

# que l'école soit privée ou publique, là n'est pas la question

---

par ÉMILE ROBICHAUD

directeur  
École secondaire Louis-Riel  
Commission des Écoles catholiques de Montréal

---

Monsieur le président,  
Mesdames, Messieurs,

Je dirige une école publique, c'est tout dire. Cependant on dit de cette école qu'elle est l'école privée de la CÉCM ; c'est probablement ce qui explique ma présence ici ce soir. Les organisateurs du congrès nous ont accordé douze minutes pour aller à l'essentiel. Ils ont fait confiance bien sûr à notre esprit de synthèse ; mes propos iront donc à l'essentiel. Je compte sur vos questions pour en nuancer la rigueur.

Je voudrais en premier lieu dénoncer une grande mystification. Dans une brochure publiée il y a cinq ans, l'Association des directeurs d'écoles de Montréal annonçait ses couleurs. Cette brochure s'intitule « Des écoles au service des publics ». Nous y écrivions ceci :

« Le temps nous semble venu de dénoncer une grande mystification, celle qui consiste à opposer l'école publique à l'école privée en termes de « pureté idéologique » comme si l'école privée était une sorte de bastion de la « réaction », et de la bourgeoisie. Il s'agit là d'un tragique malentendu. Nous croyons, plutôt, qu'il existe deux types d'écoles : des écoles qui répondent à des besoins précis et d'autres qui essaient de concilier des inconciliables. Celles qui répondent à des besoins précis, qu'elles soient publiques ou privées, satisfont leur « clientèle » et n'en manquent point. Les autres s'épuisent en des luttes stériles et ne conservent leur « clientèle » que si elle est « captive ». Les unes respectent les gens, les autres... des idéologies ».

L'école que recherchent les parents est une école qui s'est donné une fonction éducative. L'école que fuient les parents, c'est l'école qui s'est donné une fonction politique. Or l'école se donne une fonction politique au détriment de sa fonction éducative quand elle devient le lieu

d'exercice, à la fois du droit à la différence, du droit à la dissidence, du droit à la diversité, du droit au pluralisme, tout cela dans une seule et même école. Et elle devient politique parce que, ce faisant, on transforme toutes les instances de l'école : conseil étudiant, conseil des professeurs, comité de parents, conseil pédagogique en autant de lieux potentiels d'affrontements stériles et épuisants.

L'école n'a pas à être communautaire et responsable. Tout cela c'est de l'idéologie. Tout le temps gaspillé à exercer cette fonction politique est du temps précieux dérobé à la fonction éducative de l'école. C'est le réseau des écoles qui doit assurer l'exercice du droit à la différence et du droit à la dissidence ; c'est le réseau qui doit assurer l'exercice du droit à la diversité et au pluralisme, non pas chacune des écoles. Il existe des publics pour le théâtre, pour la musique, pour les journaux bien sûr et a fortiori pour l'éducation. Le bon sens le plus élémentaire exige donc qu'il y ait des écoles au service de ces divers publics. Que ces écoles différenciées et s'adressant chacune à des publics bien identifiés, soient publiques ou privées, n'a aucune importance à la condition expresse que, renonçant à l'idéologie étatiste, nous ayons le bon sens de parler en termes de modes de gestion. Il nous faudra faire ici un grand effort d'imagination et surtout accepter quelques évidences qui choqueront les idéologues. J'en identifierai deux. La première : au lieu de faire appel à des définisseurs qui proposent des solutions aux femmes et aux hommes d'action les réduisant au rôle d'exécutants, nous devons faire appel à ceux et celles qui ont déjà trouvé les solutions et les ont mises en œuvre dans des situations concrètes. Ce faisant, nous reconnaitrons que le leadership sur lequel nous devons compter se situe plus au niveau des femmes et des hommes d'action qu'à celui des définisseurs et des planificateurs.

Le corollaire de cette première évidence c'est l'urgence de la mise au rancart de toutes les formules creuses du genre prise en charge par le milieu, recherche des consensus, responsabilité communautaire et tutti quanti. Une maison d'éducation de valeur ne naît jamais d'un consensus, pas plus d'ailleurs que ne sont nés d'un consensus l'Institut neurologique de Montréal, l'Institut de cardiologie de Montréal, La Presse ou la Banque Nationale du Canada.

Ce qui est en cause fondamentalement c'est la liberté et l'un de ses aspects les plus concrets, l'entrepreneurship. Une école comme la mienne, 1600 élèves, 130 employés, 6 syndicats, est une petite et moyenne entreprise. 1600 élèves, c'est plus gros que 90% des villages du Québec. Or, des lois tatillonnes qui tuent l'initiative et qui paralysent le progrès des entreprises nuisent de la même façon au progrès de ces entreprises que sont les écoles. L'État, dont nous venons de comprendre, disons la maladresse dans la fabrication de l'acier, et quand je dis cela je vais faire plaisir à Monsieur Landry qui, dernièrement, a justement dénoncé la même chose mais a oublié une chose que je vais lui rappeler, l'État dis-je dont nous venons de comprendre la maladresse dans la fabrication de l'acier, de l'amiante, etc. ne fait pas mieux, Monsieur Landry, en éducation.

