
9 40 2000 008

Claudette Forget : de la pédagogie à la stratégie¹

Cas produit par **Micheline TÉTRAULT** et la professeure **Martine VÉZINA**.

En prévision des activités qui marqueront le cinquantième anniversaire de la fondation du Collège Esther-Blondin, sa directrice, Claudette Forget, reçoit sœur Thompson, enseignante retraitée de l'établissement. Impressionnée par sa visite, cette dernière s'exclame :

Quelle belle énergie se dégage des étudiants et du personnel! Dites-moi, comment avez-vous fait pour infuser une telle dynamique en si peu de temps? Introduire un programme d'éducation internationale et projeter d'ouvrir l'institution aux garçons sont tout de même des décisions lourdes de conséquences pour un établissement secondaire comme celui-ci.

M^{me} Forget ne peut que se réjouir du commentaire de son ancien mentor, d'autant plus qu'il vient s'ajouter à celui formulé, un peu plus tôt dans la journée, par une des enseignantes. Cette dernière lui avait fait part de sa très grande fierté de faire partie de l'équipe professorale du Collège Esther-Blondin. Ces témoignages touchent particulièrement la directrice, car elle s'est souvent sentie bien seule dans ce vaste projet de développement auquel elle s'est donnée corps et âme depuis son entrée en fonction, il y a de cela quatre ans. Aussi la tentation est-elle forte de faire état à sœur Thompson des progrès réalisés par le Collège depuis son arrivée :

En fait, les résultats dépassent mes prévisions. Nous sommes passés de quatre à six groupes-classes en première secondaire et nous prévoyons en accueillir deux de plus l'an prochain tellement la demande est forte (voir l'annexe 1). Les élèves ne quittent d'ailleurs plus le Collège en cours de route. Auparavant, plusieurs élèves allaient terminer leurs études secondaires dans une autre école. On m'a même dit qu'un directeur de polyvalente de la région aurait clairement indiqué à ses enseignants que la diminution du nombre d'élèves dans son établissement s'était faite au profit de notre Collège. Je suis également à même d'affirmer, pour avoir discuté avec les parents de nos élèves, que notre pouvoir d'attraction auprès des enfants des notables de la région s'est grandement accru. Nous sommes même de plus en plus perçus dans la région comme une institution d'enseignement novatrice. Dernièrement, un journaliste de l'hebdomadaire local m'a appelée pour savoir ce que je mijotais comme nouveauté pour la prochaine année scolaire!

¹ L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 1999, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M^{me} Alma Lepage a fait don à l'École des Hautes Études Commerciales d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première diplômée de l'École.

Convaincue que le succès de cette nouvelle orientation tient aux efforts investis pour comprendre parfaitement la situation et au soin minutieux qu'elle a mis pour planifier les moindres détails opérationnels, Claudette Forget ne peut que penser combien il devait être aisé, à l'époque où sœur Thompson enseignait au Collège, de diriger une telle institution : les sœurs enseignantes étaient entièrement dévouées à leur tâche, les élèves étaient dociles, la congrégation injectait les fonds nécessaires et le bâtiment tenait encore bien la route. Pourtant, ce temps est bien révolu et M^{me} Forget n'en est d'ailleurs aucunement nostalgique. Elle ne peut que se rappeler son cheminement personnel qui l'a ramenée à ses origines. C'est bien son attachement à l'institution qui lui a permis de persister dans sa volonté de « remettre le train sur les rails ».

Un retour aux sources

Élevée à Crabtree, municipalité située à quelques kilomètres du Collège, M^{me} Forget fait ses études à Esther-Blondin, qui était à l'époque un institut familial bilingue appartenant aux Sœurs Sainte-Anne. Alors appelé Institut Esther-Blondin, du nom de la fondatrice de la congrégation, l'établissement destinait ses élèves à l'enseignement ou la diététique. Pensionnaire, M^{me} Forget garde de doux souvenirs de ces années passées dans ce décor enchanteur : la tranquillité d'une vie étudiante rangée, entourée de compagnes enjouées sur lesquelles veillaient des religieuses attentionnées. L'enseignement prodigué était de grande qualité et, fait peu commun à cette époque, l'apprentissage intensif de l'anglais était offert aux jeunes filles. En effet, l'Institut était tenu par des religieuses américaines qui souhaitaient sensibiliser leurs protégées à différentes cultures. On y recevait des élèves provenant de tous les coins de la province et, à l'occasion, d'origine étrangère. C'est dire combien sa réputation dépassait les frontières régionales.

Au terme de ses études, cette élève douée choisit la carrière d'enseignante, se spécialisant dans l'enseignement de l'anglais. « Je me suis dirigée vers l'enseignement par amour pour les jeunes, déclare-t-elle. Je suis attirée par eux. J'ai toujours eu d'excellentes relations avec mes élèves. Je les ai aimés. »

Comme il était courant à l'époque, elle cesse momentanément son activité professionnelle pour mieux s'occuper de ses trois enfants. Au moment où elle revient à l'enseignement, d'abord à temps partiel, puis à temps complet, elle entreprend également des études universitaires. Elle obtient un baccalauréat en enseignement, puis une maîtrise de l'École nationale d'administration publique. Son projet d'intervention porte sur la qualité dans la gestion des services éducatifs. « Je crois beaucoup à la formation, dira-t-elle. Elle nous permet de sortir de notre quotidien, d'être en contact avec d'autres façons de faire. »

Enseigner ne la satisfait plus; elle vise un poste lui permettant de demeurer au service des élèves et de la pédagogie tout en relevant de nouveaux défis. Après une année au poste de directrice des services aux étudiants dans un collège mixte de la région de Québec, elle accepte le poste de directrice des services pédagogiques de la même institution, poste qu'elle occupera pendant cinq ans. Dynamique et innovatrice, elle souhaite mettre en pratique l'approche en gestion de la qualité qu'elle a élaborée dans le cadre de son projet d'intervention à l'ENAP. Claudette Forget est aussi attirée par le programme d'éducation internationale, dont elle a entendu parler. Aussi, en dépit d'une vive opposition de la direction à l'introduction d'un tel programme, elle décide, à titre de directrice des services pédagogiques, d'en implanter certains volets. Elle ajoute ainsi au

programme d'études plusieurs cours de langues et d'informatique. Modifiant la grille de cours, elle infuse une vision de l'éducation très fortement centrée sur l'élève. Elle introduit également dans le discours de l'institution la notion de client, soulignant par là l'importance pour le personnel d'être à l'écoute des attentes des parents et des élèves.

Convaincue de la pertinence de son modèle en gestion de qualité, mais ne disposant pas de toute la latitude nécessaire pour l'implanter, Claudette Forget conclut que seul un poste de direction général lui permettra de concrétiser sa vision de l'éducation. Aussi, lorsqu'on lui propose la direction générale dans son *alma mater*, le cœur et la raison se conjuguent dans le désir de relever un nouveau défi. Elle se sent fin prête à assumer de nouvelles responsabilités.

Les constats de M^{me} Forget à son arrivée à l'Institut Esther-Blondin

À mon arrivée, j'avais le sentiment de me retrouver 30 ans en arrière, au moment où j'y poursuivais mes études. J'étais frappée de constater à quel point les méthodes et l'esprit dans lequel l'enseignement y était offert ne correspondaient plus aux besoins des nouvelles générations de jeunes femmes. Le passage de l'institut familial à l'école secondaire s'était effectué sans réelle remise en question de la philosophie et des méthodes d'enseignement. On préparait encore les jeunes filles à tenir un rôle traditionnel au sein de la société. Ce fut un choc pour moi qui ai dû, tout au long de ma carrière, me battre pour me départir de cette attitude de subordination afin de faire ma place dans un monde professionnel d'hommes. D'autre part, je ne sentais plus l'ouverture aux autres cultures qui avait jadis fait l'originalité de l'institution.

Peu après son entrée en fonction, durant une rencontre régionale des directeurs d'école, elle entend un confrère vanter les mérites de son propre collègue :

On recrute les meilleurs étudiants. Je suis débordé par les téléphones de parents qui veulent s'assurer que leurs enfants sont acceptés chez nous. En cas de refus, ajoute-t-il pince-sans-rire, leurs filles seront toujours acceptées à l'Institut, puisqu'on n'y refuse jamais personne.

« L'établissement a bel et bien perdu son pouvoir d'attraction auprès d'une clientèle de calibre », songe M^{me} Forget. Piquée au vif par ces propos et réalisant le piteux état de son *alma mater*, la fierté de la directrice s'en trouve blessée. « Vous allez voir, se dit-elle, mon école retrouvera son lustre et deviendra l'école la plus courue de la région. » La grande bataille vient de commencer.

