellement la tâche; elle ne peut cependant pas transiger efficacement avec l'ensemble du personnel lorsqu'il s'agit de problèmes d'éducation, et il n'entre pas dans ses attributions habituelles de déblayer le terrain à l'égard des décisions qui doivent être précédées par une étude approfondie. C'est à ce point que se situe le Secrétaire général. Ses responsabilités peuvent être très variées, selon les exigences du Recteur, et selon les secteurs de l'activité collégiale demandant, à tel moment particulier, une attention spéciale. Il y aurait avantage à lui confier la haute surveillance d'un secrétariat unifié. Il peut également assumer des fonctions de représentation, de coordination et de relations avec le personnel.

Le Directeur de l'information

Sauf dans les institutions post-secondaires les plus considérables, le Secrétaire général réussirait sans doute à s'acquitter convenablement des principales responsabilités dévolues ici au Directeur de l'information. L'engagement d'un professionnel, cependant,

lorsque les circonstances le justifient, peut rendre de précieux services.

En effet, ce spécialiste est, de seconde nature, sensibilisé à l'opinion publique, interne ou externe. Or, nombre de gestes administratifs entraînent des réactions d'importance, à l'extérieur aussi bien qu'à l'intérieur du collège. Que l'on aime cela ou non, aucune entreprise moderne n'échappe à l'attention scrupuleuse des célèbres moyens d'information; un homme de la maison rompu à ces techniques, et en relations continues avec ceux qui alimentent l'opinion publique, peut évidemment rendre de fiers services. C'est à lui que revient la tâche de systématiser la circulation des renseignements; il ne faut pas hésiter à lui donner accès aux principaux conseils de la maison, où s'élabore *l'essentiel de ce qui sera demain*.

Il peut de plus, à cause de la tournure probable de sa personnalité, s'occuper avec succès de l'Association des Anciens.

Le Responsable de la Pastorale

Le Responsable de la Pastorale n'est pas principalement un administrateur; et pourtant, il doit se connaître en administration, si l'on entend par là l'art d'*ordonner les moyens en fonction de la fin*. La fonction pastorale me semble sur le point de connaître, dans l'Église entière, un renouveau assez extraordinaire; sauf erreur, une caractéristique de cette réorientation sera un certain dégagement de la structure autoritaire. Aussi ai-je cru pensable de suggérer l'insertion du Responsable de la Pastorale au niveau du Bureau du Recteur, où il joue *un rôle d'influence mais non d'autorité*, à l'égal des autres membres de cette équipe de collaborateurs personnels du Recteur. C'est également en ce sens que j'ai suggéré un service d'aumônerie pratiquement autonome, *ayant droit de faire des représentations*, à tous les niveaux, et dans tous les secteurs. Le concept mérite, je crois, d'être étudié sérieusement par les premiers intéressés, Aumôniers et Recteurs de collège.

V — Recherche en administration

Une récente livraison de la "Review of Educational Research" fait état des principaux secteurs de recherche en administration collégiale aux États-Unis. On y mentionne, comme préoccupations dominantes:

“1 — l’application, aux institutions d’enseignement supérieur, des théories générales de l’organisation scientifique et le développement d’une théorie de l’organisation collégiale;

2 — l’étude de l’organisation officielle des collèges et de l’organisation “de facto” (qui parfois se substitue à la première;

3 — l’application des théories et des modèles du “decision making” au processus administratif des universités et collèges;

4 — l’application, au domaine de l’enseignement supérieur, de la terminologie et des concepts propres à la psychologie, à la sociologie, à la science politique et à l’administration ?”⁹

Quant au genre de problèmes dont j’ai traité dans cet article, il est en quelque sorte “classé”, là-bas, depuis peut-être 1960. Ce qui ne veut pas dire, évidemment, que les institutions américaines ont toutes incorporé avec succès les recommandations issues de ces recherches. Chose certaine, ces données ne sont pas généralement connues dans notre milieu et sont donc relativement peu exploitées. Je me sens d’autant plus justifié de les proposer que l’expérience américaine, vieille de quelque cinq ans, a démontré que *l’approche administrative*, dont je me suis efforcé de donner les grandes lignes, constitue un acquis très positif dont, en général, on n’a eu qu’à se féliciter.*