Le problème n'en est pas un d'école privée ou publique mais bien plutôt de conception de la société et des institutions les plus aptes à assurer le développement de cette société. Il faudra bien un jour admettre que l'État ne réussit pas mieux en éducation qu'en sidérurgie et cela pour une raison qu'a bien définie Ingmar Grandstedt dans son livre « L'impasse industrielle » c'est-à-dire la perte complète de maîtrise des problèmes les plus courants.

Mon ami, Jean-Paul Desbiens, a dit la même chose à sa façon dans l'un de ses articles dans un journal bien connu et je le cite :

« Je n'aime pas que le gouvernement m'aime, je ne suis pas si aimable que cela ; il me suffit que les fonctionnaires répondent au téléphone, c'est déjà le signe qu'un gouvernement s'exerce ».

Or tous ceux d'entre vous qui ont déjà essayé de rejoindre quelqu'un au téléphone dans un quelconque gouvernement savent de quoi il retourne.

Ce que le réseau privé a sauvegardé dans la tourmente, c'est la fonction éducative de l'école et, pour ce faire, des institutions nécessaires à la sauvegarde de cette fonction éducative, c'est-à-dire des institutions cohésives. La cohésion va au-delà de la cohérence. La cohésion exige le partage d'un idéal commun et, par conséquent, l'acceptation mutuelle des partenaires et le respect mutuel des partenaires. La cohésion exige l'action commune qui transforme en force motrice les efforts autrement utilisés à sauvegarder l'équilibre toujours précaire d'une simple cohérence. Cette conception s'est traduite en gestion

moderne par un concept nouveau qui s'appelle « la culture organisationnelle ». Ce sont les entreprises qui ont une telle culture organisationnelle qui progressent le plus rapidement et qui tiennent le mieux le coup en cas de coups durs.

Il s'agit en résumé d'un choix de société. L'approche technocratique et bureaucratique privilégie la notion d'établissement. Elle conçoit les écoles comme de simples succursales appelées à respecter des politiques élaborées par les définisseurs et les planificateurs. L'approche démocratique, j'allais dire libérale, privilégie la notion d'institution. Elle croit à la liberté et entend bâtir un réseau qui s'enrichira des dynamismes créateurs de chacune des institutions composantes.

Dans le premier cas, l'initiative est laissée aux bureaucrates. Dans le deuxième cas, aux leaders qui œuvrent dans le milieu. Et ce qui ne vaut pas pour l'économie ne vaut pas plus pour l'éducation. Notre gouvernement vient de redécouvrir les mérites de l'entreprise privée pour régler le cas des urgences dans les hôpitaux ; un tout petit pas de plus et il comprendra que cela vaut aussi pour les écoles. D'où la nécessité de conserver un secteur témoin, témoin d'une façon de faire qui sera fort utile quand tout le monde aura échoué. Une façon de faire qui se traduit par un mode de gestion qui met l'administration au service d'un projet éducatif et non pas au service d'un projet collectif plus ou moins politique.

Permettez-moi d'exprimer (en terminant) un souhait, celui de voir votre Mouvement mettre l'accent non pas sur le privé mais sur la liberté d'entreprise, sur son dynamisme créateur. En ce faisant vous rejoindrez les préoccupations d'un nombre grandissant de nos concitoyens qui ne croient plus aux idéologies, qui ne croient plus au miracle de l'État-providence et qui font de moins en moins confiance aux définisseurs et aux planificateurs, et de plus en plus confiance aux femmes et aux hommes d'action qui ont trouvé des solutions et les ont mises en œuvre dans des situations concrètes.

Pourquoi les éléments les plus dynamiques des écoles, dites publiques, ne seraient-ils pas bienvenus dans un mouvement qui vise à rendre l'excellence accessible ? Ce serait une révolution dans les esprits qui amènerait des changements majeurs dans les faits.

Les directeurs d'école de Montréal concluaient leur brochure « Des écoles au service des publics » en ces termes : « Des écoles exigeantes, axées sur la vie intérieure, respectueuses des lignes de force de la civilisation occidentale ne naîtront jamais du consensus d'un quelconque conseil d'orientation. Elles jailliront, plutôt, comme des sources vives, du ralliement d'un groupe de parents et d'éducateurs autour d'un idéal pédagogique qui s'incarne dans un style de vie. » Je reste convaincu que c'est là le grand défi de la démocratie. Je vous remercie.