De surprise en surprise

Au cours de ses études à l'ENAP, Claudette Forget a été sensibilisée à l'importance de regarder au-delà des apparences les grands événements susceptibles d'influencer une organisation, voire un secteur. Aussi consacre-t-elle une bonne partie de sa première année à la direction de l'Institut à accumuler les informations lui permettant de poser un diagnostic sérieux et rigoureux de la situation.

L'établissement, qui appartient à une congrégation religieuse, est un vaste bâtiment de pierre pouvant recevoir jusqu'à 900 élèves. Un pensionnat, lieu de résidence de 35 religieuses, héberge

encore plusieurs jeunes filles. Adjacent à l'édifice principal, le centre sportif regroupe une piscine, un gymnase ainsi qu'une palestra avec piste d'athlétisme

Au nombre de 35, les enseignants sont dans une proportion de 80 % des femmes. Le quart des professeurs sont très jeunes (26-35 ans) en comparaison de l'ensemble du réseau d'enseignement québécois, où ce groupe d'âge ne représente que 13 %. M^{me} Forget juge également que 25 % du personnel enseignant, des religieuses pour la plupart, est susceptible de prendre sa retraite dans les quelques années à venir. En moyenne, les professeurs de l'Institut sont toutefois moins scolarisés que ceux du réseau québécois d'éducation, quelques-uns n'ayant pas accumulé plus de 14 ans de scolarité. Les plus jeunes possèdent un baccalauréat en enseignement.

Côté services scolaires, la situation est peu reluisante. La collection de la bibliothèque, tenue par une religieuse âgée, est surannée. Le peu d'étudiantes qui s'y aventurent disposent d'un très vaste choix de volumes d'inspiration religieuse et spirituelle, mais de très peu de documents contemporains susceptibles de les aider dans leurs travaux. La religieuse responsable reçoit les étudiantes sur une base individuelle, au mieux par petits groupes d'au plus cinq élèves. La situation est la même au laboratoire d'informatique. Situé dans des locaux nouvellement aménagés, il est dirigé par une religieuse qui en limite l'accès de peur de voir l'équipement s'abîmer par une utilisation trop intense.

Les enseignants ont peu de matériel pédagogique à leur disposition, les dépenses étant rigoureusement contrôlées par la religieuse responsable des finances et des équipements. D'ailleurs, la tradition de l'institution veut que cette dernière contrôle l'ensemble des budgets et qu'elle soit responsable de l'allocation des ressources à tout le personnel de l'école :

À mon arrivée, je vivais une situation pour le moins absurde. À titre de directrice générale, je n'avais même pas accès aux budgets. Je ne pouvais rien imposer car la directrice des finances, sœur Marie-Reine, relevait directement du conseil d'administration, auquel elle siégeait du reste. Ce n'est qu'après des batailles épiques avec son assistante, qui deviendra elle-même directrice des finances au moment du départ de sœur Marie-Reine, et des représentations intenses auprès du conseil d'administration que j'ai fini par avoir un droit de regard sur les budgets. Par la suite, j'ai dû négocier poste par poste, point par point, les réaménagements budgétaires que je souhaitais apporter.

La présidente du conseil d'administration, qui avait elle-même été pendant plusieurs années directrice d'école dans une autre province canadienne, sera d'ailleurs d'un grand soutien dans ce dossier, et dans bien d'autres par la suite. En dépit des sempiternelles négociations avec sœur Marie-Reine et son assistante, M^{me} Forget ne peut que se réjouir du bon état des finances de l'Institut au moment où elle en prend la direction.

Outre M^{me} Forget et la directrice des finances, l'équipe de direction est formée du directeur des services éducatifs (DSE), M. Laroche, et de deux coordonnatrices de niveau : une au premier cycle et l'autre au deuxième cycle. En poste depuis une dizaine d'années, le DSE a adopté une approche très directive. Un jeune enseignant avouera, plus tard, à M^{me} Forget :

En assemblée des professeurs, il avait tendance à imposer ses décisions. Il ne tolérait généralement pas que les enseignants mettent en cause ses positions. Ceux qui le faisaient risquaient de subir des sanctions informelles, comme la diminution de leur tâche d'enseignement.

Si bien qu'au cours des années, ces réunions avaient pris la forme d'un monologue du DSE. Et ce climat de méfiance, apprendra plus tard M^{me} Forget, a été exacerbé il y a de cela quelques années par des négociations salariales difficiles, qui ont laissé un goût amer aux enseignants laïcs.

Un secteur de l'éducation en bouleversement

Claudette Forget prend ses nouvelles fonctions à l'Institut Esther-Blondin alors que le secteur québécois de l'éducation vit des bouleversements majeurs. Deuxième poste budgétaire en importance après la santé, le gouvernement québécois a consacré à l'éducation, en 1996-1997, près de 11 milliards de dollars, soit environ 7 % du produit intérieur brut (PIB). Bien que se situant toujours au-dessus de la moyenne canadienne (6,2 %), l'effort financier québécois ne va pas sans diminuer depuis 1981¹.

Tous les intervenants du monde québécois de l'éducation s'entendent pour dire que le secteur vit des moments difficiles. Désireux d'équilibrer les finances publiques, le Gouvernement procède à des compressions importantes touchant particulièrement le réseau de l'éducation. Une étude datant de 1994 et comparant le Québec aux pays de l'OCDE révèle que le coût par élève pour l'enseignement primaire et secondaire était de 28 % plus élevé dans notre province². À la lumière de ces données, l'État envisage d'ailleurs d'imposer de nouvelles ponctions de plusieurs centaines de millions de dollars. Cette éventualité sème l'inquiétude dans l'ensemble du monde scolaire, et ce, d'autant plus qu'au cours de la dernière décennie, ce secteur a connu sa dose de compressions. Certains sont d'avis que notre système scolaire demeure encore trop coûteux. C'est également dans ce contexte de grands bouleversements que s'amorce la négociation visant au renouvellement des conventions collectives des enseignants.

Les problèmes ne sont toutefois pas que d'ordre budgétaire. En réalité, le vrai problème réside dans le fait que le système scolaire est mal en point : redoublement des jeunes, décrochage, difficultés de l'école montréalaise, carences dans la formation professionnelle et inadéquation de la formation aux besoins de l'entreprise. Ajoutons à ce tableau le taxage, la délinquance, le trafic de drogues, et le reste. Parmi ces problèmes, le taux de décrochage n'est pas le moindre. Les statistiques les plus récentes indiquent que 19 % des Québécois terminent leurs études secondaires dans des programmes destinés aux adultes alors que cette proportion n'est que de 2,3 % en Colombie-Britannique.

Un autre enjeu majeur est celui de l'apprentissage réel des élèves. Une enquête menée en 1994 par Statistique Canada démontre que 37 % des Canadiens francophones, tout comme les anglophones âgés entre 16 et 25 ans, éprouvent des difficultés à lire et à écrire et que 39 % ont peine à compter. La situation n'est guère plus réjouissante en ce qui a trait à l'apprentissage des sciences³.

¹ Ministère de l'Éducation, Direction générale des services à la gestion, *Indicateurs de l'éducation*, Édition 1997. Tiré du site interne : [http : //www.meq.gouv.qc.ca/m_stat.htm](http://www.meq.gouv.qc.ca/m_stat.htm)

² Ministère de l'Éducation, « La dépense d'éducation par rapport au PIB – Une comparaison Québec-OCDE », *Bulletin statistique de l'éducation*, N° 3, juin 1998, p. 3.

³ Jérôme-Forget, M. « Éducation : Pauline Marois doit foncer », *Les Affaires*, samedi 15 mars 1997, p. 6.

Réagissant notamment à cette situation, le ministre québécois de l'Éducation procède à plusieurs changements. Faisant siennes certaines recommandations formulées lors des États généraux de l'éducation tenus en 1995-1996, le ministre encourage l'élargissement des pouvoirs de l'école par la création, au sein des écoles publiques, d'un conseil d'établissement formé de parents et d'enseignants. La réforme des structures scolaires prévoit également la fusion de commissions scolaires. On entend également accroître la part du français et des mathématiques, ajouter de nouveaux manuels et remanier les programmes et les horaires. Les filières secondaires techniques sont enrichies afin de rétablir un équilibre entre les cursus général et professionnel. Tous ces projets ne sont pas toutefois sans inquiéter les syndicats d'enseignants et la Fédération des commissions scolaires du Québec. Comment le ministre peut-il améliorer le réseau tout en réduisant ses dépenses?