Je souhaite sincèrement que ce simple *survol* de la question amène nombre de responsables de l’éducation à se pencher beaucoup plus sérieusement sur les problèmes d’administration; certains, la majo-

* “Prior to 1960, research on college and university organization meant the identification and analysis of the formal structural aspects of an institution. A convenient way to depict organization was to draw a chart showing the various administrative officers, academic divisions, and departments. The same chart could show line and staff relationships, spans of control, official channels of communication, and formal patterns of subordination, superordination, and coordination. Research on administration focused on the duties and responsibilities of officers, on administrative policies and practices, and on a wide array of problems under such headings as the governing board, student government, and faculty-administrative relationships.

Such research often succeeded in identifying common practices and led to the formulation of principles of organization and administration and recommendations on policies and practices. These principles, recommendations and information on common practices did much to shape institutions of higher education as we know them today. They served and continue to serve as working tools for the administrator.”¹⁰

rité, pourront s’appliquer à rénover nos méthodes administratives, à la lumière de ces données alors que quelques-uns, je l’espère, oseront s’aventurer dans une nouvelle étape de la recherche en ce domaine. Je sais que certaines personnes, voire certains groupes, sont déjà au travail; je pense, entre autres, aux spécialistes de l’École des Hautes Études Commerciales.

Il faudra peut-être penser, sous peu, à des formes précises de collaboration entre ces divers groupes, dont certains ont l’avantage d’être intégrés à des équipes interdisciplinaires. Il me semble que dans le domaine de l’éducation en général, un vaste effort de réflexion ait été fourni, dans notre province, il y a quelques années; les responsables de l’éducation ont actuellement fort à faire pour en appliquer le résultat. Il reste que durant ce temps, les chercheurs devraient, dans une attitude toute prospective, lancer leurs sondes toujours plus profondément dans les nouvelles régions, pour en reculer éventuellement les frontières, dans une démarche qui ne s’arrêtera sans doute jamais •

¹ Lire à ce sujet diverses thèses dans *A place of liberty*, collection d’essais édités par George Whalley et publiés par Clarke, Irwin & Company Limited, Toronto, 1964, 224 pp.

² ANGERS, Pierre, *Réflexions sur l’enseignement*, Les Éditions Bellarmin, Montréal 1963, p. 44.

³ *Ibidem* p. 46.

⁴ *Ibidem* p. 46.

⁵ DRUCKER, Peter, *Management and the Professional Employee*. Harvard Business Review, May 1958.

⁶ CORSON, John J., *Governance of Colleges and Universities*, McGraw-Hill Book, New York, 1960, p. 120.