Avides de financement, les protagonistes du milieu de l'éducation s'entre-déchirent. Le secteur privé devient le bouc émissaire des milieux syndicaux, sa présence et son financement étant régulièrement remis en question. Pourquoi partager le budget avec les écoles privées, disent-ils, les parents n'ont qu'à assumer la totalité des coûts relatifs à l'éducation de leurs enfants dans ce système parallèle et élitiste? Pourquoi le gouvernement québécois supporte-t-il, en 1996-1997, jusqu'à 54 % des frais de fonctionnement de l'école privée (voir l'annexe 2) alors que certaines provinces canadiennes et États américains ne le font pas?

Pourtant, certaines provinces de l'Ouest canadien ont, ces dernières années, renforcé leur soutien aux écoles privées. Même si, dans ces régions, la fréquentation des écoles du secteur privé n'atteint pas le niveau québécois (10 %), la clientèle connaît une forte hausse en Colombie-Britannique (73 %) ainsi qu'en Alberta (178 %)¹. Pour sa part, l'Ontario consacre davantage de ressources aux programmes enrichis à l'intention des élèves plus prometteurs.

Ailleurs, dans le monde, l'approche face à l'école privée varie. La tendance mondiale est à une décentralisation du système scolaire, à la responsabilisation locale, à la multiplication des écoles autonomes, bref au renforcement de la liberté de choix des parents. Au Québec, les recommandations de la Commission des états généraux vont plutôt dans le sens d'une uniformisation de l'école publique et du maintien d'un système d'éducation centralisé².

Les enjeux de l'enseignement privé au Québec

De façon générale, la population scolaire québécoise est relativement stable (voir l'annexe 3). En 1998-99, on estime que 9,0 % des élèves étudient dans une institution privée, tous niveaux confondus, comparativement à 8,8 % cinq ans plus tôt (voir l'annexe 4). Les maisons d'enseignement privé sont présentes à tous les niveaux de l'éducation, soit du préscolaire au collégial. C'est toutefois au secondaire que le taux de fréquentation de l'école privée est le plus élevé, atteignant, en 1996, 15,4 % (voir l'annexe 5). Cependant, le niveau primaire connaît le

¹ Gagné, Jean-Paul. « Le Québec ira à contresens en réduisant ses subventions à l'école privée », *Les Affaires*, Cahier L'Actualité, samedi 26 octobre 1996, p. 4.

² Marceau, R.; Migué, J.L.; Dubois, N. « Le financement du choix de l'école Situation canadienne et tendance en Amérique du Nord », Commission des états généraux, octobre 1996, 28 p.

taux de croissance du nombre d'écoles privées le plus important (voir l'annexe 6). De façon générale, les écoles privées se divisent en deux grands groupes : celles de taille relativement faible (250-400 élèves) et celles qui reçoivent entre 700 et 1000 étudiants, les plus importantes étant situées dans les centres urbains.

Trois types d'institutions forment le secteur : celles offrant une formation générale, celles proposant une formation technique et professionnelle et enfin, celles accueillant une clientèle très spécialisée, généralement des enfants en grande difficulté d'apprentissage. Alors que la très grande majorité des écoles privées proposaient, du temps de sœur Thompson, un pensionnat, très peu d'entre elles ont maintenu ce service qui est devenu, dans la plupart des cas, déficitaire. Les pensionnats actuels tendent plutôt à accueillir des élèves dont la situation familiale est problématique. Enfin, les institutions privées pour filles seulement semblent également connaître des difficultés importantes de recrutement.

Sœur Thompson ne peut s'empêcher ce commentaire concernant l'évolution de la clientèle des écoles privées :

Sœur Thompson : Vous savez, dans mon temps, à part quelques exceptions, la plupart des écoles privées recevaient, bien sûr, les enfants de notables, mais elles accueillaient également les enfants doués provenant de familles moins favorisées. Notre mission, comme congrégation, était d'éduquer les jeunes qui démontraient des aptitudes. Aujourd'hui, on a l'impression que ce sont principalement des enfants de familles aisées qui fréquentent l'école privée. C'est du moins ce qu'on nous laisse entendre dans les médias. Quelle sorte de vision a-t-on de l'éducation? Quel message de l'éducation véhicule-t-on ainsi dans la société?

M^{me} Forget : Il est vrai que c'est le discours dominant qui est véhiculé sur le secteur de l'enseignement privé. Mais si on regarde certains chiffres de plus près, le portrait est plus nuancé. Par exemple, une étude (1996)¹ réalisée à l'Université de Sherbrooke a révélé que la clientèle du privé se compose à 17 % de familles ayant un revenu inférieur à 35 000 \$ tandis que 62 % d'entre elles disposent d'un revenu de plus de 50 000 \$. À Esther-Blondin, la moitié des familles ont un revenu familial ne dépassant pas 50 000 \$. Il est bien certain que les subventions gouvernementales qui, à l'échelle du réseau, représentent 61 % des dépenses, nous aident à accueillir des enfants présentant des aptitudes et provenant de milieux moins favorisés. Actuellement, dans la région de Montréal, les écoles privées facturent en moyenne 1 800 \$ par année en droits de scolarité. Bien sûr, dans certaines institutions, d'autres frais s'ajoutent : uniforme, sorties, activités parascolaires, transport, fournitures scolaires, services de garde, etc.². Ces frais supplémentaires peuvent atteindre le tiers du montant des frais de base. Il ne faut toutefois pas oublier que les parents d'enfants fréquentant le secteur public ont également à assumer plusieurs coûts.

Sœur Thompson : Dans mon temps, il faut dire que les sœurs, peu importe ce que l'on peut en penser aujourd'hui, faisaient beaucoup de bénévolat.

¹ Fédération des associations de l'enseignement privé, *Rapport annuel 1996-97*.

² Noel Kathy. « ... et jusqu'à 6 000 \$ à l'école privée. », *Les Affaires*, Cahier L'Actualité, samedi 29 août 1998, p. 4.

M^{me} Forget : Les temps ont changé, en effet, mais il n'en reste pas moins que la rémunération des enseignants du secteur privé est encore inférieure de 5 à 7 % à celle offerte dans le secteur public. Étant donné que seulement 15 % des institutions d'enseignement privées ont un personnel enseignant syndiqué, les directions ont joué sur cet important poste de dépense pour compenser les diminutions de subventions gouvernementales. Si bien que les professeurs du privé ont connu, ces dernières années, des réductions salariales variant de 1,5 à 20 % alors que le salaire des enseignants du secteur public continue de croître (voir l'annexe 7).

Sœur Thompson : Mais toutes ces données échappent complètement à l'opinion publique. Êtes-vous en train de me dire que le secteur de l'enseignement privé n'arrive pas à se faire entendre auprès des citoyens et de l'État québécois?

M^{me} Forget : Malheureusement, je crois bien que vous voyez juste. Par contre, les choses sont peut-être appelées à changer dans les années à venir. Même si le Gouvernement actuel, et principalement son ministre de l'Éducation, a récemment clamé haut et fort qu'il favorisait très clairement le réseau public de l'enseignement, le secteur privé, après plusieurs années de baisses successives de subventions, semble depuis peu recevoir une écoute plus attentive de la part de l'État.

M^{me} Forget sait très bien que les défis qui se posent au secteur privé de l'enseignement dépassent largement la question des subventions. Le temps où seules la réputation de l'institution et la liste d'honneur de ses diplômés devenus célèbres suffisaient pour attirer des élèves doués est bien révolue. De plus en plus, les institutions recourent à grands frais à la publicité pour mieux faire connaître leurs atouts et attirer la clientèle.

Son expérience dans le réseau de l'éducation, tant privé que public, lui a appris que, pour maintenir sa distinction, l'école privée doit miser sur la souplesse de sa structure, la continuité dans ses programmes ainsi que la rapidité de sa réponse aux exigences des parents et des enfants. En fait, il est bien connu que les parents choisissent l'école privée pour la qualité d'enseignement, mais également pour l'ensemble des services (vie parascolaire, encadrement des élèves, etc.) qui y sont offerts. Pour M^{me} Forget, dans un contexte où, contrairement à leurs aînés, les jeunes enseignants sont davantage issus de l'enseignement public, la préservation de ces avantages va de moins en moins de soi. La réforme du cursus, prévue par le ministère de l'Éducation, ne sera pas, non plus, sans exercer des pressions sur le contenu et les méthodes d'enseignement : réforme de la grille-matière, développement de compétences transversales, utilisation de moyens d'enseignement diversifiés, etc.

Le réseau privé, même s'il en a le potentiel, saura-t-il se renouveler? se demande la directrice. Sera-t-il à la hauteur de ces nouveaux défis, d'autant qu'il a particulièrement été éprouvé sur le plan financier au cours des dernières années? Est-ce que les écoles privées sauront, par l'intermédiaire de fondations, attirer de généreux donateurs pour financer les projets éducatifs? Face à la popularité grandissante des projets éducatifs spécialisés (sports-études, musique-étude, douance, etc.) offerts au secteur public et dont le programme scolaire est enrichi, l'école privée réussira-t-elle à conserver son caractère distinctif, à présenter un meilleur bilan aux épreuves finales du ministère?

Les établissements d'enseignement dans la région de Lanaudière

L'établissement dont M^{me} Forget a la direction évolue dans une région qui a bien changé depuis qu'elle l'a quittée. Toujours rurale, sa population, généralement peu scolarisée et d'un niveau de vie inférieur à la moyenne québécoise, a connu une croissance fulgurante au cours des dernières décennies. Entre 1986 et 1996, le taux de croissance de la population à Lanaudière a été le deuxième en importance au Québec (34,2 %) ¹. Cette croissance se répartit toutefois inégalement sur l'ensemble du territoire (voir l'annexe 8).

L'évolution des établissements scolaires a, évidemment, suivi celle de sa population, si bien que plusieurs écoles forment aujourd'hui le bassin des établissements d'enseignement de la région. Situé à quelques kilomètres de l'Institut, en plein cœur de Joliette, se dresse un collège privé de grande réputation, l'Académie Antoine-Manseau, mieux connu sous le nom de Séminaire de Joliette. Avec ses 757 élèves, filles et garçons, il est reconnu pour offrir un enseignement de qualité. Symbole de prestige et de tradition, il s'avère, au moment de l'arrivée de M^{me} Forget, le premier choix des parents, attirant les élèves les plus doués. De génération en génération, les professionnels et les notables de la région y ont envoyé leurs enfants. Outre les matières scolaires de base, cette institution offre notamment des cours de langue anglaise, d'informatique et de théâtre. Se voulant un lieu d'enseignement stimulant, l'Académie offre une panoplie d'activités parascolaires : journal, équipes sportives, photographie, etc.

Le Collège Champagneur est une école mixte recevant 250 élèves et disposant d'un pensionnat réservé exclusivement aux garçons. En plus des matières scolaires obligatoires, on y offre des activités sportives ainsi que l'apprentissage intensif de l'anglais. Son enseignement est généralement considéré comme traditionnel et son projet pédagogique vise le développement intégral de l'élève tout en favorisant la santé physique, tel qu'en témoigne sa devise « Dans un corps sain, un esprit sain ». M^{me} Forget s'est laissée dire qu'en raison de sa faible taille, le suivi auprès des élèves y serait très personnalisé.

Cinq écoles secondaires publiques complètent le réseau d'enseignement secondaire de la région. Elles sont presque toutes de taille similaire (entre 500 et 600 élèves), à l'exception de la polyvalente Étienne-Rouleau qui reçoit 1 200 étudiants et dont la réputation est la moins enviable. Deux de ces polyvalentes se distinguent par des programmes pédagogiques particuliers : l'une en offrant un programme sport/études et l'autre un programme musique/études, et ce, en plus d'accueillir plusieurs classes normales.

La région compte deux autres institutions privées, le Collège de l'Assomption et l'école secondaire Saint-Sacrement, situés toutefois en dehors du territoire naturel que couvre l'Institut Esther-Blondin. En effet, elles se trouvent sur des territoires pour lesquels le transport des élèves de l'Institut n'est pas subventionné par le ministère de l'Éducation. Ce sont des maisons d'enseignement de grande taille qui s'appuient sur une longue tradition d'enseignement de qualité. Une des localités desservies connaît d'ailleurs depuis quelques années une croissance démographique soutenue par suite de la construction d'une autoroute.

¹ Site Internet: <http://www.newswirw.ca/government/...ch/leases/September1998/14/c3176.html>

Vers la définition d'un projet pédagogique

Poursuivant le récit de ses premières années à l'Institut, Claudette Forget décrit à sœur Thompson ses premières initiatives :

J'avais décidé de procéder par étapes. Dans un premier temps, j'ai prévu une consultation visant à dégager les forces et les faiblesses de l'établissement. Dans mon esprit, tout pouvait être remis en question. Étant donné que je suis partisane d'une approche orientée vers le client, j'ai réalisé une série de sondages auprès des enseignants, des étudiants et des parents des élèves afin d'établir leur niveau de satisfaction. Peu habitués à être consultés, les professeurs ont été les plus réticents à remplir leur questionnaire. J'ai appris qu'ils étaient nombreux à se dire : "Pourquoi nous demander notre avis? De toute façon, c'est toujours décidé d'avance." J'ai dû les réunir dans la grande salle et les assurer de l'anonymat des réponses. Le questionnaire dûment rempli devait être déposé dans une enveloppe cachetée à laquelle j'étais la seule à avoir accès. J'ai également mis sur pied des groupes de discussion réunissant environ 15 élèves de chaque niveau. J'ai procédé de la même façon avec les pensionnaires et les parents.

Il ressort de cette enquête que les parents désirent, pour leurs enfants, un apprentissage plus poussé des langues, l'acquisition d'une méthode de travail intellectuel ainsi qu'une intégration plus grande de l'informatique dans les différentes matières scolaires. Les enseignants, pour leur part, manifestent, sans trop y croire, le désir de voir l'école dotée d'un programme pédagogique rassembleur.

Les résultats des sondages en main, M^{me} Forget acquiert la certitude que c'est l'approche pédagogique de l'éducation internationale qui peut le mieux répondre aux souhaits exprimés par chacun :

Dans un contexte de mondialisation et de marché du travail de plus en plus compétitif, je considère qu'on doit former des individus aptes à vivre dans un monde en perpétuel changement. Le programme de l'éducation internationale vise à développer un esprit d'ouverture chez les élèves. On leur apprend le respect des grandes valeurs universelles d'égalité entre les hommes et les femmes, de respect des cultures et des religions. L'école internationale enrichit le cursus régulier par des cours de littérature, de langues et de technologie. Les matières scolaires sont enseignées dans un contexte interdisciplinaire, ce qui exige une étroite collaboration entre les enseignants associés au projet. En stimulant la créativité, l'imagination et l'affectivité, on favorise le développement de la confiance en soi et l'acquisition d'une méthode de travail rigoureuse.

Cependant, juge à l'époque M^{me} Forget, avant d'obtenir l'autorisation de l'Association des écoles internationales (I.S.A.), l'Institut a un long chemin à parcourir. Il faut en effet pouvoir faire la démonstration de l'ouverture du personnel à ce type d'approche et de la disponibilité de ressources permettant de soutenir un tel programme. Condition non moins importante, l'institution doit également démontrer sa capacité à attirer une clientèle de haut calibre scolaire.

En dépit de ces limites, M^{me} Forget est convaincue de la pertinence de son projet. Après tout, l'Institut n'a-t-il pas déjà accueilli des élèves de l'Amérique latine? N'a-t-il pas fait preuve d'innovation lorsque, du temps où elle y étudiait, il offrait un programme intensif en langue anglaise? N'a-t-il pas déjà accueilli les élèves douées de la région? De plus, juge-t-elle, en introduisant un tel programme, l'Institut offrirait un concept novateur dans la région.

Il faut dire également que je me reconnaissais dans cette approche qu'est l'éducation internationale. J'ai toujours cru profondément que notre rôle, en tant qu'enseignants, était de former des gens autonomes et respectueux, de les accompagner dans leur cheminement, de leur donner des outils, et non des solutions, pour être à même de prendre de plus en plus de responsabilités. On doit les amener à faire leurs propres choix, à se fixer des objectifs de réussite. Si on n'a pas d'objectifs dans la vie, on n'a pas de motivation. Comme enseignants, notre intervention doit surtout porter sur l'acquisition d'une méthode de travail permettant aux élèves d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Des réactions mitigées

Ainsi convaincue du bien-fondé du programme d'éducation internationale, un an après son entrée en fonction, elle soumet le projet au conseil d'administration. Formé de cinq religieuses, dont deux d'origine américaine, les membres du conseil reçoivent avec stupéfaction le document de planification stratégique qu'elle leur soumet en appui à son projet. Jamais ne leur avait-on encore soumis par écrit une analyse aussi complète et systématique de la situation : une description du macro-environnement, une analyse de la vie pédagogique et scolaire de même que de la gestion ainsi que des recommandations quant à l'orientation éducative à prendre et aux moyens très concrets pour y arriver. Des données budgétaires détaillées, des relevés socio-démographiques ainsi que les résultats de ses consultations viennent appuyer ces analyses. Les membres du conseil accueillent positivement la proposition de la directrice d'implanter le programme d'éducation internationale, d'autant plus qu'il rejoint les valeurs humanistes des religieuses. Il faudra toutefois que le projet puisse être mené sans injection de fonds par la communauté religieuse. Mais ce qu'on ne dit pas d'emblée à la directrice, c'est qu'on doute fort de sa réussite. En fait, et Claudette Forget ne l'apprendra que quelques années plus tard, les dirigeantes de la congrégation sont à réévaluer l'ensemble des activités de la communauté. Elles se demandent si elles vont maintenir l'Institut ou tout simplement le fermer.