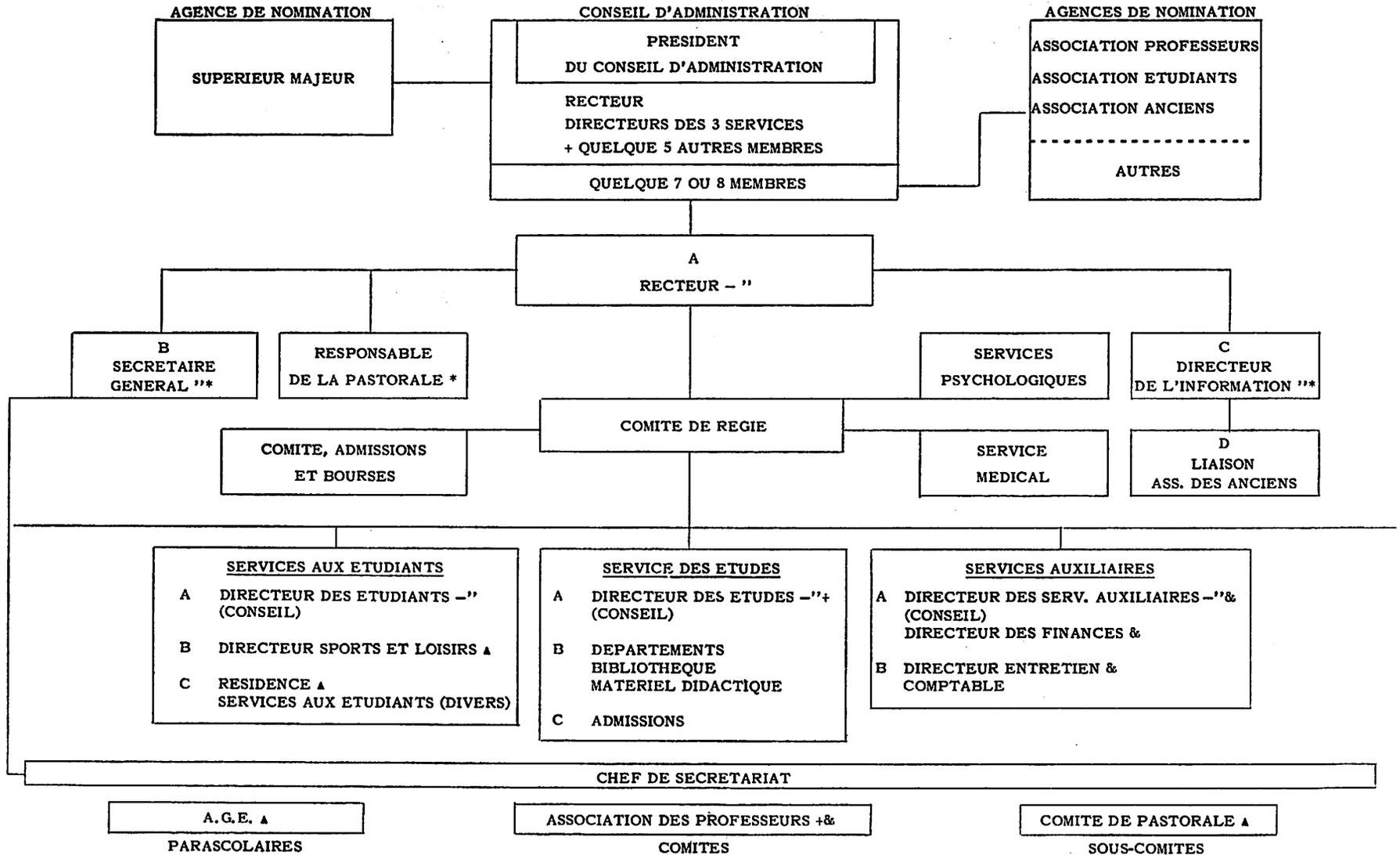
⁷ CORSON, John J., *Governance of Colleges and Universities*, McGraw-Hill Book, New-York 1960, p. 200.

⁸ BEAUREGARD, Claude, *La Fonction administrative et le statut des officiers de collèges*, Fédération des Collèges classiques. Document provisoire, polycopié. Cette étude s’arrête plus longuement sur les divers aspects de l’action de ces corps autonomes à l’intérieur de l’institution.

⁹ DOI, James, L., “*Organisation and Administration, Finance and Facilities*”, dans *Review of Educational Research*, October 1965, p. 348.

¹⁰ *Ibidem*, p. 347.

ORGANIGRAMME - NIVEAU POST-SECONDAIRE



NOTA: Dans chaque secteur, ainsi que dans le Bureau du Recteur, une seule personne, désignée par la lettre A, peut accomplir toutes les tâches de son secteur désignées par une autre lettre; les autres tâches peuvent tomber.

- MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
- '' MEMBRE DU COMITE DE REGIE
- * MEMBRE DU BUREAU DU RECTEUR
- + REPRESENTE AU CONSEIL DES ETUDES
- ▲ REPRESENTE AU CONSEIL DES SERV. AUX ETUDIANTS
- & REPRESENTE AU CONSEIL DES SERV. AUXILIAIRES