En dépit de leurs réserves implicites, les membres du conseil seront, tout au long du processus, d'un appui moral incalculable pour M^{me} Forget et demeureront des alliés de taille. Il faut dire que M^{me} Forget saura s'en servir à bon escient, faisant régulièrement état de l'évolution de la situation.

Les réserves du directeur des services éducatifs (DSE) sur le projet de M^{me} Forget sont, elles, beaucoup plus explicites :

M. Laroche : Vous n'y pensez pas, ce programme est trop exigeant! Nous n'avons que des élèves faibles. De plus, le territoire que nous couvrons est beaucoup trop grand. Les gens ne viendront pas de si loin pour ce type d'enseignement. Je sais de quoi je parle. J'enseigne dans ce collège depuis de nombreuses années. Ne me l'imposez pas. J'ai des appuis de taille au sein de la communauté religieuse et du conseil d'administration, ne l'oubliez pas.

M^{me} Forget : Mais c'est justement parce que notre territoire de transport est l'un des plus vastes au Québec que ce projet est appelé à réussir, d'ajouter avec conviction la directrice. Nous sommes tout de même subventionnés pour transporter les élèves D'Autray, de Joliette, de Montcalm et de Matawinie.

La bataille s'annonçait décidément difficile. M. Laroche bénéficiait du soutien de plusieurs enseignants avec qui il entretenait d'ailleurs des relations amicales en dehors du travail.

M^{me} Forget : Je me suis alors dit que je procéderaï par étapes. Après tout, nous avons deux ans pour obtenir l'accord de l'Association des écoles internationales.

Sœur Thompson : Connaissant l'importance de la complicité qui doit s'établir entre le DSE et la directrice générale, comment avez-vous pu mener à terme le projet de renouveau pédagogique?

M^{me} Forget : Le cas du DSE fait partie des décisions très difficiles que j'ai eues à prendre. Face à son opposition systématique, j'ai dû jouer le tout pour le tout. Je lui ai présenté en avant-première les résultats des consultations et me suis vue dans l'obligation de lui suggérer de quitter son poste s'il n'avait pas l'intention de se rallier au projet. Il a consenti à retourner à l'enseignement. J'ai recruté à sa place une personne ayant occupé ce type d'emploi dans une école qui avait introduit un programme similaire. Il a été un allié important, participant activement au cheminement des enseignants.

Au boulot

Un des premiers gestes que fait Claudette Forget est de proposer un changement de dénomination sociale pour l'institution. De façon à marquer le changement de philosophie, l'Institut Esther-Blondin devient le Collège Esther-Blondin.

Par ailleurs, dans sa démarche de planification stratégique, la directrice avait procédé à une analyse systématique des postes non-enseignants. Elle en était arrivée à la conclusion que plusieurs d'entre eux pouvaient être remodelés, voire abolis. Pour d'autres, le titulaire ne présentait tout simplement plus le profil souhaité. Or, la plupart de ces postes étaient, à l'époque, occupés par des religieuses :

Sœur Thompson : C'est bien sûr que le travail des religieuses n'est pas calculé de façon aussi scientifique que dans l'entreprise manufacturière. La congrégation n'est pas là pour exploiter ses commettantes, mais bien pour leur permettre de contribuer au développement de leurs protégées, quelle qu'en soit la façon.

M^{me} Forget : Du temps où la congrégation et l'Institut ne faisaient qu'un, souligne la directrice, il importait peu que le travail des religieuses ne soit pas toujours relié essentiellement à l'Institut et que certains coûts proviennent de leur présence permanente à l'école. De toute façon, toutes les écoles privées fonctionnaient sur le modèle des religieuses travaillant à la fois pour la congrégation et l'établissement d'enseignement. Mais dans la mesure où les religieuses étaient maintenant des salariées de l'institution, il devenait important de connaître leur contribution réelle au Collège lui-même, de redéfinir ces postes en fonction des besoins scolaires et de mettre les bonnes personnes à la bonne place. Je peux vous assurer que ces décisions ont été déchirantes.

Le problème était même aigu. Avancées en âge, certaines religieuses faisaient preuve d'une grande rigidité et d'une certaine impatience face aux élèves. Cela n'était pas sans nuire au climat d'apprentissage tout autant qu'aux relations entre collègues laïcs, qui devaient souvent compenser en faisant du rattrapage.

C'est donc par le retrait de la vie active de plusieurs religieuses et leur mutation à d'autres fonctions au sein de la congrégation que M^{me} Forget réussit à mettre en place les ressources humaines nécessaires à la poursuite du projet d'éducation internationale. Procédant avec tact et bénéficiant du soutien total du conseil d'administration et de la supérieure du collège, elle en arrive graduellement à rationaliser les fonctions de gestion. Recrutant des professeurs plus jeunes, elle parvient à dégager la marge de manœuvre financière nécessaire à l'implantation de certaines activités essentielles au projet pédagogique.

Ainsi, recrutant « la meilleure bibliothécaire du Québec », M^{me} Forget lui donne le mandat de monter la bibliothèque de l'école. On double la superficie du local et on informatise le secteur, mettant à la disposition des élèves plusieurs ordinateurs branchés au réseau Internet. Le dynamisme de la nouvelle bibliothécaire redonne vie à ce local, auparavant délaissé par les élèves : décoration jeune, aménagement d'un coin lecture, organisation d'activités littéraires et culturelles, etc. Dynamique, la nouvelle bibliothécaire ne manque pas de rencontrer chacun des groupes d'élèves en début d'année afin de les familiariser avec les méthodes de recherche documentaire et informatisée. Elle anime également des ateliers de lecture et invite des écrivains à venir parler de leur métier. Participant, tout comme la directrice générale, aux activités de l'Association des femmes d'affaires de la région, elle accueille celles-ci dans le cadre d'un bistro littéraire, ce qui permet de diffuser dans la population les récentes réalisations du Collège.

Pendant un certain temps, M^{me} Forget se charge de la gestion des équipements. Très rapidement, toutefois, elle prend conscience de l'ampleur de la tâche et des difficultés que comporte la gestion d'un bâtiment dont l'état général réserve trop souvent de mauvaises surprises. Un architecte est donc engagé afin d'établir un calendrier d'entretien du bâtiment et des équipements pour les dix prochaines années. Dans le cas des projets majeurs de construction ou de rénovation, elle a recours à des stagiaires, étudiants en génie. Ce sont eux qui sont responsables de la planification et du suivi des travaux de transformation des espaces du pensionnat en locaux de classe et autres espaces (laboratoires de science, salle des professeurs, etc.). Dès la première année, des salles de séjour par niveau et un café étudiant sont aménagés.

Sœur Thompson : Mais pourquoi investir immédiatement dans des locaux pour étudiants quand on dispose de ressources si limitées?

M^{me} Forget : Par amour pour mes jeunes. À l'adolescence, ils ont besoin de se sentir connus et reconnus. C'est pourquoi il est important qu'ils soient accueillis à leur arrivée à l'école, qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance et se sentir bien au Collège. Il fallait leur donner les moyens de lancer et de réaliser des projets de leur cru. Si on veut que les jeunes apprennent bien, il faut qu'ils retrouvent une qualité de vie à l'école. »

Après le retrait de la religieuse jusque-là responsable de l'informatique, M^{me} Forget ne comble pas immédiatement le poste. Deux professeurs du Collège, férus d'informatique, deviennent, en quelque sorte, les références en la matière. Toutefois, avec le temps et l'utilisation plus intensive

d'Internet dans l'institution, le besoin se fait plus pressant d'engager un informaticien. Celui-ci a notamment pour mandat de développer un système informatique en réseau afin d'améliorer la circulation de l'information et de construire des banques de données et des outils informatiques d'aide à la gestion.

Une équipe professorale à faire cheminer

Même si les enseignants avaient, dans les sondages, manifesté la volonté de voir le Collège doté d'un projet pédagogique rassembleur, il n'en demeure pas moins que la perspective de devoir changer leurs approches et leurs méthodes, dans le sens d'une plus grande multidisciplinarité et d'un travail d'équipe accru, les insécurise profondément. De retour à l'enseignement, M. Laroche continue de dénigrer le projet auprès de ses collègues enseignants : « Notre clientèle est faible, les élèves ne pourront jamais réussir un tel programme », s'entête-t-il à répéter à qui veut l'entendre.

Considérant enseigner à des élèves faibles, les professeurs sont, par conséquent, peu enclins à enrichir le programme scolaire. Pour eux, l'école fonctionne bien, tout est stable et le fait que l'on recrute, année après année, des élèves de plus en plus faibles ne constitue aucunement une menace; c'est une fatalité. Habités de travailler en solitaires, le concept les effraie :

Des projets! Des projets! Y a-t-il eu un seul projet qui ait fonctionné dans cette école? Une perte d'énergie!

On n'a qu'à penser à l'échec du programme API (Actualisation du potentiel intellectuel), de se rappeler un enseignant plus ancien...

... et le succès mitigé du Programme d'habiletés fondamentales, de renchérir un de ses collègues.

À l'arrivée de la directrice dans la salle des professeurs, les voix se taisent...

En dépit de l'accueil on ne peut plus mitigé à son projet, la directrice prend soin de distribuer à tout le personnel le plan de développement stratégique qu'elle a rédigé. Elle en fait une présentation exhaustive. M^{me} Forget leur fait valoir que, sans leur soutien et leurs suggestions, le projet ne saurait aller de l'avant. Évoluer au sein d'une équipe qui présente une grande résistance au changement est toutefois trop exigeant pour certaines nouvelles recrues qui quittent après quelques mois seulement. Il en est ainsi de la première DSE engagée en remplacement de M. Laroche. Elle sera incapable de supporter un tel climat de confrontation.

Claudette Forget valorise grandement une formation avancée des enseignants et des cadres. Toutefois, en raison de la situation géographique de l'école, il est impensable d'exiger des professeurs qu'ils entreprennent un perfectionnement de niveau universitaire. C'est donc en offrant des journées de formation se déroulant dans l'établissement même qu'elle compte faire cheminer le personnel enseignant. Régulièrement, à l'occasion des journées pédagogiques, des professionnels de la pédagogie et du programme d'éducation internationale sont invités à venir exposer les méthodes et contenus d'enseignement élaborés ailleurs. D'abord réticents, les professeurs assistent tout de même à ces présentations. Ces journées sont également l'occasion pour la directrice de faire un retour sur l'état d'avancement du projet et de tâter le pouls du corps professoral en leur faisant remplir, à chaque fois, un sondage anonyme.

Ainsi, graduellement, au fil des transformations qui s'opèrent dans l'école, les enseignants adhèrent au projet. Cela a cependant pour corollaire d'accroître leurs demandes en matériel :

Je me suis donnée comme règle de conduite de répondre le plus possible à ces demandes afin de démontrer concrètement ma volonté d'encourager et de soutenir les initiatives, souligne la directrice. De petits succès en petits succès, un climat de confiance s'est peu à peu installé. Le départ de certaines religieuses m'a permis d'engager de nouveaux enseignants et professionnels démontrant des capacités de travailler et de contribuer au projet d'éducation internationale.

À chaque début d'année scolaire, la directrice organise un déjeuner au cours duquel elle compare systématiquement les objectifs formulés dans la planification avec les résultats obtenus à ce jour. Elle en profite également pour présenter les objectifs à atteindre au cours de l'année qui commence.

Mon but était que ce projet devienne le moteur du renouveau pédagogique, avouera-t-elle. Je crois y être arrivée en grande partie.

Le personnel s'associe en effet à des équipes de travail multidisciplinaires et s'approprie peu à peu le projet éducatif. D'ailleurs, les commentaires de certains professeurs laissent penser que ce sont eux qui ont été à l'origine de ce revirement de situation :

Cela constitue la meilleure preuve que le projet est maintenant entièrement entre leurs mains et qu'il survivrait à mon départ. Fiers de faire partie de l'équipe professorale du Collège, ils jouent aujourd'hui le rôle d'ambassadeurs de l'école dans la communauté. Non seulement n'ont-ils plus honte d'afficher leur appartenance professionnelle, mais ils en retirent même un certain prestige dans leurs milieux respectifs, ajoute, satisfaite, Claudette Forget.

En 1998, le corps professoral du Collège se compose de 43 professeurs dont une religieuse. L'école accueille 832 élèves. Trois ans après son arrivée, près de 50 % du personnel enseignant a été renouvelé. Même si le climat général de méfiance qui régnait jusque-là semble s'être graduellement atténué au profit d'une plus grande communication entre chacun, il reste encore des traces de l'ancien régime :

C'est un grand groupe en apprentissage. Je recours beaucoup à la consultation, ce qui n'est pas naturel pour la plupart des professeurs du Collège. En fait, pour avoir longtemps travaillé dans un collège dirigé par une congrégation de religieuses, j'ai le sentiment qu'on y mise davantage sur la responsabilisation des gens et qu'on atteint moins difficilement une maturité organisationnelle; les gens sont capables de donner leur opinion et si on atteint un consensus, on ne revient plus en arrière. On avance en acceptant les conséquences de nos choix. Les femmes n'ont pas été habituées à la consultation.

Des initiatives en support au programme d'éducation internationale

Sœur Thompson : Excusez ma franchise, mais vous n'avez pas l'impression qu'implanter un programme d'éducation internationale en milieu semi-rural relevait presque de l'hérésie?

M^{me} Forget : C'est bien ce qui ressortait de mes discussions avec plusieurs enseignants du Collège. Mais j'avais pour mon dire qu'aujourd'hui, la technologie compense largement la distance physique. C'est pourquoi une de mes priorités a été d'organiser le réseau

informatique interne et de « brancher » l'école sur l'extérieur, ce qui n'a pas été chose facile puisqu'aucun fournisseur d'Internet ne desservait encore la localité. Il a donc fallu faire des pieds et des mains pour obtenir le service. J'ai également mis sur pied un programme concret de diffusion de notre nouvelle philosophie. C'est pourquoi une attention particulière a été portée à la création d'un dépliant plus dynamique et de facture moderne. Étonnamment, on y vante les mérites de la situation géographique de l'institution. Son emplacement, en pleine campagne, en plus d'offrir un site enchanteur, favorise un meilleur encadrement des jeunes.

Sœur Thompson : Mais les jeunes ne veulent plus d'un tel encadrement. Et quand on sait que maintenant, ce sont les enfants et non plus les parents qui décident du choix de l'école...

M^{me} Forget : Il faut voir l'intensité de la vie étudiante, le midi, alors que les élèves n'ont d'autre choix que de demeurer sur place. Évidemment, il a fallu mettre les élèves dans le coup, leur laisser de l'espace et leur consacrer des ressources pour qu'ils développent des activités parascolaires, etc.

Sœur Thompson : Mais au-delà du renouvellement des ressources matérielles et du réaménagement de certains locaux, il n'en demeure pas moins que, si j'ai bien compris, le Collège n'avait pas une image d'avant-gardisme dans la région. C'est même plutôt le contraire.

M^{me} Forget : C'est vrai. Le principal handicap du Collège demeurait toutefois, non pas sa situation géographique, mais bien l'image de conservatisme qu'il dégageait dans la région, une image d'ailleurs bien ancrée. »

À cet égard, M^{me} Forget s'appuie sur le bouche-à-oreille et l'adage « Il faut le voir pour le croire » :

Il suffit que les gens viennent ici une seule fois pour qu'ils tombent en amour avec le site. Faisant moi-même partie du Réseau des femmes d'affaires de la région et de la Chambre de commerce régionale, par exemple, je propose nos locaux pour la tenue de nos réunions. Les parents de jeunes trouvent à coup sûr cet endroit sécuritaire. J'ai également organisé dans ses murs toutes sortes d'activités permettant à des gens de la région d'y venir sans pourtant y avoir leurs enfants inscrits. C'est aussi dans cette perspective qu'on étudie actuellement un projet de construction d'un terrain de soccer pouvant recevoir des compétitions de niveau provincial.

Des projets pour l'avenir

Afin de rentabiliser le centre sportif, M^{me} Forget songe à proposer des activités à la population environnante. Les études démontrent en effet que ce type d'installation manque dans la région.

Côté culturel, M^{me} Forget jongle avec l'idée délicate de transformer la chapelle en salle de spectacle qui pourra être louée par des groupes extérieurs. Ce projet fait d'ailleurs écho à la demande de certains parents qui aimeraient que la musique soit omniprésente au Collège. La directrice est d'autant plus sensible au projet de mise sur pied d'une harmonie que la région de Lanaudière s'est taillée une réputation internationale avec la tenue annuelle d'un important

festival de musique classique en plein air. De plus, à ses yeux, la musique contribue à l'acquisition d'une discipline personnelle et accroît la capacité de concentration.

La campagne de financement mise en place pour recueillir les fonds nécessaires à l'achat des instruments n'a toutefois pas donné les résultats escomptés. M^{me} Forget songe donc sérieusement à mettre sur pied une fondation. Celle-ci devrait permettre de financer des projets éducatifs, de pourvoir le Collège en matériel ou en locaux adaptés ainsi que de distribuer des bourses aux élèves talentueux mais dépourvus financièrement. Le chemin à parcourir est toutefois très long; aucun fichier des anciennes du Collège ne peut être retracé. Inutile de dire que jamais les diplômées n'ont, jusqu'ici, été invitées à une quelconque activité de retrouvailles. Le sentiment d'appartenance est-il réel? Elle-même, pourtant, se sent un très grand attachement à cet établissement.

Pourquoi ce sentiment ne serait-il pas partagé pas d'autres? ne peut-elle s'empêcher de penser. La fête du cinquantième anniversaire de la fondation du Collège, que l'on soulignera l'an prochain, permettra de rassembler les anciennes, et ce, pour une première fois. Nous en profiterons pour solliciter leur contribution à la fondation.

Le projet qui lui tient le plus à cœur demeure celui d'ouvrir l'institution à une clientèle mixte, projet qu'elle caresse depuis son entrée en fonction. Elle sent toutefois une certaine résistance tant de la part d'enseignants et de parents que d'élèves. On semble craindre des problèmes de discipline. Pourtant, certaines discussions informelles qu'elle a eues avec des parents d'élèves l'amènent à conclure que plusieurs d'entre eux souhaiteraient que leurs fils puissent bénéficier de l'éducation internationale.

Enfin, la directrice songe à élargir le territoire de recrutement des élèves au-delà des limites établies par le financement public du transport scolaire. Si l'école organisait un transport scolaire, elle pourrait desservir les villes avoisinantes et accueillir de nouveaux élèves. M^{me} Forget calcule que chaque étudiant supplémentaire accroît de façon importante la marge de manœuvre financière de l'école :

On peut faire beaucoup de projets avec deux élèves de plus par groupe. Cela représente une augmentation de revenu de plus de 200 000 \$ sans pour autant occasionner de dépenses supplémentaires. Avec des étudiants de qualité, avoir des groupes plus nombreux ne constitue pas un problème pour un enseignant.

Compte tenu des frais importants qu'occasionnerait le transport des écoliers, M^{me} Forget prévoit faire part de son projet au directeur de l'Académie Antoine-Manseau dans le but de le convaincre d'élargir lui aussi son territoire de recrutement, ce qui permettrait d'organiser un transport commun. Ce partenariat pourrait également être étendu à d'autres écoles de la région pour certaines activités de marketing par exemple.

D'actions en réactions

Sœur Thompson : Tous ces projets m'apparaissent bien intéressants. Mais, avec ces nouveaux projets de musique et de soccer, n'êtes-vous pas en train de disperser les ressources du Collège? Et puis, êtes-vous certaine d'arriver à recruter des gens à même de bien faire fructifier ces nouveaux investissements? Ne m'avez-vous pas déjà mentionné que vous

avez parfois l'impression que vos jeunes recrues professorales ne viennent que faire leur classe en région avant de retourner, une fois une certaine expérience acquise, vers les grands centres urbains ?

M^{me} Forget : Vous savez, la loyauté aujourd'hui, ce n'est plus d'évoluer dans la même organisation pendant 20 ans. C'est plutôt de se donner entièrement pendant qu'on y est. De toute façon, je n'ai d'autre choix que de continuer à innover. Nos efforts des dernières années ont ravivé la concurrence dans la région entre les établissements privés de même qu'avec les écoles publiques. Notre dynamisme a stimulé l'ensemble du réseau scolaire de la région, c'est bien sûr. On peut donc s'attendre à ce que l'on cherche à nous imiter, et c'est d'ailleurs déjà le cas.

De fait, certains professeurs d'Esther-Blondin ont entendu dire que l'Académie Antoine-Manseau pourrait bien implanter un programme d'éducation internationale dans un avenir prochain. Le Collège Champagneur a pour sa part accentué son marketing, mettant l'accent sur le suivi personnalisé qu'il est à même d'offrir. Face à une chute de clientèle, ce collège a récemment ouvert ses portes aux filles, mais la réponse féminine tarde. Certaines écoles publiques semblent également être infusées d'un nouveau dynamisme. Ainsi, depuis deux ans, une polyvalente entretient des liens serrés avec une école primaire de la région afin de faciliter son recrutement. Les fusions récentes de commissions scolaires au Québec et dans la région pourraient peut-être même être à l'origine d'un nouveau dynamisme dans le secteur public régional.

Sœur Thompson : À vous écouter, j'ai l'impression que les compétences nécessaires pour faire un bon directeur d'école ont bien changé depuis mon temps!

Après un moment de réflexion, M^{me} Forget répond :

En effet, la première qualité, aujourd'hui, c'est d'être visionnaire... En ce qui nous concerne plus particulièrement ici, à Esther-Blondin, je souhaite avant tout que notre programme pédagogique des années à venir, quel qu'il soit, exerce un effet rassembleur à l'intérieur de l'organisation et favorise le dépassement continu de notre corps professoral. C'est seulement à cette condition que nous continuerons d'être des modèles. Après tout, je ne serai pas toujours là!

2003-02-06

Annexe 1

Évolution de l'effectif scolaire des écoles privées secondaires, Lanaudière (1990-91 à 1998-99)

	1990 1991	1991 1992	1992 1993	1993 1994	1994 1995	1995 1996	1996 1997	1997 1998	1998 1999
Acad. Antoine-Manseau	820	793	788	772	757	779	778	738	699
Collège Champagneur	215	241	235	235	250	229	227	217	206
Collège l'Assomption	997	994	993	989	1059	1067	1037	1057	1062
Collège Esther-Blondin	659	641	629	643	668	672	690	755	832

Source : Association des institutions d'enseignement secondaire (AIES), document interne.

Annexe 2

Provenance des revenus de fonctionnement* et des dépenses de fonctionnement et d'investissement des établissements d'enseignement primaire et secondaire, privés et publics, Québec (1993-94 à 1996-97)

A) Provenance des revenus de fonctionnement*

Commissions scolaires								
	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%
Subventions gouvernementales	5 396,8	83,7	5 352,6	83,3	5 330,9	82,6	5 050,6	80,4
Autres sources	1 049,7	16,3	1 071,6	16,7	1 120,3	17,4	1 231,7	19,6
Total	6 446,5	100,0	6 424,2	100,0	6 451,2	100,0	6 282,3	100,0
Établissements privés subventionnés								
	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%
Subventions gouvernementales	315,6	56,5	328,8	55,3	327,2	54,5	321,3**	54,1
Autres sources	243,4	43,5	265,6	44,7	273,1	45,5	273,1**	45,9
Total	559,0	100,0	594,4	100,0	600,3	100,0	594,4	100,0
Total des revenus								
	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%
Commissions scolaires	6 446,5	92,0	6 424,2	91,5	6 451,2	91,5	6 282,3	94,0
Établissements privés subventionnés	559,0	8,0	594,4	8,5	600,3	8,5	594,4**	6,0
Total	7 005,5	100,0	7 018,6	100,0	7 051,5	100,0	6 876,7	100,0

Source : Site Internet : http://www.meq.gouv.qc.ca/stat_fr/s_dep1.htm

* Les revenus de fonctionnement excluent le service de la dette à long terme.

** Données provisoires

Annexe 2 (suite)

B) Dépenses de fonctionnement et d'investissement

Commissions scolaires								
	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%
Dépenses de fonctionnement	6 437,1	93,1	6 445,2	94,5	6 433,8	94,9	6 298,0	93,1
Dépenses d'investissement	479,8	6,9	374,1	5,5	347,3	5,1	467,7	6,9
Total	6 916,9	100,0	6 819,3	100,0	6 781,1	100,0	6 765,7	100,0

Établissements privés subventionnés								
	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%	(000 000 \$)	%
Dépenses de fonctionnement	552,2	s. o.	586,2	93,4	593,8	93,0	588,0*	93,2
Dépenses d'investissement	n. d.	s. o.	41,2	6,6	44,6	7,0	43,0*	6,8
Total	552,2	s. o.	627,4	100,0	638,4	100,0	631,0	100,0

Source Site Internet : http://www.meq.gouv.qc.ca/stat_fr/s_dep1.htm

* Données provisoires

Annexe 3

Évolution du nombre d'élèves par niveau, Québec (1993-94 à 1996-1997)

	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Préscolaire	93 467	6,8	103 935	7,6	112 935	8,2	113 381	8,3
Primaire	555 417	40,6	547 395	39,9	547 642	39,7	552 482	40,2
Secondaire*	720 837	52,6	721 991	52,6	718 946	52,1	709 030	51,5
TOTAL	1 369 721	100,0	1 373 321	100,0	1 379 523	100,0	1 374 893	100,0

Source : site Internet : http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/stat_fr/s_c/e1.htm

* Données incluant les élèves inscrits à l'éducation des adultes, à des programmes d'alphabétisation et de présecondaire.

Annexe 4

Évolution du nombre total d'élèves* des secteurs public et privé, Québec (1991-92 à 1998-99)

Année	Public		Privé		Nombre total d'élèves
	Nombre d'élèves	%	Nombre d'élèves	%	
1991-92	1 046 948	91,2	101 098	8,8	1 148 046
1992-93	1 051 823	91,2	101 496	8,8	1 153 319
1993-94	1 043 515	91,0	103 675	9,0	1 147 190
1994-95	1 044 675	90,9	104 760	9,1	1 149 435
1995-96	1 048 751	90,9	104 455	9,1	1 153 206
1996-97	1 048 601	91,0	103 958	9,0	1 152 559
1997-98	1 047 486	91,0	103 131	9,0	1 150 617
1998-99	1 039 820	91,0	102 814	9,0	1 142 634

Source : « L'accompagnement vers la réussite », *La Presse*, Cahier Promotion, Montréal samedi 10 octobre 1998, p. 9. Données tirées de Ministère de l'Éducation, *Statistiques de l'éducation*, édition 1997.

Site Internet : http://www.meq.gouv.qc.ca/m_stat.htm

* Les élèves inscrits à l'éducation aux adultes ne sont pas inclus.

Annexe 5

Nombre d'élèves des réseaux d'enseignement public et privé, Québec (1996)

Niveau d'enseignement	Public		Privé		Nombre total d'élèves
	Nombre d'élèves	%	Nombre d'élèves	%	
Préscolaire	108 824	96,4	4 111	3,6	112 935
Primaire	523 047	95,5	24 595	4,5	547 642
Secondaire	416 880	84,6	75 749	15,4	492 629
Collégial général	79 173	91,6	8 197	9,4	87 370
Collégial technique	75 880	92,0	6 555	8,0	82 435
Total	1 203 804	91,1	119 207	9,9	1 323 011

Source : « L'accompagnement vers la réussite », *La Presse*, Cahier Promotion, Montréal, samedi 10 octobre 1998, p. 7. Données tirées de Ministère de l'Éducation, *Statistiques de l'Éducation*, édition 1997.

Annexe 6

Nombre d'établissements d'enseignement primaire et secondaire, public et privé, Québec (1993-94 à 1996-97)

	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Écoles primaires	2 322	2 324	2 327	2 334
Public	2 133	2 121	2 128	2 119
Privé	189	203	199	215
Écoles secondaires	990	996	1 010	1 022
Public	804	805	820	834
Privé	186	191	190	188

Source : Site Internet ministère de l'Éducation, Direction des statistiques et des études quantitatives :
http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/Stat_fr/s_ecol.htm

Annexe 7

Évolution du salaire annuel moyen des enseignants des commissions scolaires, Québec (1976-77 à 1997-98) (en dollars courants)

	1976-77	1981-82	1989-90	1993-94	1996-97^e	1997-98^e
	(en dollars)	(en dollars)	(en dollars)	(en dollars)	(en dollars)	(en dollars)
Québec	16 046	28 983	39 091	42 897	43 698	44 135
Ontario	17 229	28 672	45 995	54 377	55 647	55 300
États-Unis	16 960	24 671	41 404	45 034	48 354	49 759

e : estimations

Certaines différences de calcul peuvent exister en raison de la méthode utilisée.

Source : Ministère de l'Éducation, Direction générale des services à la gestion, Site Internet :

http://www.meq.gouv.qc.ca/m_stat.htm

Annexe 8

Prévisions de la croissance de la population de la région de Lanaudière (1991, 2001, 2016)

Municipalité régionale de comté (MRC) Lanaudière	Population		
	1991	2001	2016
D'Autray	36 590	39 725	44 953
L'Assomption	93 874	119 701	147 796
Joliette	49 487	54 203	62 134
Matawinie	36 061	41 305	44 766
Montcalm	33 669	39 126	44 849
Les Moulins	93 541	130 437	168 420
Total	343 222	424 497	512 918

Source : Site Internet : http://www.bsq.gouv.qc.ca/bsq/donnees/pers_mrc.htm

Annexe 9

Évolution des résultats aux épreuves du ministère de l'Éducation, Québec et Lanaudière (1993 à 1998)

	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	Taux de réussite	Moyenne	Taux de réussite	Moyenne	Taux de réussite	Moyenne	Taux de réussite	Moyenne	Taux de réussite	Moyenne	Taux de réussite	Moyenne
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Ensemble du Québec	83,8	72,3	84,1	71,7	84,7	71,9	85,5	72,4	84,0	71,9	90,0	76,3
Secteur public	81,4	70,8	82,0	70,3	83,0	70,8	83,8	71,2	82,0	70,5	88,7	75,0
Secteur privé	94,7	79,4	94,7	78,6	93,9	78,1	93,4	78,0	94,5	79,2	97,0	83,0
Lanaudière												
Secteur public	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	83,8	71,2	79,8	69,2	88,4	74,4
Secteur privé	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	96,9	80,6	96,3	80,9	99,0	85,8

Sources : Sites Internet : http://www.meq.gouv.qc.ca/m_stat.htm
<http://www.meq.gouv.qc.ca/sanction/epreuve97/com14.htm>

Annexe 10

Évolution des résultats aux examens du ministère de l'Éducation par commission scolaire et école privée Lanaudière (1995 à 1998)

	1995			1996			1997			1998		
	Taux de réussite	Moyenn e	Rang au Québec	Taux de réussite	Moyenn e	Rang au Québec	Taux de réussite	Moyenn e	Rang au Québec	Taux de réussite	Moyenn e	Rang au Québec
Secteur public												
Berthier-Nord-Joli, La CS	n. d.	n. d.	n. d.	86,3	71,7	49	77,4	68,4	122	n. d.*	n. d.*	n. d.*
Des Cascades-L'Achigan. La CS	n. d.	n. d.	n. d.	78,5	67,8	127	82,1	68,3	79	n. d.*	n. d.*	n. d.*
Industrie, La CS de L'	n. d.	n. d.	n. d.	87,0	72,6	37	80,8	70,5	85	n. d.*	n. d.*	n. d.*
Le Gardeur, La CS de	n. d.	n. d.	n. d.	85,0	71,7	74	84,1	71,0	45	n. d.*	n. d.*	n. d.*
Manoirs, La CS des	n. d.	n. d.	n. d.	78,0	68,0	133	75,4	67,4	135	n. d.*	n. d.*	n. d.*
Région Lanaudière (public)	n. d.	n. d.		83,0	70,5		79,8	69,2		88,4	74,4	
Secteur privé												
Académie Antoine- Manseau	98,2	80,4	n. d.	96,6	80,6	35	94,6	80,0	79	98,0	83,8	65
Collège Champagneur	93,2	75,6	n. d.	91,1	75,2	93	98,3	79,0	30	100,0	80,3	10
Collège l'Assomption	96,7	80,4	n. d.	97,1	81,1	27	99,3	83,5	17	99,9	87,9	13
École secondaire Saint- Sacrement	99,5	82,2	n. d.	98,8	82,7	9	98,2	82,8	31	99,8	88,2	18
Collège Esther-Blondin	97,0	78,7	n. d.	94,8	76,8	61	88,9	74,5	111	96,8	81,3	86
Région Lanaudière (privé)	n. d.	n. d.		96,9	80,6		96,3	80,9		99,0	85,8	

Source : Données tirées du site Internet : <http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/99,0>

* Les résultats ont été compilés par école et non par commission scolaire.

Annexe 11

Sommaire des dépenses moyennes d'exploitation par élève selon la taille de l'établissement secondaire privé, Québec 1996-1997

	C. Esther-Blondin	Écoles secondaires privées	Moins de 299 élèves	Entre 300 et 599 élèves	Entre 600 et 899 élèves	Plus de 900 élèves
Enseignement	2 194	2 596	2 870	2 780	2 626	2 423
Soutien-enseignement et formation	918	910	800	782	836	1 053
Administration	766	789	1 276	869	716	713
Meubles et immeubles	1 298	724	988	730	729	672
TOTAL	5 176	5 019	5 934	5 162	4 907	4 862
Autres activités	621	834	1 711	827	703	783

Source : Forget, Claudette, *Collège Esther-Blondin, Rapport annuel*, Saint-Jacques de Moncalm, 1998. Document interne.